



RAI - Revista de Administração e Inovação

ISSN: 1809-2039

campanario@uninove.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Enéas Silva, Minelle; Gomes Sousa, Ismara; Santana Freitas, Lúcia
PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR MOVELEIRO DE CAMPINA GRANDE - PB
RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 9, núm. 1, enero-marzo, 2012, pp. 257-279
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97323672014>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

PROCESSO DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR MOVELEIRO DE CAMPINA GRANDE – PB

Minelle Enéas Silva

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
minele.adm@gmail.com (Brasil)

Ismara Gomes Sousa

Graduanda em Administração da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG
ismarags@gmail.com (Brasil)

Lúcia Santana Freitas

Doutora em Administração pela Universidade de Valladolid, Espanha
Professora da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG
luciasf@ch.ufcg.edu.br (Brasil)

RESUMO

Cada vez mais identifica-se nas organizações a necessidade de buscar continuidade no desenvolvimento de suas atividades junto à dinâmica do mercado. Para tanto, é necessário assumir um caráter mais flexível e competitivo. Neste sentido, pode-se destacar como um aspecto importante para a sobrevivência empresarial o processo de inovação organizacional, considerando que o mesmo deve ser entendido como um conceito direcionado à implantação de produtos novos ou significativamente modificados em relação às necessidades dos clientes e consumidores. Neste âmbito, o objetivo deste trabalho é conhecer o processo de inovação do setor de fabricação de móveis de Campina Grande – PB, na medida em que se analisam características ímpares em relação a esse processo. Com caráter exploratório-descritivo, a pesquisa baseada na caracterização do IPEA de Arranjos Produtivos Locais pode ser operacionalizada a partir da aplicação de questionários junto aos atores sociais envolvidos. Sendo assim, percebe-se que o referido arranjo produtivo é considerado um setor relevante para as economias estadual e municipal, uma vez que de acordo com os empresários entrevistados pode-se identificar o potencial inovativo existente nessa atividade produtiva, já que nos quatro tipos de inovação estudados percebeu-se a algum tipo de implantação de característica inovativa.

Palavras-chave: Inovação; Processo de Inovação; Setor de Móveis.

1 INTRODUÇÃO

A atual dinâmica competitiva de mercado vem direcionando as organizações à busca constante por melhorias no desenvolvimento de suas atividades organizacionais, ao se observar a necessidade de uma rápida evolução na procura por novas perspectivas de processos industriais e diferenciais competitivos, no sentido de conseguir ampliar seu desempenho e conquistar o *know-how* necessário em seu ambiente de negócio. Cada vez mais, verifica-se que organizações possuidoras de *core competences* possuem papel de destaque frente aos demais participantes de seu ramo de atividade, ao se transformarem em únicas, com potencialidades e habilidades distintas dos demais, tal fato é possível, levando em consideração os recursos inovativos apreendidos ou desenvolvidos individualmente.

Na busca por inovação, as organizações devem visar o dimensionamento e posicionamento do mercado, ao levar em consideração que a criação de um algo novo desencadeia modificações para todos os participantes de maneira tal que esse fato resulta em crescimento organizacional e, por conseguinte, guia as organizações rumo ao sucesso. Entendendo que o desejo de inovação é pertinente à maioria das organizações, é notável a procura, em suas diferentes formas e níveis, pelo atendimento das necessidades do consumidor, já que o mesmo é o responsável por sua existência.

Segundo a OECD-EC (2003), uma inovação apresenta-se como a implantação de um produto (bem ou serviço), processo ou método organizacional, novo ou significativamente melhorado nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas, buscando sempre a condução a uma satisfação das necessidades emergentes, para não ser apenas uma ideia inovadora, mas algo que possa ser implantado e que traga resultados para a organização. Nesse sentido, a inovação se apresenta como elemento agregador e transformador com implicação direta no desenvolvimento das organizações, setores e nações.

Assim, pode-se levar em consideração ainda a sua importância como a chave mestra para que haja um maior e melhor reconhecimento de seus esforços diante do processo de desenvolvimento das atividades organizacionais propostas, conseguindo, dessa forma, adaptar-se às expectativas do mercado e dos clientes, e conquistar o reconhecimento pelo que vem realizando. Corroborando com a ideia de que a inovação pode ser encontrada por todo o mercado e em diferentes níveis de atuação, Barroso et al. (2007) afirmam que a inovação permeia os diversos setores econômicos, modelando-se a cada um destes a fim de satisfazer suas respectivas exigências e especificidades.

Ao analisar separadamente os setores produtivos tradicionais, os mesmos autores indicam que a inovação busca adaptar-se a características peculiares desse setor, na medida em que harmoniza a

necessidade de características novas ou significativamente melhoradas com a relativa constância com o qual o mesmo se depara. Em se tratando especificamente do setor de móveis, foco de estudo desse trabalho, essa harmonia é requerida de forma particularmente acentuada. Em tal setor há predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado muito segmentado, de acordo com as diversas necessidades atribuídas pelo ambiente de negócio, é necessário buscar a melhor forma de dinamizar os aspectos internos, em relação aos externos, adequando soluções às atividades organizacionais e procurando, gradativamente, maximizar o desenvolvimento dos processos produtivos, através da melhoria de sua capacidade de inovação.

Diante deste contexto, com a necessidade constante de evolução, bem como ao levar em consideração o caráter tradicional do setor econômico estudo, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: Como se dá o processo de inovação no setor de fabricação de móveis? No sentido de buscar responder a questão de pesquisa formulada anteriormente, o presente trabalho tem como objetivo conhecer o processo de inovação do setor de fabricação de móveis de Campina Grande – PB, enfocando os diferentes aspectos que envolvem tal processo, tais como: os tipos de inovação utilizados; as fontes de informação empregadas para inovação; o impacto da atividade de inovação sobre a empresa; os fatores que dificultam a atividade de inovação ou que influenciam na decisão da organização em não inovar.

Como forma de melhor compreender o estudo proposto no que se refere à relação entre a inovação e seu processo de implantação em relação à característica de recurso organizacional, esse documento é composto por cinco seções, como forma de melhor direcionar o objeto de estudo. Assim, além dessa parte introdutória, apresenta-se o levantamento bibliográfico enfocando a inovação como um recurso organizacional. A seguir, identificam-se os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados na busca pelo entendimento do fenômeno estudado e, por fim, as considerações finais da pesquisa com uma reflexão sobre os resultados identificados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um contexto de dinâmica organizacional é notável a necessidade que as organizações possuem de adequar seus recursos e capacidades individuais na busca por um melhor desempenho no

mercado. Dentro dessa perspectiva, percebe-se que a capacidade de inovação vem emergindo como um recurso essencial para a estabilidade empresarial perante os demais participantes do setor econômico. Todavia, para Plonski (2005, p.27), “um dos problemas em gerir a inovação é a variedade de entendimentos que as pessoas têm desse termo, frequentemente confundido com invenção”. Deste modo, verifica-se uma dificuldade na compreensão sobre o conceito de inovação e como estas surgem nas organizações.

Nesse sentido, de acordo com Alves e Bomtempo (2007), faz-se necessário entender o processo que deu origem à inovação, para que a organização possua subsídio para identificar e constitui a sua capacidade de inovação, caracterizando-se, assim, como uma firma inovadora. O processo de inovação, segundo Pavitt (2003), pode ser diferenciado levando-se em consideração os aspectos singulares dos diferentes setores econômicos, quais sejam: grau de conhecimento, tipo de inovação, período histórico e localização, porte da empresa, estratégia corporativa e experiência anterior com inovação. Portanto, tal processo é contingencial.

Esse processo apresenta um caráter multidimensional, o que tem despertado interesse de várias áreas do conhecimento como a economia, estratégia, psicologia, sociologia, entre outras. Nas palavras de Bampi, “a inovação tem sido tema recorrente na atualidade, pois as empresas e sociedades estão passando por um momento em que é preciso diferenciar-se, uma vez que a competição global tem aniquilado tentativas de sobrevivência em que não haja a presença de um diferencial competitivo” (BAMPI et al., 2008, p.8). Para conseguir um posicionamento nesse mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam realizar inovações, que não podem ser definidas como sendo apenas uma ideia diferente, mas que haja uma viabilidade em sua implantação.

Corroborando esse pensamento, Zen (2007) afirma que enquanto o mercado não avaliar e aprovar a ação da empresa, essa ideia será considerada uma invenção sem relevância econômica. Assim, Freeman (1994) define inovação como aquele processo que trabalha com a ideia do uso, da aplicação e da transformação do conhecimento técnico e científico em solução de problemas relacionados com a produção e comercialização, entendendo que o objetivo principal é permeado pelo alcance do lucro. Nesse sentido, a utilização deste elemento agregador e transformador baseia-se nas alterações do mercado, no qual aquele que consegue melhor aproveitar as oportunidades surgidas passa a criar uma vantagem competitiva para sua organização.

Para Plonski (2005, p.27) “é o processo de tornar oportunidades em novas ideias e colocar estas em prática de uso extensivo”. Já segundo Zen (2007, p.259), é o “resultado de um processo de combinação de recursos e competências para gerar invenções e levá-las ao mercado”. Neste sentido, as organizações devem possuir a habilidade de saber, diante de suas oportunidades e ameaças no

mercado, qual processo inovativo deve ser adotado. Desta forma, existem vários conceitos e estudos sobre inovação por ser um tema que está presente em todas as áreas de conhecimento. Considerada uma capacidade inerente a todas as organizações, a inovação assume o caráter de diferencial, de competitivo, de criativo, de renovador, enfim, de uma característica necessária para a perpetuação empresarial em um setor específico.

Quando se trabalha com o estudo da inovação pode-se observar a mesma sob a perspectiva de uma organização individual, todavia pode-se considerar ainda a prática inovativa em redes ou agrupamentos organizacionais. Dentre os vários tipos desses tipos de grupos organizacionais, atualmente vem recebendo um maior destaque os chamados Arranjos Produtivos Locais (APLs), tendo em vista a participação de várias empresas em busca de um desenvolvimento para o setor econômico, bem como a localidade aos quais as mesmas fazem parte (CAVALCANTI FILHO; MOUTINHO, 2004).

Ao se alinhar essa perspectiva de busca pelo desenvolvimento setorial e local às questões inovativas dentro de uma visão sistêmica a qual o arranjo organizacional está submetido, Falcão et al. (2009) indicam a possibilidade de ampliação da competitividade dinâmica e sustentada de maneira tal que aquele arranjo possa permear ao longo do tempo, buscando sempre a continuidade e a renovação quanto à prática dessa inovação. Esse fato relaciona-se em muitos momentos ao processo de aprendizagem que vem sendo desenvolvido para que o apreender de determinados aspectos relacionem-se ao empreender as ideias que deverão ser postas em prática.

Por ser um conceito amplo que envolve modificações em todo o processo produtivo de uma organização ou de um agrupamento de empresas, existem algumas variações quanto à tipologia da inovação, ao entender que a mesma pode ocorrer de formas bastante distintas ao direcionar-se a áreas específicas nas organizações. Os tipos de inovação mais difundidos na literatura são: produto, processo, organizacional e em marketing (OCDE, 2003; MOREIRA; QUEIROZ, 2007; SARKAR, 2008; TIDD et al., 2008).

A inovação de **produto** é definida como modificações nas potencialidades dos bens e serviços, bem como a mudança de suas características específicas, sendo considerado um aspecto agregador ou radical. Inovação de **processo** pode ser caracterizada como a implantação de um método de produção novo ou significativamente melhorado, que envolve técnicas, equipamentos e *software* que auxiliarão na produção de bens e serviços, enquanto que a inovação **organizacional** realiza modificações radicais ou incrementais nos processos de práticas de negócios na empresa, interna ou externamente, visando a melhoria no fluxo das atividades organizacionais. Por fim, a inovação em **marketing** é caracterizada

pelas transformações nos aspectos que envolvem vendas, distribuição, embalagem, além da promoção e fixação de preço, para atender a diferentes necessidades dos clientes e possíveis consumidores.

Para tanto, as organizações, seja individualmente ou em grupo, precisam colher informações utilizando-se de fontes internas e externas a empresa. No que tange às fontes internas, a inovação poderá advir de informações inerentes ao interior da própria organização e/ou de outras empresas do próprio grupo. Quanto às fontes externas, as informações podem ser obtidas através de fornecedores, concorrentes, clientes, consultores, universidade, órgãos públicos de pesquisa, centros tecnológicos, associações profissionais e setoriais, feiras comerciais, exposições, revistas científicas e publicações comerciais/técnicas.

Portanto, o micro ambiente organizacional proporciona informações que possuem uma grande influência na tomada de decisão, visto que apresenta as necessidades e objetivos almejados pelo negócio, em uma perspectiva interna à organização. Enquanto que o macro ambiente apresenta informações sobre o mercado como um todo, dando suporte à organização na identificação de quais elementos impactam no processo de inovação, cabendo destacar a importância da utilização de diferentes fontes de informação que apóiam o processo de inovação.

Independente das fontes de informações utilizadas pelas organizações, há fatores que dificultam as atividades de inovação e terminam por influenciar na decisão de inovar ou não. Tais fatores podem ser de origem econômica, de mercado, interna, entre outras. Como fatores econômicos destacam-se: altos riscos de inovação; custos de inovação elevados; falta de fontes de financiamento e recursos para investir em inovação, entre outros. Como fatores de mercado destacam-se: barreiras de normas ou legislação; insensibilidade de clientes a novos produtos; mercado dominado por empresas estabelecidas; incerteza da demanda por produtos inovadores, entre outros. É, por último, como fatores internos destacam-se: rigidez na organização da empresa; falta de pessoal qualificado; falta de informações sobre tecnologia e mercado; dificuldades de formar acordos de cooperação.

Por outra parte, numa perspectiva teórica, a inovação tem sido estudada por diferentes teorias econômicas e organizacionais, dentre essas, destaca-se a Visão Baseada nos Recursos. De acordo com este enfoque teórico, as fontes de vantagens competitivas capazes de conduzir as organizações a um desempenho superior são os recursos e capacidades que estas possuem, uma vez que estes levam a heterogeneidade organizacional. A Visão Baseada nos Recursos (VBR) surge, de acordo com Forte e Moreira (2007), como “um conjunto de reflexões em torno dos condicionantes do desempenho competitivo ou da vantagem competitiva a partir de fatores internos à empresa, relacionados às suas características próprias, por meio dos recursos e capacidades adquiridas e construídas ao longo do tempo”.

Por recurso se entendem os *inputs* organizacionais como ativos, processos, informações, enfim, atribuições que direcionam e apóiam a organização ao desenvolvimento de suas atividades (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). Portanto, são os aspectos que realmente diferenciam as organizações, haja vista que representam de forma clara e efetiva quais as entradas necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. De forma mais direcional, Wernefelt (1984) entende que o recurso deve ser pensado como sendo uma força ou fraqueza de uma dada firma, caracterizando mais especificamente a existência de diferenças na utilização desses recursos por cada organização.

Essa ideia de reconhecimento dos recursos internos com o intuito de modificar a atuação organizacional no mercado é defendida por Penrose (2009), uma vez que os mesmos recursos quando empregados de várias formas podem prover serviços diferentes em cada organização, ou seja, a maneira como esses recursos são agrupados define qual o posicionamento a ser adotado por essa. Outro constructo a ser entendido, seguindo o pensamento de abrangência, diz respeito às capacidades. Definido por Grant (1991, p.119) como “a habilidade de um conjunto de recursos de realizar alguma tarefa ou atividade”, a capacidade assume o papel de filtro quanto a utilização ou não de recursos em relação a um determinado objetivo.

Assim sendo, considera-se que as capacidades são desenvolvidas quando existe uma complementaridade entre alguns recursos que direcionam para uma melhor atuação organizacional. Tal fato, ainda segundo o autor, não se dá apenas pela união de alguns recursos, para criar essa capacidade é necessário envolver outras atividades (habilidades organizacionais) com o intuito de gerar melhor habilidade organizacional. Nesse momento, resgata-se o entendimento anteriormente apresentado, quando Chandler (1992) indica que a relevância da aprendizagem e capacidade organizacional ajuda explicar os pontos fortes e fraquezas do competidor. A partir do momento em que a organização consegue reconhecer algumas capacidades dos concorrentes, torna-se possível delimitar quais os pontos positivos e negativos do mesmo e, portanto, buscar o desenvolvimento de capacidades organizacionais que se diferencie daquelas adotadas pelos seus concorrentes, considerando, realmente, a existência de uma multiplicidade de recursos na firma.

Portanto, de acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR) a inovação se apresenta com um recurso intangível capaz de servir de fonte de vantagem competitiva para as organizações, uma vez que apresenta as características proposta pelos autores acima citados, ademais da possibilidade de aliar condições internas organizacionais com oportunidade do ambiente de negócio. Neste sentido, a VBR, mesmo considerando como fontes de vantagens competitivas os recursos e capacidades organizacionais, estudos recentes mostram a necessidade de combinação entre análise interna e externa, principalmente, dada a dinamicidade do ambiente competitivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de identificar como se dá o processo de inovação no setor de fabricação de artigos do mobiliário de Campina Grande – PB, a presente pesquisa caracteriza-se por sua abordagem qualitativa, todavia com a utilização de dados quantitativos para uma melhor visualização das respostas identificadas. Para uma maior compreensão de sua complexidade a mesma está dividida em duas etapas que são complementares no processo de pesquisa realizado, uma inicial definida como exploratória para maior entendimento das características inerentes ao problema e como descritiva pelos resultados que serão apresentados referentes ao objeto de estudo para uma maior abrangência do fenômeno.

Para que a presente pesquisa pudesse ser iniciada, num primeiro momento necessitou-se reconhecer quem são os atores que podem ser identificados, bem como a população a ser estudada. Assim, o banco de dados utilizado para tanto baseia-se no cadastro da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba - FIEP (2006). De acordo com o cadastro, o setor de móveis possui 44 (quarenta e quatro) indústrias formalizadas em Campina Grande - PB, com uma distribuição heterogênea por todo município, as referidas empresas apresentam a fabricação dos seguintes produtos: móveis em madeira, móveis tubulares, estofados e colchões.

Após o levantamento das instituições efetivamente atuantes durante a pesquisa, verificou-se que três empresas haviam fechado. Deste modo, o universo da pesquisa foi reestruturado e constitui-se de 41 indústrias. A partir desse momento, considerando que o foco da pesquisa é em empresas de móveis, optou-se por excetuar, ainda, as cinco indústrias de fabricação exclusivas de colchões, com isso, percebe-se que o universo de pesquisa é composto por 36 indústrias. Desse total, participou da pesquisa uma amostra de 14 empresas, melhor visualizada no Quadro 1, a seguir:

EMPRESA	Nº DE FUNCIONÁRIOS	PRODUTOS	MERCADO QUE ATUA
Empresa 1	18	Móveis em panificadoras, supermercado e açougue.	Local, regional e nacional.
Empresa 2	5	Carteira escolar, birôs e cadeiras em geral.	Local, regional.
Empresa 3	2	Móveis para escritório, residência e reforma de imobiliário.	Local, regional.

Empresa 4	7	Balcões, câmaras frigoríficas e móveis para supermercado.	Local, regional e nacional
Empresa 5	3	Cozinha, guarda-roupa, cama.	Local
Empresa 6	10	Confecção de portas, esquadrias, cozinha, banheiro e quarto.	Local, regional.
Empresa 7	15	Cozinha, quarto, porta de madeira.	Local
Empresa 8	3	Móveis, instalações comerciais.	Local
Empresa 9	3	Cadeiras.	Local, regional
Empresa 10	1	Portas, janelas e móveis para sala.	Local, regional
Empresa 11	4	Cadeiras.	Local, regional
Empresa 12	4	Móveis em geral.	Local, regional
Empresa 13	15	Gôndolas para supermercado, portas pállets e cadeiras.	Local, regional e nacional
Empresa 14	250	Móveis – guarda-roupas, colchões e box.	Local, regional

Quadro 1 - Dados gerais das empresas em estudo.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

A partir dessa visualização, percebe-se a predominância de indústrias de pequeno porte na realização da presente pesquisa, com a exceção de uma única caracterizada como de grande porte, com a fabricação de uma grande variedade de produtos. Essa amostra totaliza 39% do universo e é considerada do tipo não probabilística por acessibilidade. Quanto às técnicas de pesquisa utilizadas, identificam-se a aplicação de questionários, bem como a observação não-participante dos pesquisadores. Dessa forma, as informações foram coletadas junto aos dirigentes de cada empresa sobre diferentes aspectos da organização.

Tal coleta realizou-se a partir da aplicação de vinte e uma questões segmentadas em seis partes distintas, a saber: dados gerais da empresa, tipos de inovação realizada, fontes de informações utilizadas para a inovação, impacto da atividade de inovação, fatores que dificultam a atividade de inovação, e por fim, cooperação para atividades de inovação. Elaborado a partir do Manual de Oslo (OECD-EC, 2003), o questionário foi composto por alternativas objetivas e subjetivas, analisando-se esse processo de inovação no período de três anos e aplicado no último trimestre de 2008. A análise dos dados deu-se a partir de análise dos conteúdos das questões abertas e da tabulação dos dados quantitativos no *software* Excel 2007.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A dinâmica na indústria de fabricação de móveis vem sendo modificada durante as últimas décadas. Anteriormente, os países desenvolvidos preocupavam-se apenas com a produção final, enquanto que os países em desenvolvimento detinham-se na distribuição de matéria-prima. Essa situação modificou-se com a melhoria nos níveis de capacitação da mão de obra dos países em desenvolvimento (BARROSO et al., 2007). Na atual comercialização, segundo os mesmos autores, as organizações atuantes nos países em desenvolvimento passaram a utilizar seus próprios insumos, alcançando, assim, patamares de igualdade para competir com os demais participantes do mercado.

Percebe-se, portanto, uma nova visão na utilização de mecanismos para intensificar a produção de seus bens em decorrência do que exige o mercado. De acordo literatura, a indústria de mobiliário pode ser apreciada como uma das mais tradicionais, já que mantém características conservadoras atreladas ao seu processo produtivo, linearizando a forma de produção e distribuição de seus produtos. No entanto, apesar de permanecer com uma habitual prática produtiva é perceptível a oferta de novidades em produtos finais para o cliente.

São mudanças que ocorrem no estilo de vida de uma sociedade, em aspectos culturais e, principalmente, nas alterações econômicas que interferem no poder de compra de uma população. Neste contexto, pode-se observar que o setor moveleiro possui uma grande influência demandante de capacidade inovativa. Para tanto, este segmento necessita realizar parcerias ou alianças estratégicas com o intuito de melhorar seu desempenho numa atividade econômica, criando competências de negócio, a fim de intensificar a competitividade.

O panorama da indústria de móveis no Brasil apresenta características específicas quanto aos insumos de produção utilizados. Para Barroso et al. (2007) existe uma classificação realizada pelo IBGE que apresenta diversas categorias e segmentos para a atividade de produção, a saber: móveis de madeira, móveis de metal e móveis confeccionados em plástico e artefatos de mobiliário. Além disso, os autores apresentam a existência de uma segmentação por categorias de uso, ou seja, as formas como esses móveis podem ser utilizados, quais sejam: residencial, escritório e institucional.

Essas características podem ser diferenciadas, levando-se em consideração a região na qual a organização atua, bem como a característica produtiva a qual se propõe a mesma. No país, segundo o Relatório da Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), a distribuição das empresas do setor está realizada de acordo com um conjunto de fabricantes concentrados. Como se pode observar na Figura a seguir.

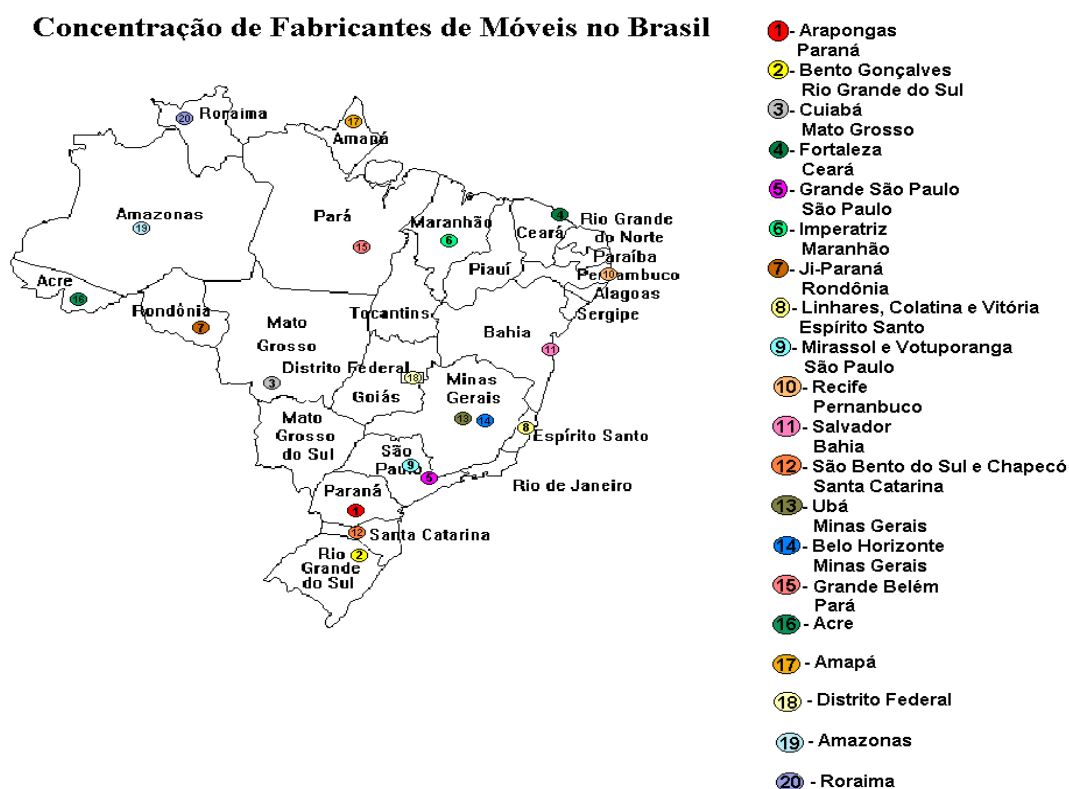


Figura 1 - Concentração das empresas
Fonte: ABIMÓVEL (2006).

Percebe-se que a maior concentração se dá na região sudeste, possivelmente pela grande demanda existente de forma proporcional à população. Este aspecto tem levado as empresas do setor a melhorar as formas de relacionamento e parcerias com o intuito de aprimorar o desenvolvimento do setor em sua área geográfica de atuação. Uma dessas maneiras de aprimoramento dá-se pela construção de aglomerados produtivos em determinada localidade. No Estado da Paraíba, após um mapeamento realizado pelo IPEA (2007), identificou-se que existem dois arranjos produtivos locais (APLs), localizados na cidade de João Pessoa e Campina Grande, ambos possuindo características de setor avançado para a atividade econômica.

O APL de madeira e móveis em Campina Grande apresenta-se em dois segmentos: madeira e móveis. Como o foco deste trabalho voltado para os aspectos de inovação na indústria moveleira que trabalha com fabricação de móveis do mobiliário, percebe-se que a maioria das organizações deste município pode ser considerada como micro e pequenas empresas, apresentando uma variabilidade na fabricação de seus produtos. Apesar de seu porte relativamente baixo, estas atuam em diversos mercados, estando caracterizados em local, regional e nacional.

Levando-se em consideração o conceito de inovação que se refere à implantação de um novo produto ou significativamente melhorado, identifica-se que a indústria mobiliária campinense apresenta-se propensa à inovação, uma vez que a maioria das empresas apresenta tal característica. Portanto, ao se realizar a análise dos dados das empresas, verifica-se que a inovação de **produto** destaca-se como a mais inovadora, com uma grande quantidade das empresas pesquisadas, apresentando a implantação de novos produtos e melhoria nos já existentes, o que não significa que os demais tipos de inovação devam ser desconsiderados, já que possuem a sua devida importância.

Considerando as informações obtidas em relação à inovação de produto, pode-se afirmar que cinco das organizações estudadas introduziram novos produtos, quatro realizaram melhorias nos produtos já existentes, quatro apresentaram inovações em produtos e melhorias nos já existentes e uma não realizou nenhum tipo de inovação. Isso representa uma maior preocupação dos empresários em atender a um público diversificado, em vista das tendências de mercado, ou ainda, realizar periodicamente modificações que consigam atender as necessidades da demanda. Porém, esta produção torna-se limitada devido à tradicionalidade do setor, que não assume um dinamismo tecnológico.

Nas inovações de produto anteriormente explicitadas, percebe-se que para três organizações, essas são novidades unicamente na empresa, em quatro são novidades unicamente no mercado, seis realizaram inovações que podem ser visualizadas tanto no mercado quanto na empresa e que em apenas uma das organizações estudadas não há a inserção de produtos no mercado.

Ainda relacionado à inovação em produto, percebe-se que a maioria das empresas realiza o desenvolvimento de seus próprios produtos, o que indica que as mesmas reconhecem a necessidade de um maior controle das novidades, realizando poucos tipos de parcerias na busca por inovações. Isso se torna uma competência a cada organização, tendo em vista que, além de implantarem inovações no mercado, as organizações estão realizando tal desenvolvimento.

Em relação ao segundo tipo de inovação estudado, inovação de **processo**, nota-se que foi o menos utilizado pelas empresas do setor, ao passo que apresentam a menor característica inovativa. Os resultados apontam que duas empresas inseriram novos processos de trabalho, quatro melhoraram significativamente os existentes, já quatro inseriram tanto novos processos quanto melhoraram os existentes e outros quatro não realizaram nenhum tipo de inovação. Uma indicação de que as empresas estão mais preocupadas com o desempenho no mercado, implantando novidades, do que na melhoria da atividade de processamento, fator que deve ser considerado, pois é necessário que a tecnologia também sofra inovações constantes.

Por outro lado, cabe destacar que poucas foram as inovações em processos inseridas por essas empresas. Com isso, pode-se reconhecer que não há cooperação entre os participantes deste setor, bem como os envolvidos com o processo produtivo, algo que para as organizações surge como um empecilho à atividade inovativa de processo.

Ao se referir à inovação **organizacional**, percebe-se uma grande implantação da mesma pelas empresas estudadas. Doze dessas organizações realizaram algum tipo de mudança no sistema de gestão do conhecimento, oito realizaram modificação importante na organização de trabalho. Todavia, no que se refere às mudanças novas ou significativas em relações com outras empresas ou instituições públicas nove não apresentam tal afinidade, o que significa uma baixa atividade de cooperação e confirma a análise realizada na inovação de processo.

Nas inovações referentes a **marketing**, onze empresas realizaram modificações significativas no design do produto, porém em sua maioria não apresentam novos métodos de venda ou distribuição ou modificação significativa nos métodos atuais, o que justifica a estabilidade e manutenção da forma de atuação com os canais de negociação, um ponto conflitante, pois ao realizar uma inovação no produto e principalmente do ponto de vista organizacional, seria necessário também se aprimorar as formas de melhor atendimento ao cliente, existindo, assim, uma falha das empresas em relação a este ponto. Esses aspectos podem ser observados no quadro a seguir.

Inovações Organizacionais	Quantidade de Empresas	
	SIM	NÃO
Sistema de gestão de conhecimento novos ou melhorados de maneira significativa destinados a melhorar a utilização e intercâmbio de informação, conhecimento e competência dentro da empresa.	12	2
Modificação importante na organização de trabalho, como as mudanças na estrutura de gestão ou integração de departamentos ou atividades.	8	6
Mudanças novas ou significativas em relações com outras empresas ou instituições públicas, mediante aliança, associações, subcontratações.	5	9
Inovação de Marketing		
Modificações significativas no design ou embalagem do produto.	11	3
Novos métodos de venda ou distribuição ou modificação significativa nos métodos atuais.	5	9

Quadro 2 - Tipos de Inovação (Unidade de empresa).

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Este resultado mostra que, embora o setor como um todo apresenta características conservadoras quanto às práticas de produção utilizadas, as empresas estudadas no município podem ser consideradas inovativas, já que em relação aos quatro tipos de inovação abordados pelo Manual de Oslo (OECD-EC, 2003), o setor moveleiro por elas representado possui inovação. A esse fato podem estar alinhadas as estratégias desenvolvidas nessas organizações, ao se trabalhar com a ideia de Visão

Baseada nos Recursos e a adoção da inovação, como o recurso de destaque nesse caso. Assim sendo, uma vez considerados os tipos de inovação possíveis de serem realizados em uma organização, é necessário o reconhecimento de que fontes de informação são utilizadas no apoio às atividades de inovação realizadas pela empresa.

Para essa compreensão, questionou-se as organizações em que níveis de influência sobre o processo de inovação as fontes de informação apresentadas se encontram de maneira tal que facilite sua utilização para o desenvolvimento dessas mesmas que anteriormente foram apresentadas. Desta forma, ao utilizar uma classificação dessas fontes quanto a sua forma de utilização, identificou-se que a fonte dentro da empresa foi caracterizada com um nível elevado, de acordo com seis das empresas, fato que corrobora a possibilidade de utilização dessa prática – a inovação – como um dos recursos principais da organização.

Além dessa fonte interna de informações, questionou-se sobre a influência ou contribuição de “Outras empresas do grupo”. Como a maioria são de pequeno porte com uma quantidade bem reduzida de funcionários e de produção, identificou-se que em metade das organizações estudadas essa variável não foi considerada como uma fonte de informação, tal fato incluindo aquelas que não utilizam e aquelas que não responderam. A busca de informações em fornecedores e clientes obteve a mesma quantidade de resposta, nas quais seis daquelas pesquisadas indicam a existência de nível médio de contribuição com informações para o desenvolvimento de suas atividades de inovação.

Com relação aos concorrentes e aos consultores, percebe-se que os mesmos encontram-se em estado de contribuição reduzido, já que para, respectivamente, cinco e sete empresas indicaram tal aspecto para com esses atores. As fontes relacionadas com instituições, ou seja, universidades, órgãos públicos de pesquisa e centros tecnológicos, em sua maioria, não foram utilizados como indicaram as empresas. Tal fato prejudica um maior desenvolvimento dessas empresas que muitas vezes por medo de mostrar seus recursos internos não procuram ou não buscam informações pertinentes com essas instituições locais que podem contribuir diretamente para o seu crescimento.

Na mesma linha da pouca utilização de informações advindas de instituições locais, identificou-se nas associações profissionais e setoriais um mesmo perfil, já que cinco empresas demonstram um nível reduzido de influência sobre as práticas de inovação da empresa. Assim como apresentado anteriormente, pode haver um receio por parte dessas organizações em oferecer informações sobre a forma de produção ou ainda sobre seus produtos para grupos coletivizados como uma associação, para que a diferenciação entre as empresas possa ser realizada. Já com relação a outras fontes que foram apresentadas como possíveis de serem utilizadas, percebeu-se um maior

direcionamento para publicações comerciais/técnicas com cinco empresas utilizando as referidas fontes. Como pode ser constatado a seguir.

	Fontes de informação	Elevado	Médio	Reduzido	Não foi utilizada	Não respondeu	Total de empresas
Interna	Dentro da empresa	6	5	2	0	0	14
	Outras empresas do grupo	2	2	2	4	3	14
Mercado	Fornecedores	2	6	5	1	0	14
	Concorrentes	2	1	5	4	2	14
	Clientes	5	6	0	1	2	14
	Consultores	2	1	7	3	0	14
Instituições	Universidades	4	1	2	4	3	14
	Órgãos públicos de pesquisa	1	1	2	5	4	14
	Centros tecnológicos	1	2	2	4	4	14
Outras	Associações profissionais e setoriais	1	4	5	3	2	14
	Feiras comerciais	2	2	2	4	3	14
	Exposições	4	2	2	4	2	14
	Revistas científicas	2	1	2	4	4	14
	Publicações comerciais/técnicas	5	4	2	2	1	14

Quadro 3 - Fontes de Informação Utilizadas (Unidade de empresas).

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Torna-se pertinente afirmar que as organizações analisadas, em sua maioria, tomam como referência às suas práticas de inovação informações dentro da organização, o que significa dizer que existe pouca cooperação para a realização das inovações almejadas, bem como que as mesmas se retraem perante o mercado, reconhecendo em si próprias a capacidade de desenvolver determinadas inovações. Verifica-se também que grande parte dessas fontes, ou não foram utilizadas, ou quando utilizadas foram de forma reduzida. Esse fato sendo revertido poderia ser trabalhado coletivamente, tendo em vista a existência de um agrupamento de empresas para que todos buscassem o desenvolvimento local e setorial defendido por Cavalcanti Filho e Coutinho (2004).

Apesar dessas observações, percebe-se que as inovações que são desenvolvidas por cada uma dessas organizações assumem diferentes formas de impacto, seja voltado exclusivamente para a empresa, para o agrupamento ao qual está inserido ou mesmo a dinâmica do município. Levando em consideração que há esse impacto em vários níveis, analisa-se qual o grau de influência de

determinados aspectos nas práticas inerentes a cada organização. Para isso, essa influência foi quantificada em: muito elevado, elevado, médio, pouco e nenhum impacto, que prossegue sobre alguns aspectos referentes a produto, processo e outros fatores.

Embora as empresas tenham realizado inovação, principalmente em seus produtos, a percepção dos impactos de tal inovação apresenta-se muito baixa, como mostra o Quadro 4, no qual se destaca a percepção de que a inovação impacta positivamente na qualidade dos produtos e no cumprimento de regulamentos e normas, para seis das empresas pesquisadas. Em contrapartida, a inovação não é percebida como uma possibilidade de penetração em novos mercados, nem tão pouco como possibilidade de redução dos custos de produção e dos impactos ambientais, o que pode indicar desconhecimento por completo das facilidades e resultados que podem ser alcançados com essa prática organizacional.

Impacto		Nenhum	Pouco	Médio	Elevado	Muito elevado	Não respondeu	Total de empresas
Sobre o produto	Aumento da gama de bens e serviços	3	4	3	4	0	0	14
	Penetração em novos mercados	3	6	3	2	0	0	14
	Aumento de cota de mercado	4	0	5	2	0	3	14
	Melhoria da qualidade do produto	2	0	1	5	6	0	14
Sobre o processo	Maior flexibilidade e na produção ou prestação de serviço	3	0	3	3	5	0	14
	Maior capacidade de produção	2	0	4	4	3	2	14
	Redução dos custos por unidade do produto	3	5	2	1	3	0	14
	Redução de materiais e energia por unidade de produto	5	4	4	2	0	0	14

Outros fatores	Redução do impacto sobre o ambiente	4	6	1	1	2	0	14
	Cumprimento de regulamentos e normas	2	0	3	3	6	0	14

Quadro 4 - Impacto da atividade de inovação sobre a empresa (Unidade de empresas).

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Como se pode observar nas informações do quadro 4, apresentadas anteriormente, percebe-se que a atividade inovativa realizada pelas organizações possui pouco impacto na maioria dos aspectos, isso reflete a capacidade de inovação das empresas estudadas perante esses condicionantes do mercado. Porém, podem surgir alguns fatores que dificultam as atividades de inovação ou influenciam na decisão de não inovar. Assim, cada organização deve realizar uma análise para identificar a viabilidade de se aplicar a atividade de inovação na mesma.

Para tanto, analisa-se os fatores que possuam relevância as práticas da empresa, reconhecendo de que maneira os mesmos são observados frente à empresa. Desta forma, houve uma classificação desses fatores de acordo com esta escala: nenhuma relevância, pouca relevância, média relevância, alta relevância e altíssima relevância. A fim de se reconhecer qual a relevância destes fatores nas empresas, dividiram-se os mesmos em econômicos, internos e mercado.

Em relação ao primeiro fator, percebe-se que os altos riscos de inovação possuem nenhuma relevância para a prática inovativa em cinco empresas, os custos de inovação são tidos como bastante elevados para quatro delas e a falta de recurso na empresa para investir possuem alta influência na decisão de inovar para quatro das empresas. Todavia, nenhum desses aspectos se assemelha à quantidade de respostas direcionadas para a falta de fontes financiamento, como principal bloqueador à inovação. Do total de quatorze empresas, dez indicaram tal influência sobre esta atividade.

No que se refere aos fatores internos, a rigidez na organização da empresa é considerada com média relevância para cinco das empresas, já quando são analisados os pontos falta de pessoal qualificado, falta de informação sobre tecnologia e falta de informação sobre o mercado mostram-se pouco relevantes quanto à decisão sobre inovar (Ver Quadro 5). Ainda referente a este fator, para seis empresas não há dificuldade para encontrar sócio para cooperar na inovação, o que se ressalta com os dados apresentados até então é a impossibilidade de compartilhar informações e interagir com outras organizações.

Para tornar completa a visão sobre esse critério de dificuldade para a realização da atividade de inovação, identificou-se com os dados coletados que nos fatores de mercado as barreiras de normas ou

legislações e incertezas da demanda por produtos inovadores são pontos que dificultam a atividade de inovar, ou seja, as variações constantes de regulamentações e de necessidades e estilos de vida dos consumidores retraem a realização de inovação pelas respostas de cinco organizações. Em contrapartida, a insensibilidade dos clientes a novos produtos, bem como o ponto mercado dominado por empresas estabelecidas, não se apresentam como dificultadores na decisão de se inovar.

	Fatores	Nenhuma	Pouca	Média	Alta	Muito alta	Não respondeu	Total de empresas
Econômicos	Altos riscos de inovação	5	2	2	5	0	0	14
	Custos de inovação bastante elevados	1	2	2	5	4	0	14
	Faltam recursos na empresa para investir	2	2	3	4	3	0	14
	Faltam fontes de financiamento	1	2	1	5	5	0	14
Internos	Rigidez na organização da empresa	3	0	5	3	3	0	14
	Falta de pessoal qualificado	3	5	3	0	3	0	14
	Falta de informação sobre tecnologia	4	7	2	0	0	0	14
	Falta de informações sobre o mercado	3	6	3	2	0	0	14
	Dificuldade para encontrar sócio para cooperar na inovação	6	3	2	3	0	0	14
Mercado	Barreiras de normas ou legislação	1	2	3	3	5	0	14
	Insensibilidade dos clientes a novos produtos	7	0	4	0	0	3	14
	Mercados dominados por empresas estabelecidas	6	5	2	0	0	0	14
	Incerteza da demanda por produtos inovadores	3	0	5	1	5	0	14

Quadro 5 - Fatores que dificultam a atividade de inovação.

Fonte: Elaboração Própria (2009).

Nota-se que o grupo de fator que dificulta na decisão de inovar é o econômico, principalmente, no que se tange à falta de financiamento e altos custos da inovação. Mesmo considerando o porte de tais empresas, seus aspectos internos não se apresentaram como empecilhos na hora de inovar. Cabendo destacar que o mercado apresenta-se favorável e receptivo à inovação, isso

pôde ser observado a partir de uma análise mais apurada com relação à teoria da VBR percebe-se que de fato a inovação pode ser considerada como um recurso organizacional, já que como se pode verificar em toda a discussão dos resultados, foram muitas as características como ativos, processos, informações, que puderam direcionar e apoiar as organizações ao desenvolvimento de suas atividades (BARNEY, 1991; GRANT, 1991) com relação ao contexto competitivo ao qual se está inserido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade assumida pelo ambiente organizacional perante a dinâmica do mercado exige das empresas a realização de atividades que tragam flexibilidade às suas participações no mercado na busca contínua pela sobrevivência das mesmas frente aos seus principais concorrentes. Dentre essas novas atitudes empresariais, identifica-se a inovação como um fator diferencial de mercado na medida em que esta pode ser considerada um recurso necessário ao desenvolvimento de uma empresa ou grupo delas no mercado, entendendo a necessidade de implantação de produtos novos ou significativamente modificados, de maneira inédita e/ou ampliada.

No intuito de responder ao problema de pesquisa estabelecido “como se dá o processo de inovação do setor de fabricação de móveis?”, pode-se verificar a existência efetiva desse recurso nas organizações, demonstrando, neste sentido, a percepção de mercado que as mesmas possuem, já que com essa atitude inovadora conseguem reestruturar o perfil do setor. As informações obtidas nesta pesquisa confirmam que a APL de madeira e móveis de Campina Grande, definido como setor avançado para a economia do estado, adota diferentes tipos de inovação no período pesquisado, destacando a inovação de produto.

A capacidade de inovação dessas empresas se constitui como uma importante fonte de vantagem competitiva, numa perspectiva organizacional e setorial. Tomando como referência a Visão Baseada em Recursos (VBR), o processo inovativo organizacional agrega valor à empresa, é difícil de imitar, difícil de transferir, insubstituível e, portanto, contribui para a melhoria da performance organizacional.

Entretanto, mesmo constatando as inovações realizadas pelo setor e a importância destas para a melhoria da competitividade organizacional de do próprio APL, cabe destacar alguns aspectos que merecem uma atenção especial por parte dos vários atores sociais envolvidos, principalmente, aos órgãos públicos de fomento à inovação e desenvolvimento de APL's.

Primeiramente, quanto aos tipos de inovação realizadas no setor e as respectivas fontes de informações utilizadas, os tipos de inovação mais utilizados foram em produto e organizacional, e os menos utilizados foram em processo e marketing. Aliada às fontes mais utilizadas, que foram as fontes internas e clientes/fornecedores, ambos, refletem o caráter mais tradicional da prática de inovação no referido setor, uma vez que desconsideram o uso de outras fontes, tais como: universidades, centros tecnológicos, órgãos públicos de pesquisa, associações profissionais e setoriais, feiras e exposições, publicações científicas, técnicas e comerciais, entre outras. Tais fontes externas poderiam alavancar as inovações em marketing, e, principalmente, em processo onde se requer maior conhecimento tecnológico.

Segundo, cabe destacar que, embora as empresas tenham realizado inovação, principalmente em seus produtos, a percepção dos impactos de tal inovação apresenta-se muita baixa, percebido apenas na melhoria da qualidade do produto, e, conseqüentemente, também baixo impacto para o setor. Tal fato se a mostra crítico para a continuidade do processo inovativo organizacional e para o desenvolvimento do APL.

Terceiro, quanto aos fatores que dificultam a atividade de inovação, considerados na presente pesquisas, em sua grande maioria, apresentaram-se inexpressivos, exceto, um fator que se destacou como obstáculo: faltam fontes de financiamento.

Por último, porém não menos importante, cabe destacar um aspecto que pode ser percebido no setor e que permeia todo processo de inovação, que é a baixa interação existente entre os vários atores sociais que compõem o APL, principalmente na formação de alianças de cooperação, envolvendo as várias etapas do processo inovativo, mesmo considerando que a maior parte das empresas afirmou que não existe dificuldade de encontrar sócio para cooperar na inovação. A cooperação entre empresas e demais instituições do setor torna-se essencial para o processo de inovação, por reduzir as limitações individuais e proporcionar um contexto inovativo que vai além das práticas tradicionais de inovação, impactando positivamente na empresa e no setor.

Por fim, os resultados encontrados na pesquisa podem servir de orientação para os empresários e demais instituições envolvidas no sentido de uma compreensão maior dos aspectos inerentes à inovação no referido setor, principalmente quando se tratar de questões relativas às práticas e estratégias de inovação; competitividade organizacional e setorial; políticas de fomento à inovação no APL, entre outras. Como limitações desse estudo, a indisponibilidade de dados sobre o setor no município, bem como a dificuldade em conseguir abordar de forma mais intensiva os empresários do setor, já que os mesmos apresentaram-se, na maioria das vezes, receosos em fornecer muitas informações.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário). **Panorama do Setor Moveleiro no Brasil**: Informações Gerais. São Paulo, 2006.
- ALVES, F. C.; BOMTEMPO, J. V. Como **distinguir Firmas Inovadoras e Não-Inovadoras? Uma abordagem a partir da noção de competências para inovar**. Encontro ANPEC. 2007. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A061.pdf> Acessado em: set. 2009.
- BAMPI, R., LAZZARI, F., VERRUCK, F., PATIAS, T., OLEA, P., DORION, E.. Turismo do Vinho: um Estudo da Inovação em Três Vinícolas da Serra Gaúcha. **Revista de Administração da Unimep**, América do Norte, 6, ago. 2008. Disponível em: <http://regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/55/124>. Acesso em: set. 2009.
- BARNEY, J. *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. Vol 17. N. 1. p 99 – 120. 1991.
- BARROSO, D. V.; LEMOS, M. L. F.; CORREA, A. R.; ROSA, S. E. S. **O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.
- CAVALCANTI FILHO, P. F.; MOUTINHO, L. M. G. Arranjo Produtivo de Micro e Pequenas Empresas de Confeccões em Campina Grande. Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais – REDSIST. In: CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **Relatório de Atividades da Expansão da RedeSist**. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.
- CHANDLER, A. D. *Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise*. *Journal of Economic Perspectives*, v. 6, n. 3, p. 79-100, Summer, 1992.
- FALCÃO, M. C.; SANTOS, C. F. S. O.; GÓMEZ, C. R. P. **Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: inovação e desenvolvimento para destinos turísticos – o caso Porto de Galinhas, Brasil**. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural – Pasos. V. 7, n. 3. 2009. Disponível em: http://www.pasosonline.org/Publicados/7309special/PS0309_8.pdf. Acesso em: fev. 2010.
- FIEP (Federação das Indústrias do Estado da Paraíba). **Relação do Cadastro das empresas de fabricação de móveis e produtos de madeira**. Cadastro Industrial, 2006.
- FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. **Competitividade Internacional Baseada em Recursos – Estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro**. Revista de Ciências da Administração. V. 9 - N. 17. 2007.
- FREEMAN, C. *The economics of technical changes*. *Cambridge Journal of Economics*. v. 18, p. 463-514. 1994.
- GRANT, R. M. *The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.

- IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada). **Identificação, Mapeamento e caracterização estrutural de Arranjos Produtivos Locais no Brasil**. São Paulo, 2007.
- MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C (coords.). **Inovação tecnológica e organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- OECD-EC. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Terceira Edição. Tradução FINEP, 2003.
- PAVITT, K. *The process of innovation*. In: *Handbook on innovation*. SPRU Eletronic Working Paper Series. Paper n° 89. Brighton, 2003.
- PENROSE, E. T., **A teoria do crescimento da firma**. Editora da Unicamp, São Paulo, 2009, Prefácios, Cap. I - III, p.1-86.
- PETERAF, M. A. *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, No. 3 (Mar., 1993), pp. 179-191
- PLONSKI, G. A. **Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil**. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, p. 25-33, jan./mar. 2005.
- PORTER, M. E. *Toward a dynamic theory of strategy*. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.95-117, Winter Issue, 1991.
- SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste o seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- ZEN, A. C. **A influência dos recursos e das competências na inovação**: Um estudo de múltiplos casos na indústria eletrônica gaúcha. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

PROCESS INNOVATION: A STUDY IN THE FURNITURE INDUSTRY Campina Grande - PB

ABSTRACT

Increasingly identifies itself in organizations need to seek continuity in the development of their activities at the market dynamics. Therefore, it is necessary to assume a more flexible and competitive. It may be noted as an important aspect for business survival process of organizational innovation whereas it should be understood as a concept aimed at deployment of new or significantly modified to the needs of customers and consumers. In this area, the objective is to understand the process of innovation in the sector of furniture manufacturing in Campina Grande - PB, to the extent that we analyze unique characteristics in relation to that case. With an exploratory-descriptive research based on the characterization of Economics of Local Productive Arrangements can be operated from the application of questionnaires to the social actors involved. Therefore, it is perceived that this arrangement is considered a productive sector relevant to state and local economies, since according to the interviewed entrepreneurs can identify the innovative potential existing in this activity productive, since the four types of innovation studied was noticed some kind of deployment of innovative feature.

Keywords: Innovation; Process Innovation; Industry Furniture.

Data do recebimento do artigo: 05/12/2011

Data do aceite de publicação: 18/02/2012