



**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE  
ECONOMIA, SOCIEDADE E POLÍTICA  
(ILAESP)**

**DESENVOLVIMENTO RURAL E  
SEGURANÇA ALIMENTAR (DRUSA)**

**PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES DO PROGRAMA OESTE EM  
DESENVOLVIMENTO NO MUNICÍPIO DE SANTA TEREZINHA DE ITAIPU-PR:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DO EIXO ESTRUTURANTE PESQUISA E INOVAÇÃO:  
TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO**

**Lucas Almir Sonda Formentin**

Foz do Iguaçu  
2017



**INSTITUTO LATINO-AMERICANO DE  
ECONOMIA, SOCIEDADE E POLÍTICA  
(ILAESP)**

**DESENVOLVIMENTO RURAL E  
SEGURANÇA ALIMENTAR (DRUSA)**

**PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES DO PROGRAMA OESTE EM  
DESENVOLVIMENTO NO MUNICÍPIO DE SANTA TEREZINHA DE ITAIPU-PR:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DO EIXO ESTRUTURANTE PESQUISA E INOVAÇÃO:  
TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO**

**Lucas Almir Sonda Formentin**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Desenvolvimento Rural e Segurança Alimentar.

Orientador: Prof. Doutor Exzolvildres Queiroz Neto.

Foz do Iguaçu

2017

Lucas Almir Sonda Formentin

**PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES DO PROGRAMA OESTE EM  
DESENVOLVIMENTO NO MUNICÍPIO DE SANTA TEREZINHA DE ITAIPU-PR:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DO EIXO ESTRUTURANTE PESQUISA E INOVAÇÃO:  
TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Desenvolvimento Rural e Segurança Alimentar.

Banca examinadora.

---

Orientador: Prof. Doutor Exzolvildres Queiroz Neto.  
UNILA

---

Prof<sup>a</sup>. Geisiane Michele Zanquetta de Pintor.  
UNILA

---

Prof. Doutor Gilson Batista de Oliveira  
UNILA

Foz do Iguaçu, 13 de dezembro de 2017.

## **DEDICATÓRIA**

Primeiramente dedico a Deus. Qualquer agradecimento seria redundante, afinal, ele é Deus, e o resto é pó. Não havendo palavras que possam expressar sua infinita bondade e sabedoria.

A minha família que, apesar das dificuldades, me proporcionou uma formação, tanto acadêmica como pessoal, que eternamente serei grato.

Aos responsáveis pela implementação do curso de Desenvolvimento Rural e Segurança Alimentar por proporcionarem uma melhor compreensão da realidade e a possibilidade de atuar em uma área que, como está formatada, contribui e explica, e muito, a situação caótica do país e sua gritante desigualdade e injustiça.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente convém agradecer ao professor Neto por ter lhe tomado um precioso tempo de sua vida para orientar este trabalho, mostrando imensa paciência e compreensão com este jovem pesquisador.

A todos os professores que passaram em minha jornada acadêmica.

A todos meus colegas de classe, que, durante esses 04 anos, foram exemplo de amizade.

A todas as pessoas que participaram das entrevistas, possibilitando a realização deste trabalho.

*Quando o homem nasce, é fraco e flexível;  
quando morre, é impassível e duro.  
Quando uma árvore nasce, é tenra e flexível;  
quando se torna seca e dura, ela morre.  
A dureza e a força são atributos da morte;  
A flexibilidade e a fraqueza são a frescura do ser.  
Por isso, quem endurece nunca vencerá.*

**Stalker- Andrei Tartovsky.**

FORMENTIN, Lucas Almir Sonda. **Perspectivas e Possibilidades do Programa Oeste em Desenvolvimento no Município de Santa Terezinha de Itaipu- PR:** Uma Análise a Partir do Eixo Estruturante Pesquisa e Inovação: Tecnologia e Desenvolvimento. 2017. 74 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Desenvolvimento Rural e Segurança Alimentar)- Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Foz do Iguaçu, 2017.

## **RESUMO.**

Diante de um cenário de contingenciamento de gastos públicos e crise econômica, a adoção de padrões organizativos inovadores podem potencializar vários serviços e processos. Pela situação do município de Santa Terezinha de Itaipu, PR ao que tange aspectos econômicos e demográficos, ações conjuntas com atores da região podem proporcionar opções de desenvolvimento que até então se encontravam inexploradas. O trabalho tem por objetivo compreender processos e ações inovadoras no município de Santa Terezinha de Itaipu, PR, desenvolvidas pelo setor público e privado. A pesquisa foi guiada no intuito de verificar a inovação no município tendo como referência o eixo estruturante Pesquisa e Inovação: Tecnologia e Desenvolvimento do Programa Oeste em Desenvolvimento (Itaipu/PTI?). A metodologia foi baseada em estudo de caso utilizando roteiro de entrevistas e pesquisa bibliográfica. A estrutura do trabalho compreende um resgate histórico do município, compreendendo como foi o processo de colonização e emancipação administrativa, além de resgatar brevemente a história da região e os pressupostos do programa Oeste em Desenvolvimento. Também se faz uma análise do conceito de inovação, desenvolvimento endógeno e as abordagens referentes ao conceito de região. Além de verificar no município como o tema da inovação é trabalhado e potencializado pelos atores públicos e privados, no intuito de verificar as principais demandas e dificuldades para o fomento da inovação no município. A pesquisa constatou que o eixo estruturante é vital para fomentar iniciativas a tais temas, pois basicamente ações nesse âmbito são escassas. Foi apontado que um dos principais entraves a inovação é a falta de pesquisa, além de que uma das principais contribuições apontadas ao eixo é diminuir a dependência econômica do município ao agronegócio.

**Palavras chave:** Inovação, Santa Terezinha de Itaipu, Programa Oeste em Desenvolvimento, região oeste paranaense.

FORMENTIN, Lucas Almir Sonda. **Perspectives and Possibilities of Action of the West Program in Development in the Municipality of Santa Terezinha de Itaipu-PR: An Analyses from the Structuring Axis Research and Innovation: Technology and Development 2017.** 74 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Desenvolvimento Rural e Segurança Alimentar)- Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Foz do Iguaçu, 2017.

#### ABSTRACT

Facing a scenario of public spending contingency and economic crisis, the adoption of standards innovative organization can boost various services and processes. Due to the situation of the Santa Terezinha de Itaipu, PR, what does it matter economic and demographic aspects, joint actions with actors from the region can provide development options which until then were unexplored. The aim of this paper is to understand processes and innovative actions in the city of Santa Terezinha de Itaipu, PR developed by the public or private sector. The research was guided by the to verify the innovation in the municipality having as reference the structuring axis Research and innovation: technology and development of the Western Program in Development (Itaipu / PTI?). The methodology was based on in a case study using interview script and bibliographic research. The structure of work comprises a historical rescue of the municipality, understanding how was the process of colonization and administrative emancipation, besides briefly rescuing the history of the region and the assumptions of the West Program in Development. An analysis of the concept of innovation is also made, endogenous development and approaches to the concept of region. In addition to checking in the municipality how the theme of innovation is worked out and empowered by public and private actors, in order to verify the main demands and difficulties to foster innovation in the municipality. The research found that the structuring axis is vital to foster initiatives on such issues basically actions in this area are scarce. It was pointed out that one of the main obstacles to innovation is the lack of research, besides that one of the main contributions pointed to the axis is to reduce economic dependence from the municipality to the agribusiness.

**Keywords:** Innovation, Santa Terezinha de Itaipu, West Program in Development, West region of Paraná.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Mapa do estado do Paraná e a localização do município.....	18
Figura 2- Mapa da região oeste paranaense.....	24
Figura 3- Municípios de abrangência do programa.....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Características do município de Santa Terezinha de Itaipu.....	19
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

POD	Programa Oeste em Desenvolvimento
SRI	Sistema Regional de Inovação
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	13
<b>2- CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SANTA TEREZINHA DE ITAIPU E DO PROGRAMA OESTE EM DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>15</b>
2.1. HISTÓRICO DO MUNICÍPIO .....	15
2.1.1. Emancipação do Município .....	16
2.1.1.1 Origem do Nome .....	17
2.1.1.1.1 Características .....	18
2.2. História da região oeste paranaense.....	20
2.1.2 Caracterização da região .....	24
2.1.1.2. Programa Oeste em Desenvolvimento.....	25
2.1.1.1.2 O programa .....	27
<b>3.1. PERSPECTIVAS CONCEITUAIS SOBRE INOVAÇÃO</b> .....	<b>30</b>
3.1.1 TIPOS DE INOVAÇÃO.....	35
3.1.1.1 Região: Uma Abordagem Conceitual A Partir Do Espaço Geográfico .....	43
3.1.1.1.1 Articulações Espaciais e Desenvolvimento .....	47
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>50</b>
<b>5-CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>73</b>
<b>ANEXO A</b> .....	<b>73</b>
<b>ANEXO B</b> .....	<b>74</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica da sociedade, em tempos de constantes mudanças, coloca e renova importantes desafios aos gestores no que tange a acompanhar a demanda por serviços e produtos, que pode se alterar rapidamente. Para acompanhar as mudanças, tanto econômicas como demográficas, é imperioso fazer da inovação um hábito, para que a organização ou instituição não padeça de crise de legitimidade e torne-se obsoleta (DRUCKER, 2014).

Tidd e Bessant (2015) afirmam que, atualmente, processos inovadores emergem da relação e ações conjuntas, não sendo a inovação guiada pelo isolamento. Diante disso, a inovação, para além de sua importância, se faz necessário vários atores atuando em prol de incentivá-la, o que torna o Programa Oeste em Desenvolvimento, em sua proposta de aproximação dos atores da região, essencial para que o fortalecimento da inovação na região.

O Programa Oeste em Desenvolvimento (POD), cujas atividades iniciaram-se em 2014, é um programa de desenvolvimento econômico da região Oeste paranaense, visando potencializar as cadeias produtivas que geram renda primária para a região. O programa possui eixos estruturantes para guiar o processo de desenvolvimento regional, no intuito de fortalecer as cadeias que geram renda primária a região.

Diante do exposto, o objetivo do trabalho é analisar como o eixo estruturante do POD – Pesquisa e Inovação: Tecnologia e Desenvolvimento- pode contribuir no desenvolvimento do município de Santa Terezinha de Itaipu- PR. Este trabalho visa compreender quais são as ações sendo executadas nesse âmbito no município e quais são as principais dificuldades e entraves para o fomento da inovação.

Ao abordar o desenvolvimento econômico da região oeste paranaense, através do diálogo e da cooperação entre os atores, promovendo a integração de iniciativas e projetos em prol do desenvolvimento econômico da região, antigas práticas e ações setoriais, localizadas e focalizadas no município devem ser transpostas em prol do diálogo e da cooperação que não se limitam as fronteiras do município. Na análise regional, ao relacionar instituições de distintos portes, com capacidades de investimentos diferentes, municípios de pequeno porte, como é o

caso de Santa Terezinha de Itaipu, podem se beneficiar de práticas que o município isolado dificilmente teria condições de realizar.

Em nível nacional, observa-se um contingenciamento de gastos públicos com a aprovação da proposta de emenda constitucional (PEC 55), que restringe o aumento de gastos públicos durante 20 anos. Diante disso, práticas inovadoras podem propiciar o aprimoramento de alguns serviços por parte da administração pública, fazendo com que a qualidade do serviço seja disponibilizada ao máximo de sua capacidade.

A metodologia utilizada no trabalho foi estudo de caso. A coleta de dados se deu através de um roteiro de entrevistas e pesquisa bibliográfica. As entrevistas foram realizadas com secretários da administração municipal, além de representantes de empresas do município, como também um representante do programa oeste.

O trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro capítulo, se faz um resgate histórico do processo de colonização e emancipação administrativa do município de Santa Terezinha de Itaipu- PR, compreendendo o processo de ocupação do território que foi desmembrado do atual município de Foz do Iguaçu. O capítulo faz um breve resgate histórico da região oeste paranaense, além de especificar a proposta do Programa Oeste em Desenvolvimento.

O segundo capítulo aborda o conceito inovação, as principais características atribuídas a ela e como ela é importante para a viabilidade das organizações. O capítulo traz, brevemente, abordagens referentes ao conceito região e desenvolvimento endógeno, preconizados pelo programa.

No terceiro capítulo será exposto os resultados obtidos pela pesquisa, abordando como o tema está sendo tratado no município de Santa Terezinha de Itaipu, quais são os principais entraves para o fomento da inovação e de que forma a inovação pode beneficiar o município.

### 1.1. METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho se configura em uma pesquisa exploratória, que de acordo com Gil (2002, p.41), o objetivo de tal pesquisa é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Os instrumentos de coletas de dados foram: revisão bibliográfica, no intuito de analisar as características detalhadas de nosso objeto de estudo. Para a coleta de dados, nosso roteiro de entrevista foi formulado com 08 perguntas para os representantes do município e 07 para o representante do programa. Procuramos investigar as opiniões e considerações a respeito de que maneira o eixo estruturante pode vislumbrar ações no município, como também, em nível de região, de que maneira o programa vem executando suas ações, analisando as dificuldades e as tendências para o futuro.

Para a realização das entrevistas, a amostragem foi escolhida por método intencional (conveniência), pois os entrevistados foram selecionados a partir do tema e dos objetivos de nosso trabalho, sendo que a abrangência de seus trabalhos permite conhecer detalhadamente a realidade que esta pesquisa busca conhecer.

A entrevista foi aplicada a 10 profissionais, sendo entrevistados: dois engenheiros agrônomos das cooperativas do município; uma representante da associação comercial e empresarial de Santa Terezinha de Itaipu (ACISTI); um representante do POD; o engenheiro agrônomo de Santa Terezinha de Itaipu, ligado a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná (EMATER); e 05 secretários da administração municipal.

A análise dos resultados consistiu em análise qualitativa. De acordo com Ludke e André (S.D), a pesquisa qualitativa tem por características ser majoritariamente descritiva, sendo que o interesse do pesquisador nessa metodologia é relacionar o problema de pesquisa com as interações cotidianas. O objetivo do método qualitativo é analisar a perspectiva dos entrevistados, com a análise dos resultados tendencialmente seguirem um processo indutivo, pois não se busca comprovar hipóteses formuladas antes da pesquisa, sendo as evidências coletadas durante a pesquisa que permitem a formulação de hipóteses.

## **2- CONTEXTUALIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SANTA TEREZINHA DE ITAIPU E DO PROGRAMA OESTE EM DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. HISTÓRICO DO MUNICÍPIO**

O processo de ocupação efetiva do território que posteriormente seria desmembrado do município de Foz do Iguaçu ocorreu no ano de 1934, quando Teófilo Kulul e sua família, residentes de Foz do Iguaçu, ocuparam terras nas margens do rio São João (SILVA, 1995).

Entretanto, anos antes, em 1925, ocorreu um processo vital para o posterior processo de colonização e ocupação do território itaipuense. Na incidência de terras devolutas, Miguel Matte solicitou ao governo do estado paranaense extensa área desta região para explorar erva mate e madeira, onde o título de posse lhe foi entregue em 16 de dezembro de 1930. Entretanto, vários fatores impediram a exploração, e em 1949, Miguel revendeu a Lourenço da Silva, residente de São Paulo. Novamente não houve interesse pela colonização, acabando por ser a área dividida em lotes menores e a posterior revenda a outras pessoas (SILVA, 1995).

Após o início da ocupação de seu território, famílias vindas de várias cidades, sobretudo da região sul do país, como por exemplo, de Alto Uruguai-RS e Joaçaba-SC, além de residentes de Foz do Iguaçu, começaram a dar início à intensificação da ocupação de Santa Terezinha de Itaipu (SILVA, 1995). Em 1950, a construtora Flávio Dal Bó, do estado do Rio Grande do Sul, adquiriu 6.500 alqueires de Lourenço da Silva. Posteriormente foi criada a colonizadora Criciúma LTDA, recebendo este nome devido ao potencial da região do estado catarinense em propiciar colonos a Santa Terezinha de Itaipu (SILVA, 1995).

No ano de 1952, a colonizadora enviou da cidade de Veranópolis uma caminhonete com 10 pessoas que tiveram uma importância ímpar para a colonização do município, entre eles Mário Venson, Miguel Smack, Írio Maganelli, entre outros. O período de viagem durou 08 dias, onde chegaram no município de São Miguel do Iguaçu. Chegando a terras paranaenses, Mário Venson logo retornou a Veranópolis no intuito de buscar máquinas que seriam necessárias para o funcionamento da serra que pretendiam instalar no local, pois havia grande potencial de exploração madeireira na época. Os companheiros de Mário Venson permaneceram 03 dias em São Miguel do Iguaçu, para depois se dirigirem para o respectivo reconhecimento e divisão de área. Importante mencionar que uma das



principais avenidas do município (Avenida 1<sup>o</sup> de maio), teve origem nesse período, pois os 9 companheiros, no dia 1<sup>o</sup> de maio de 1952, abriram a picada no local onde atualmente a avenida está localizada (SILVA, 1995).

Nesse período começa a divisão da área, inicialmente sendo dividida em lotes de 10 alqueires, com ordens do chefe Silvino Dal Bó. Logo depois chega de viagem Mário Venson, trazendo, além das máquinas, alguns técnicos para trabalhar na serraria (SILVA, 1995).

### 2.1.1. Emancipação do Município

O processo de emancipação de Santa Terezinha teve um importante momento no ano de 1975. Em um almoço comemorativo de uma serrania, onde importantes lideranças se faziam presente, o professor Sebastião Francisco da Silva foi convidado a falar. Em sua fala, argumentou que empreendimentos do porte da serraria iriam fazer com que Santa Terezinha se emancipasse. A declaração gerou certa insatisfação nos presentes. O prefeito de Foz do Iguaçu disse que aquele momento não era oportuno para debater esse assunto, e o proprietário da serraria argumentou que esse assunto não era de objetivo do encontro (SILVA, 1995).

Apesar do ocorrido, a questão da emancipação do município era um tema discutido com certa frequência. Em julho de 1981, em um encontro de cursilhistas, houve um contato de lideranças locais com representantes do processo emancipatório de Vera Cruz D'Oeste, onde houve o esclarecimento de como é o processo formal de emancipação. Essas lideranças foram até Vera Cruz D'Oeste no intuito de trazer cópias dos documentos do processo de emancipação (SILVA, 1995).

Em novembro de 1981, representantes do município formaram uma comitiva e dirigiram-se a cidade de Curitiba, a fim de solicitar formalmente ao então governador Ney Braga a criação do município. No dia 20 de dezembro do mesmo ano, ocorreu um plebiscito para verificar a opinião dos moradores sobre a emancipação do município. Na ocasião houve 29 locais de votação. Dentre os aptos a votar, havia 5.450 votantes, entretanto, comparecem a votação 3.332 cidadãos. A maioria da população votou pelo sim, sendo que 3.302 votaram a favor e apenas 30 votos foram contrários à emancipação. Após o ocorrido, coube à assembleia

legislativa aprovar a lei, nº 7.572, aprovada pelo governador Ney Braga em 03 de maio de 1982 (SILVA, 1995).

O período que antecedeu a emancipação do município foi caracterizado por algumas dificuldades. Devido ao pertencimento ao município de Foz do Iguaçu, reconhecido mundialmente por suas atrações turísticas, lideranças defendiam que era melhor ser dependente de uma cidade famosa do que se tornar um município pequeno e sem projeção. Outra questão que suscitou incerteza era ao contexto político, no qual o regime militar era vigente. Com isso, havia o questionamento se valeria todo o esforço despendido para o processo emancipatório para possivelmente entregar o município para um militar que provavelmente não teria interesse pelo município. Houve pressão do prefeito de Foz do Iguaçu, argumentando que conhecia muitos municípios, na condição de distritos, que mantinham boas condições, mas quando se tornavam emancipados surgiam diversas dificuldades (SILVA, 1995).

#### 2.1.1.1 Origem do nome

Para se compreender o motivo do nome da cidade, é fundamental citar a religião dos colonizadores. Silva (1995, p.40) nos diz que “o catolicismo sempre foi o principal sentimento religioso do povo itaipuense”. No início da colonização, uma das primeiras ações dos colonos era mostrar sua fé, construindo capelas. A origem do nome teve um dos principais acontecimentos no ano de 1953, quando na data de 1<sup>o</sup> de outubro, em uma festa, o senhor Mário Luiz entregou uma pequena imagem de Santa Terezinha ao senhor Silvino Dal Bó. Nesse ato inicia-se a devoção a Santa Terezinha. Posteriormente houve iniciativas no intuito de mudar a padroeira, mas permaneceu Santa Terezinha como padroeira (SILVA, 1995).

Apesar do ocorrido, oficialmente faltava definir o nome do local. Devido a essa lacuna, o município começou a ser chamado de Criciúma, devido aos colonos vindos dessa cidade em Santa Catarina, além do nome da colonizadora Criciúma. Mas após Silvino Dal Bó ter recebido a imagem de Santa Terezinha, e este ter gostado da ideia, em 1959 foi oficialmente registrado por Santa Terezinha. Anos mais tarde houve uma tentativa de mudar o nome para Silvinópolis, tendo até documentos sendo emitidos pelo nome. Porém a forte presença católica fez com que o nome da cidade permanecesse com o nome da santa (SILVA, 1995).

Com a aprovação da emancipação, e após a definição do nome do município, era preciso enviar o nome definitivo aos órgãos competentes pelo registro de municípios recém-criados. No entanto duas mais cidades já possuíam o nome. Então se resolveu acrescentar o nome da usina hidrelétrica de Itaipu, pela sua importância e expressividade. Assim o nome ficou definido como Santa Terezinha de Itaipu (SILVA, 1995).

#### 2.1.1.1.1 Características

O município está localizado no extremo oeste paranaense, fazendo divisas com os municípios de Foz do Iguaçu, a oeste, e São Miguel do Iguaçu, a Leste. Ao sul do município está o Parque Nacional do Iguaçu, e ao norte o Lago de Itaipu. Abaixo será exposta a localização do município.

**Figura 1: Mapa do estado do Paraná e a localização do município.**



Fonte: Santa Terezinha de Itaipu. Prefeitura, 2017

As atividades mais representativas no que tange as pessoas ocupadas são o setor agropecuário (pesca e atividades florestais), e o setor de comércio e reparação de veículos. Outras atividades que mais ocupam pessoas são serviços domésticos e o setor de construção (IPARDES, 2017). Abaixo será detalhada algumas informações do município de Santa Terezinha de Itaipu.

### Quadro 01: Características do município

Características	Descrição
População no último censo [2010].	20.841
População estimada [2017].	22.992
Densidade demográfica.	80,35 hab/km <sup>2</sup> .
Pessoal ocupado [2015].	3.977.
População ocupada [2015].	17,6%.
Salário médio mensal dos trabalhadores formais [2015].	2 salários mínimos.
Índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM). [2010]	0,7388.
Produto Interno Bruto (PIB) <i>per capita</i> .	20.345, R\$.
Área da unidade territorial.	259,39km <sup>2</sup> .

Fonte: instituto brasileiro de geografia e estatística. Cidades, 2017.

Em relação ao acompanhamento brasileiro dos objetivos de desenvolvimento do milênio, dentre as 11 metas estabelecidas, o município alcançou a meta estabelecida em 04 pontos (metas alcançadas no ano de 2015): reduziu pela metade a proporção da população que sofre de fome e também da população com renda abaixo da linha da pobreza; reduziu em  $\frac{3}{4}$  a mortalidade materna, além de reduzir pela metade a proporção da população sem acesso a água potável (PORTAL ODM, 2017).

Oliveira (2016) analisa a realidade econômica da região oeste paranaense, a partir de dados censitários dos anos 2000 e 2010, do Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento (PNUD), a fim de verificar a evolução de indicadores básicos dos municípios da região, como educação e renda. Para tal, emprega a metodologia SHIFT-SHARE, ao qual é usada no campo da economia para analisar o panorama da realidade local, para compreender a dinâmica regional. Os municípios tiveram seus resultados classificados em 04 definições. Santa Terezinha de Itaipu, ao lado de Santa Tereza D'Oeste, Medianeira, Ouro Verde D'Oeste, Corbélia, Capitão Leônidas Marques e Anahy foram os municípios com os melhores resultados, conjugando crescimento com desenvolvimento humano, mostrando maior capacidade de ativação social.

Inegavelmente a construção da usina de Itaipu alterou a dinâmica da região e especificamente de Santa Terezinha de Itaipu. Seja com a perda de áreas que foram alagadas com a construção da barragem, e também com o fortalecimento do polo turístico, que atrai turistas de todo o planeta, a região adentrou em um novo cenário após a construção da usina.

Com a construção da barragem, e o inevitável alagamento de áreas, o município de Santa Terezinha de Itaipu teve 41,90 km<sup>2</sup> de área alagada. Como os municípios perderam território, Itaipu decidiu compensar financeiramente, pagando *royalties* mensalmente, desde que a usina começou a comercializar energia, em 1985. O valor recebido por cada município depende da área alagada e também da quantidade de energia gerada mensalmente. Ao todo 15 municípios paranaenses recebem mensalmente *royalties*. Foz do Iguaçu, Santa Helena e Itaipulândia são os municípios que recebem maior valor, por terem maior área alagada pela usina. Em setembro de 2017, o município de Santa Terezinha de Itaipu recebeu US\$ 148 mil, sendo que o valor total, acumulado desde o início do repasse, totaliza-se em US\$ 74,4 milhões, sendo o oitavo município da região oeste, historicamente, a receber maiores recursos (ITAIPU BINACIONAL, 2017).

## 2.2. História da região oeste paranaense

A história da região está atrelada ao período colonial. Durante o séc. XV, Espanha e Portugal, disputavam o domínio das terras recém-descobertas. Para tentar resolver os problemas diplomáticos, emerge a assinatura do tratado de Tordesilhas, em 1494. Coube ao reino espanhol explorar a atual região oeste paranaense (COLODEL, 2008).

Com o início das expedições visando explorar o território, houve contatos com os indígenas. Surgem indícios de que a região dispunha de grande quantidade de metais preciosos (ouro e prata). Com os boatos das riquezas presentes na região, o reino português não assistiu passivo a situação. Para frear as investidas portuguesas, no intuito de mostrar domínio, o reino espanhol decidiu estabelecer povoados (COLODEL, 2008).

Os indígenas presentes na região sofreram muito. No início, espanhóis tratavam cordialmente os índios, mas em pouco tempo começaram usar a violência contra eles. No intuito de catequizar os indígenas, surge a figura do clérigo, que

devia total obediência aos militares. Os religiosos almejavam levar a fé do ocidente, não respeitando antigos costumes indígenas. Já os conquistadores tinham planos diferentes aos indígenas. Seu objetivo era saquear riquezas, colocá-los a trabalhos pesados, além de abusar das mulheres. Apesar de uma ser mais sutil, ambas visavam explorar e oprimir os indígenas. Como havia contrastes entre as condutas, houve divergências entre jesuítas e conquistadores, fazendo que os religiosos buscassem outros lugares, movimento conhecido por “reduções jesuítas”. (COLODEL, 2008).

O domínio espanhol não durou muito tempo. Com a carência de mão de obra, portugueses se aventuram no território do oeste em busca de indígenas para trabalhar. Apesar do evidente risco, o preço de um indígena capturado era alto o bastante para enfrentar os desafios. Os portugueses tinham a seu favor o fato dos índios já terem sido domesticados por espanhóis, caracterizando mão de obra já treinada. O ataque português redefiniu o domínio da região oeste. Posteriormente é assinado o tratado de Madri, em 1750, passando oficialmente a mãos portuguesas a região (COLODEL, 2008).

Entretanto, os ataques portugueses fizeram a região ficar abandonada, devido à destruição das reduções jesuítas e dos povoados espanhóis. Os indígenas fugiram da região, temendo os maus tratos. Devido a esses fatores, a região ficou sem atrativos a coroa portuguesa, fazendo com que a região passasse por um longo período praticamente deserta, aproximadamente cem anos (COLODEL, 2008).

Um acontecimento importante para a ocupação da região foi à incidência da guerra do Paraguai, que o deixou destruído. Já no final da guerra, surge a ideia de criar uma colônia militar no extremo oeste, devido ao valor estratégico de uma fronteira. Até 1880 ficou no papel. Após esse íterim, Guarapuava, por ser o centro mais próximo da região inexplorada, abrigou a comissão com a missão de estabelecer a colônia. O processo de abertura de picadas levou 07 meses e 20 dias. Além das condições climáticas adversas, uma surpresa desagradável tomou conta dos exploradores: a região não era inexplorada. Estrangeiros haviam estabelecido uma grande rede de exploração de erva mate, gerando o início do processo de devastação, além de contrabando (COLODEL, 2008).

A expedição retornou a Guarapuava, e rapidamente outra foi enviada. Área vasta, baixo número de pessoas a fim de fiscalizar fizeram a missão ser de

difícil alcance. No primeiro edital, lotes foram destinados a todos que mostrassem interesse (COLODEL, 2008).

Mas a efetivação da colônia militar foi repleta de desafios. O isolamento, a falta de meios de comunicação, vizinhos espanhóis que tinham interesse em travar a ocupação, todos esses fatores contribuíram a árdua tarefa de ocupação do extremo oeste. Além desses fatores, outro entrave impedia a integração da região: o caminho. O único caminho que ligava a colônia a Guarapuava era a picada, mas havia também a possibilidade via rio Paraná. Apesar de a navegação ser muito mais eficaz, o fluxo naval era controlado por paraguaios e argentinos. As transações econômicas eram feitas em peso e guarani, chegando a tal ponto de ocupação estrangeira que praticamente os brasileiros eram vistos como tal (COLODEL, 2008).

O tempo passa e a comissão deixa a administração da colônia sem seu apoio. A finalidade da colônia deveria ser para o cultivo agrícola e pastoril, mas isso não estava acontecendo. As poucas famílias que vieram à região estavam cultivando erva mate e explorando madeira, pela lucratividade (COLODEL, 2008)

Uma exploração econômica se destacou na época, as chamadas *obrages*. Caracterizavam-se por serem imensas propriedades rurais, formada por paisagens características de regiões subtropicais. Devido à alta lucratividade, por parte dos responsáveis pelo sistema não havia interesse na povoação da região. As cidades de Posadas e Corrientes capitaneavam a atividade (COLODEL, 2008).

O poder do sistema *obrage* se explicava pelo desinteresse na região. Os fiscalizadores que vinham para a região, além de receber salário ínfimo, sentiam-se excluídos e marginalizados, resultando que muitos seguiam o caminho da corrupção. Com o controle econômico, em prol de manter o poder, os obrageros excediam a lei (COLODEL, 2008).

Um acontecimento redefiniu os rumos da região, efetivando sua ocupação por parte de brasileiros e combatendo o domínio de estrangeiros. Esse acontecimento foi à revolução de 30, e a respectiva indignação ao controle estrangeiro. Inicia-se o processo de nacionalização da região. Para efetivar a ocupação do território era necessário incentivar as pessoas a migrarem para o local. É criada a política do governo “marcha para oeste”, com o intuito de levar pessoas do litoral, com ocupação já consolidada, para a região. Para consolidar a ocupação, foi realizada a promulgação de um decreto que devolvia extensas áreas ao controle

do estado, pois anteriormente haviam sido cedidas a grupos nacionais e estrangeiros. A massiva presença de gaúchos e catarinenses na região se explica também aos apelos dos conterrâneos gaúchos de Getúlio Vargas, devido ao solo gaúcho não poder ter sua fronteira agrícola ampliada (COLODEL, 2008).

A formação econômica e a cultura do oeste paranaense ganharam certos traços similares devido ao grande contingente que migrou da região sul, entre 1950 a 1970. A imensa maioria era pequenos proprietários rurais, com alguma capacidade financeira. A agropecuária voltada ao mercado se consolida como a principal atividade (IPARDES, 2008).

Segundo Magalhaes (1966) *apud* Rippel (2005), a quantidade de terras adquiridas por partes dos migrantes era de aproximadamente 20 hectares, que apesar de poderem ser consideradas de pequeno porte, significavam mais que o dobro de terras que os colonos tinham em suas antigas propriedades, além de que eram mais férteis, em decorrência da qualidade do solo, o que ajuda a entender a importância da atividade para a economia paranaense.

O histórico de isolamento da região, pela sua ocupação tardia em relação ao restante do estado, é diminuído por importantes construções que redefinem a região: a construção da usina de Itaipu, com ampliação exponencial de população na cidade; a construção da ponte internacional da amizade e o asfaltamento da BR 277 (IPARDES, 2008).

A divisão dos municípios é relativamente recente. Até 1960, dados censitários apontavam a presença de apenas 04 municípios: Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo e Guaíra. No decorrer da década tem início a criação de novos municípios. A expansão citadina permitiu que a então majoritária população rural acessa-se a bens duráveis (IPARDES, 2008).

Em 1970, novas técnicas de cultivo da soja provocam fortes mudanças, alterando a base produtiva da região. A estrutura fundiária da região era formada por pequenos estabelecimentos, o que impôs entraves à mecanização da produção. A aquisição de tratores, com capacidade de trabalho superior a da área, sofria de dois desafios: inviabilidade do investimento e desperdício do recurso. Para superar tal dificuldade, os agricultores se unem e formam cooperativas. Superando tal situação, um novo ordenamento do território surge: a concentração fundiária. Essa mudança fortalece o cultivo da soja. A demanda mundial do grão para consumo animal



consolida firmemente o cultivar. O processo para exportar o grão gera toda uma reestruturação da economia, com expressiva participação das cooperativas (IPARDES, 2008).

De acordo com Rippel (2015), este processo de reestruturação econômica causou uma expressiva mudança no aspecto fundiário regional, sendo que em 1975, 55% dos estabelecimentos rurais eram de pequeno porte, já em 1999, foi reduzido a 36,36%. Em decorrência desse aspecto de intenso êxodo rural, a população rural passou de 80% em 1970 para 14% em 2010.

### 2.1.2 Caracterização da região

Segundo IPARDES apud POD (2016), a população da região é de 1.286.171 habitantes. Analisando dados do censo demográfico de 2010, POD (2016) indica que a população da região representa 12,31% da população do estado. Municípios com índices acima de 90% de população urbana são Toledo, Cascavel, Foz do Iguaçu e Guaíra. Já as cidades com maiores proporções de populações residentes no meio rural são: São Miguel do Iguaçu, com 36,03% e Quedas do Iguaçu, com 31,43%.

Segundo IBGE (1980) apud POD (2016), a região oeste paranaense, de 1980 a 2010, apresentou aumento de 12,03% da população. O crescimento foi de 27,21% da população urbano e um recuo de 25,11% da população residente no meio rural. A região apresenta elevado índice de urbanização, aproximadamente 85%. Abaixo trazemos a localização da região oeste.

**Figura 2: Região oeste paranaense**



Fonte: IparDES (2003).

A região situa-se no 3º planalto. Abrange uma área de 2.290.859 hectares, equivalente a cerca de 11% do território do estado. A cobertura vegetal original está estimada em 12%. Solos apresentam boa fertilidade, representando 75% dos solos da região aptos ao cultivo (POD, 2016).

A mesorregião oeste, quando comparada às demais mesorregiões do estado, apresenta uma das menores taxas de pobreza, devido à expansão do mercado de trabalho formal. Quando se analisa o Índice de desenvolvimento humano municipal, há certo contraste. Entre os 23 municípios com melhores resultados do estado, 11 municípios são da região. Entretanto, muitos municípios da região estão com alguns dos piores índices do estado. Devido a disponibilidade de entidades consolidadas no ramo da tecnologia e inovação, além de centros universitários, a situação dos municípios com índices baixos podem ser resolvidas. (IPARDES 2004, *apud* PIACENTI, 2016).

A mesorregião oeste é dividida em três microrregiões: a microrregião de Cascavel possui 18 municípios e uma população de 428.484 habitantes. Cascavel se destaca por ser um dos principais centros econômicos do estado. A produção que se destaca é de soja, milho, aves e bovinos, entre outros. Já a microrregião de Foz do Iguaçu conta com 11 municípios e conta com uma população de 457.510 habitantes. Devido aos seus atrativos turísticos reconhecidos internacionalmente, as atividades econômicas principais são o turismo e a geração de energia elétrica. A terceira microrregião é a de Toledo, que conta com 21 municípios e uma população de 359.397 habitantes. Pela proximidade com Cascavel, formam um polo agroindustrial. Concentra diversas cooperativas do ramo, ocupando o primeiro lugar na produção agropecuária estadual. (IPARDES 2004 e 2007, *apud* PIACENTI, 2016).

#### 2.1.1.2. Programa Oeste em Desenvolvimento

O início do POD ocorreu em 2012, com a definição e classificação das cadeias propulsivas do território oeste paranaense, isto é, as atividades econômicas que auferem renda primária. No decorrer de 2012 e 2013, 4 instituições deram início ao programa: Itaipu Binacional, Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas (SEBRAE), Fundação Parque Tecnológico de Itaipu (PTI), e também a

Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (CACIOPAR) (POD, 2016).

Nesta fase de consolidação da proposta, três objetivos foram priorizados: debate da metodologia de planejamento territorial entre as instituições citadas acima; incorporação das principais instituições que trabalham com a temática territorial no oeste paranaense, fortalecendo o sistema de governança; e a classificação das cadeias propulsivas da região, para analisar seu potencial multiplicativo (POD, 2016).

Dentre os objetivos inicialmente trabalhados, o mais difícil foi a de hierarquizar as cadeias propulsivas, devido ao fato que a classificação das atividades econômicas seguir o padrão estabelecido pela ONU, com foco setorial em detrimento de conexões de mercado. Atividades que facilmente seriam classificadas em um setor podem ser pertencentes a outros (POD, 2016).

Segundo POD (2016, p.82) foram 9 cadeias propulsivas identificadas na região oeste: “proteína animal, insumos industriais para a agricultura, agroalimentar de base vegetal, madeira mobiliário e papel, material de transporte, produção e distribuição de energia elétrica, farmacêutica, turismo e lazer administração pública”.

O objetivo de elencar e fortalecer essas atividades, sob o prisma do desenvolvimento regional, tem por finalidade atingir alguns pontos: capacidade de gerar emprego, potencial de aumento da produção, possibilidade de inclusão de novos atores, coesão da cadeia com as demais do território, entre outras (POD, 2016).

Para atuar territorialmente, o primeiro aspecto que o programa analisa é a identificação dos municípios polos (fornecem serviços avançados) e sua relação com os demais municípios que não possuem estes serviços. Identificam-se as atividades no qual o município é especializado, para posteriormente projetar o potencial que esta atividade possui em se diversificar, visando fortalecer a economia. A classificação de municípios em polos almeja identificar a integração e respectiva dinâmica econômica com municípios vizinhos (POD, 2016).

Após se identificar o município com características de polo, o próximo passo é verificar se é um polo com características regionais, que atende a demanda de municípios vizinhos, ou se é um polo sem região, devido a oferta de serviços que

atraem pessoas de regiões distantes, cuja especialização é maior do que os polos sem região (POD, 2016).

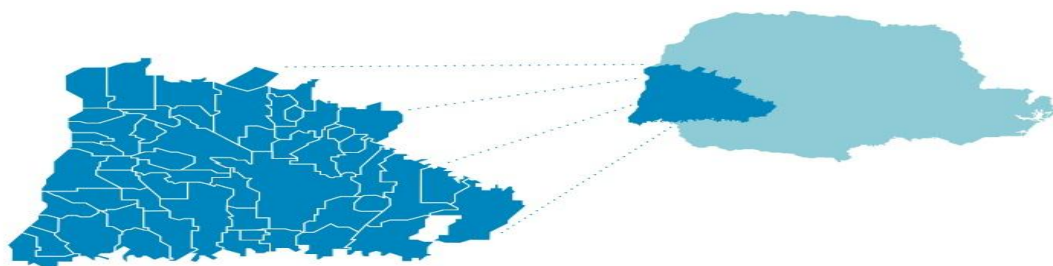
Posteriormente se determina os municípios que possuem a mesma especialização produtiva, e se estão ligados ao mesmo polo. Projeta-se a dinâmica deste sistema, a fim de planejar as tendências futuras, com o objetivo de que o município venha aproveitar a oportunidade a fim de diversificar sua economia, potencializando seu crescimento (POD, 2016).

Para se alavancar o fortalecimento das atividades econômicas, o programa tem o foco em fortalecer o setor mais fraco do sistema, em seus gargalos. Devido ao foco em aumentar a capacidade propulsiva das cadeias, investir nos elos consolidados da cadeia não trará os resultados esperados se o objetivo for ampliar a capacidade da cadeia em suportar os impactos. Se tratando em ampliar a possibilidade da cadeia produtiva em gerar renda, visa-se investir no setor fraco. Evidentemente não se trata de renegar os setores mais fortes, consolidados. O que se pretende é utilizá-los de maneira inovativa, fazendo com que sejam utilizados de outra maneira (POD, 2016).

#### 2.1.1.1.2 O programa

O programa visa gerar um processo de governança regional, fomentando a participação, para que se desenvolva um processo de cooperação entre os atores. Suas ações são pautadas pelo perfil da região, levando em consideração aspectos demográficos, sociais e econômicos, visando ações em todos os 54 municípios da região. O crescimento econômico é pautado na endogenia, que objetiva potencializar a produção regional, utilizando recursos presentes no território (POD, 2017a).

**Figura 3: municípios de abrangência do programa.**



Fonte: Parque Tecnológico de Itaipu, PTI. 2017

Dentre o objetivo de fortalecimento das cadeias propulsivas, o programa divide-se em 05 eixos estruturantes, no intuito de criar um ambiente favorável para dar suporte aos seus objetivos. Os eixos são: *Câmara técnica de energias*, visando o desenvolvimento tecnológico, a fim de integrar empresários e o universo da ciência; *Capital social e cooperação: liderança empreendedurismo e educação*. Refere-se a confiança dos atores, a formação de redes em prol da melhor utilização dos ativos econômicos presentes na região; *Crédito e fomento*: o desenvolvimento da região é limitado pela falta de tecnologia e tamanho de mercado; *Pesquisa e desenvolvimento: inovação e tecnologia*. Visa reduzir custos e aumentar a produtividade; *Infraestrutura/logística*: visando ampliar o sistema modal (POD, 2017b).

Tendo por missão superar os desafios e gargalos, e também por identificar e aproveitar as oportunidades das cadeias propulsivas e dos eixos estruturantes, se formou as câmaras técnicas. São formadas por representantes de instituições da região, a fim de compartilhar as ações executadas do programa. As câmaras técnicas se focam nos seguintes setores: frango, leite, peixe, suíno, Infraestrutura e logística, energias e meio ambiente (POD, 2017c).

Na perspectiva de se trabalhar territorialmente, com vários agentes e municípios envolvidos, é fundamental estabelecer um processo de governança, onde as ações executadas sejam dignas de um ambiente democrático, plural, de cooperação entre os atores. Decisões tomadas de “cima pra baixo”, de forma autoritária, colocam sérios entraves a participação dos agentes que estão interessados em contribuir ao melhoramento de seu local de vida. Os princípios básicos que definem a governança, como equidade e transparência, permitem pensar o desenvolvimento de uma ótica que aborde os múltiplos interesses da sociedade, e não apenas de um pequeno grupo. Para fortalecer a governança, a cada 06 meses ocorrem um fórum, onde instituições públicas e privadas debatem propostas. Sempre que houver necessidade haverá o agendamento de reuniões (POD, 2014).

Como o programa parte da premissa em potencializar as atividades econômicas, em especial a que geram renda primária a região, evidentemente a produção de grãos (soja e milho) devem ser consideradas. Para um curto período de

tempo não evidenciam grande aumento da demanda, seja na exportação em grãos, sem agregar valor, ou para seu beneficiamento e posterior consumo humano. Pela sua representatividade, a produção de grãos fortalece outra cadeia, que é a de insumos. O eixo central da cadeia de proteína animal está centrado nas cooperativas (PAIVA, 2014).

Outra cadeia inicialmente focada pelo programa foi a do turismo, com evidente destaque a Foz do Iguaçu. É notória a representatividade do setor ao município, sendo responsável por 50% do emprego total de Foz. A cidade, sob a perspectiva de desenvolvimento regional, possui duas funções vitais: referência em logística, devido ao ingresso de matérias primas vindas de países vizinhos, além de possuir instituições de pesquisa e desenvolvimento, algumas ocupando o posto de mais dinâmicas e capitalizadas da região. O potencial turístico é tão elevado, que havendo um planejamento adequado, pode propiciar oportunidades de desenvolvimento econômico para municípios da região, sendo um importante indutor de desenvolvimento regional (PAIVA, 2014).

Apesar de toda projeção sob os desafios das cadeias, sua potencialização e o enfrentamento de seus gargalos, o futuro é difícil mensuração exata. Para ampliar a competitividade, inovações são cruciais para transpor os atuais desafios e aproveitar as oportunidades. Mesmo na incidência de um processo de fomento a inovação, sua ocorrência é de difícil previsão, pois prever a incidência de inovação é difícil, paradoxal, quase uma contradição lógica (PAIVA, 2014).

### 3- MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL

#### 3.1. PERSPECTIVAS CONCEITUAIS SOBRE INOVAÇÃO

Segundo Tidd e Bessant (2015, p.21), a inovação é “[...] o processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar valor”. Para os autores, a inovação tem se tornado cada vez mais importante para o crescimento econômico nacional, além de não ser caracterizada apenas pelo estabelecimento de novos mercados, mas também a auxiliar mercados já formados e estabelecidos.

No setor empresarial, vantagens competitivas podem estar atreladas ao patrimônio, tamanho, etc... Entretanto, novos padrões organizativos que promovem a inovação estão alterando o cenário, pois a organização que conjuga conhecimento, avanço tecnológico, oferecendo produtos e serviços novos, faz da inovação um elemento essencial para a competitividade (TIDD E BESSANT, 2015).

O manual de Oslo (1997) descreve a inovação da seguinte maneira:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 1997, p.55).

Desse modo, a condição mínima para a definição de inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos ou consideravelmente novos para a empresa. Podem ser introduzidos a partir do âmbito interno da organização como também podem ser incorporados de outras organizações (MANUAL DE OSLO, 1997).

Segundo Drucker (2014), a inovação, quando bem sucedida, majoritariamente explora a mudança. Para além de novas ideias, a inovação requer análise, diagnóstico para examinar as oportunidades de mudança que determinada situação ou ocasião apresenta. O autor argumenta que a inovação basicamente é uma disciplina. Com análise, com a correta leitura da realidade, o conhecimento da área trabalhada propicia vislumbrar ações inovativas. Pode-se concluir que a inovação se dá em um contexto de análise e informação, novas ideias só poderão brotar de algo que se conheça detalhadamente.

Seguindo o raciocínio do autor, apesar da inovação explorar a mudança, não só por isso as inovações devem correr riscos. Os inovadores que obtém

sucesso são “conservadores”. Pode parecer uma contradição terminológica, mas, evidentemente, inovadores não querem assumir riscos em demasia. Quando bem delineada a estratégia, os inovadores consideram os riscos e exploram a oportunidade que se apresenta com a menor chance de apresentar insucesso (DRUCKER, 2014. p.196).

De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007), a inovação, para além de propiciar a oportunidade de garantir a viabilidade da organização, ela tem o potencial de induzir substancialmente o futuro do setor ao qual está inserida. Entretanto, influenciar o futuro de uma indústria, por si só, não é garantia de êxito. Faz-se necessário uma série de posteriores inovações para prover o crescimento competitivo da organização.

De acordo com Villavicencio (2013), a inovação somente se caracteriza como tal após seu sucesso, não antes. Se não obtém êxito, é apenas uma invenção. Corroborando ao argumento, Tidd e Bessant (2015), analisando o caso de Tomas Edison, ao qual é atribuída muitas invenções, mostram que a inovação, para além de ter boas ideias, é imprescindível que tenha uso prático, que seja funcional. No exemplo, Edison sabia do potencial da lâmpada elétrica, mas também sabia que sem eletricidade sua ideia seria inútil. Dentre as várias definições sobre inovação, há unanimidade de que é preciso um complemento para o desenvolvimento do novo conhecimento, apenas a invenção em si pouco ajuda a inovação. A gestão da inovação é tão importante quanto à ideia em si, pois a inovação gera incerteza, e a gestão transforma essa incerteza em conhecimento, visando reduzir os riscos do processo.

Para Bessant e Tidd (2008, p.26), a inovação basicamente se caracteriza em três fases principais: geração de novas ideias, seleção das melhores e execução. Segundo os autores, práticas inovativas podem ser abordadas de três maneiras distintas. A primeira diz respeito ao nível pessoal ou individual, enfatizando o papel da criatividade. A segunda refere-se a aspectos coletivos e sociais, centrando-se na contribuição de equipes e grupos. A terceira analisa aspectos conjunturais, analisando a estrutura, o ambiente e processos.

Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação, nos tempos atuais, traz consigo a especificidade de não ser guiada ou limitada a uma única organização ou empresa. Refere-se à ligação entre organizações e o estabelecimento de redes. O



trabalho em conjunto caracteriza a inovação atualmente. A dificuldade que se impõe é demonstrar e articular esses atores para trabalhar conjuntamente, de modo cooperado, onde se consiga promover ações conjugadas pelos diferentes atores. Diante do exposto, a proposta do programa, no que se refere ao eixo estruturante que fomenta a inovação na região, tem muito a contribuir e obter resultados com os diversos atores presentes no território trabalhando conjuntamente em prol da inovação.

Em uma época marcada pela globalização, construir e viabilizar redes e conexões são as principais exigências para a inovação. Não se trata tanto de criar conhecimento, mas sim da questão de como ele é assimilado e compartilhado (TIDD E BESSANT, 2015). Os autores argumentam que os motivos para aumentar a densidade das redes são: 01- A eficiência coletiva: as redes proporcionam o acesso a vários recursos através do compartilhamento de respostas; 02- O aprendizado coletivo: facilita o aprendizado, ao quais práticas e modelos são desafiados com novas ideias; 03- O enfrentamento coletivo do risco: vários atores trabalhando conjuntamente podem correr riscos maiores, almejando desafios complexos; 04- Convergência de conhecimentos: estimulando a organização a novos conhecimentos.

Drucker (2014, p.189), defini que os princípios da inovação, que formam o núcleo da disciplina, são: “os faça”, “não faça” e “condições”. A categoria “os faça” é dividida em cinco pontos: 01- Análise de oportunidades baseadas em busca disciplinada e rigorosa; 02- Observação, a fim de verificar o que as pessoas tendem a desejar; 03- Simplicidade e foco em um ponto, a fim de que as pessoas concluam como evidente tal inovação e se questionem os motivos de nunca terem pensado em tal situação; 04- Iniciar o processo de forma pequena, especificando em algo, pois geralmente ideias que almejam revolucionar algo tendem ao fracasso; 05- Liderança, pois não havendo a centralização do processo inovativo, há grande chance da concorrência absorver e usar a inovação.

A categoria “não faça” explica para não almejar ser “engenhoso” demais. Pois, tentando ser, a probabilidade de falha é imensa. Deve-se, inicialmente, não realizar muitas ações, enfocando em um objetivo. Muitas ações podem provocar dispersão. A inovação não deve vislumbrar um futuro longínquo, mas pensando na situação presente, nas características atuais (DRUCKER, 2014. p.192).

Na categoria denominada “condições” há três requisitos: 1- trabalho, pois, mesmo havendo conhecimento e talento, sem foco, concentração e trabalho, a inovação dificilmente será exitosa em todo seu potencial. 02- Explorar seus pontos fortes. A inovação inerentemente traz riscos, e a inovação bem sucedida requer aproveitar a habilidade ao qual se é conhecida pela organização em prol de aproveitar a oportunidade de maneira ótima. 03- A inovação é um efeito, tanto econômico como social, provocada por mudanças no comportamento das pessoas.

A inovação não tende invariavelmente ao sucesso. O processo gera obrigação e certo compromisso, pois, ao se adotar alguma inovação, e ocorrendo a assimilação desta por outras organizações, seu valor competitivo se esvai. Ao menos que a organização consiga avançar para uma inovação ainda maior, corre o risco de ficar para trás, pois as demais organizações tendem a tomar a liderança do mercado ao mudarem a oferta de seu negócio. Nesse caso, o sucesso da empresa baseada na inovação é um “caminho sem volta”, onde a inovação deve tornar-se regra e não exceção (TIDD E BESSANT, 2015).

Tidd e Bessant (2015) apontam que, para o processo inovativo ser considerado exitoso, há quatro fases principais que devem ser consideradas, pois apresentam riscos e desafios específicos, e apenas trabalhando com os desafios de cada fase é que se obtém sucesso com a inovação.

Segundo os autores, a primeira fase da inovação é a de busca, onde se visa detectar sinais de possíveis mudanças. Busca compreender os fatores que potencializam a mudança, se são oportunidades advindas de necessidade imposta pelo mercado, pressão política, ação de concorrentes ou novas oportunidades de introduzir novas tecnologias. Nessa fase, é imprescindível uma gestão que compreendam corretamente a informação levantada, a fim de justificar a ação.

A segunda fase é a de seleção. Devido ao inerente risco da inovação, é necessária a escolha, dentre as várias oportunidades apresentadas, a que melhor se enquadra na estratégia geral da organização. Três tipos de informações sustentam essa fase: o fluxo de indicadores de possíveis oportunidades; a base de conhecimento da empresa e a consistência com o negócio ao qual a organização é especializada.

Após a fase de seleção de oportunidades, o passo seguinte é a execução, que envolve transformar ideias potenciais em realidade. Combina conhecimentos e

sustenta a inovação. Os autores subdividem essa fase em três: Aquisição de conhecimento: essa fase envolve a conjunção entre conhecimentos, tanto novos como já existentes, a fim de oferecer uma solução ao problema constatado. Significa o primeiro esboço de solução e tende a modificar-se intensamente a medida que o conhecimento é assimilado e desenvolvido. Essa fase pode resultar tanto em progresso de maior desenvolvimento como pode retroceder ao estágio inicial, inclusive podendo ser abandonado. Uma das dificuldades nessa etapa é criar condições para que o potencial criativo floresça e ajude para a inovação eficaz.

Execução do projeto: essa fase é o núcleo central do processo de inovação. Caracteriza-se por ser um desafio imenso e consumir a maior parte do tempo, dos recursos e do comprometimento. A gestão dessa etapa requer a interação entre a área técnica e de vendas.

Lançamento da inovação: inerentemente o sucesso da inovação está relacionado a sua receptividade por parte do público alvo. Entretanto, analisar e prever o comportamento do consumidor apresenta certa complexidade. Devido a isso, fazem-se necessários vários processos para definir a entrada em um mercado novo. O êxito da inovação está atrelado à necessidade das pessoas. Então, introduzir a participação dos usuários desde o início é vital.

A quarta e última fase diz respeito à captura de valor. Dificilmente inovações são criadas somente no âmbito de se almejar algo novo, mas principalmente buscar algum tipo de valor a partir dela, como participação no mercado, sucesso comercial, redução de custos ou mudanças sociais. A partir do lançamento da inovação, estimulasse a renovação do processo. Se ocorrer fracasso, se obtém uma importante informação para o futuro. Em caso de êxito, é possível adaptá-lo por alguns anos (TIDD E BESSANT, 2015).

Mas afinal, porque a inovação é importante? Drucker (2014), analisando em uma perspectiva geral as mazelas do mundo, cita que muitos consideram a necessidade de uma revolução. Entretanto, o autor, analisando as consequências da revolução francesa e russa, elucida que o caminho deve ser a inovação e o espírito empreendedor, pois, como argumenta:

Na verdade, agora sabemos que “**revolução**” é uma ilusão, a ilusão difusa do século XIX, mas hoje talvez a mais desacreditada de seus mitos. Sabemos agora que “**revolução**” não é realização de um novo amanhecer. Ela resulta de decadência senil da falência de idéias e instituições, do fracasso da auto-renovação (DRUCKER, 2014, p.348).

Como o argumento acima mostra, revoluções podem ser enganosas e provam a falência de ideias e de órgãos públicos. Para atuar em prol de melhoras, para além de criticar e apontar as mazelas, é vital fazer da inovação um hábito constante. Pelo fato dela não constituir uma mudança impositiva, ela insere-se gradativamente a medida de seu resultado. Além de não ser como revoluções que, muitas vezes, provocam guerras e muitas mortes (DRUCKER, 2014)

### 3.1.1 Tipos de Inovação

De acordo com Schumpeter (1997, p.76), apesar da finalidade de toda a produção visar à satisfação da necessidade do consumidor, a inovação não é gerada, geralmente, somente ao suprimento de necessidades demandadas, mas cabe ao produtor inserir a inovação no intuito de provocar mudanças, para fazer que o consumidor queira coisas novas. O desenvolvimento é guiado pela nova maneira de combinar recursos, caracterizando a inovação. Para o autor, há cinco tipos de inovação, sendo que atribui ao empresário à tarefa de inovar: 01- introdução de um novo bem, seja ao qual o mercado não assimilou totalmente ou uma qualidade nova; 02- Novo método de produção; 03- Abertura de novos mercados, mesmo que já tenham existido no passado, ou não; 04- Aplicar novas fontes de matérias primas e 05- Conceber novas maneiras organizacionais da indústria.

O manual de Oslo (1997) distingue a inovação em quatro classificações: a primeira é a inovação de produto: refere-se à introdução de um bem novo ou significativamente melhorado em relação ao seu uso previsto. Alude tanto a bens como serviços. Pode utilizar novos conhecimentos e tecnologias, como também pode utilizar de outra maneira os recursos disponíveis.

A segunda categoria analisada é a inovação de processo: corresponde a um novo método de produção ou distribuição. Visa reduzir custos de produção, agregando qualidade, incluindo a adoção de novas técnicas, equipamentos ou softwares.

A terceira é a inovação de marketing: é a efetivação de um novo modelo de marketing baseado em mudanças significativas na concepção do produto, na sua embalagem e na fixação de preço. São implementadas para o melhor atendimento das necessidades dos consumidores, no intuito de aumentar as vendas.

A quarta e última é a inovação organizacional: é a adoção de um novo método organizacional da empresa, tanto internamente como em suas relações externas. Visa reduzir custos administrativos para melhorar o desempenho da empresa.

O manual de Oslo (1997), evidentemente, esclarece que toda inovação deve ter algum grau de novidade, estabelecendo três conceitos para a novidade da inovação: nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo. A condição mínima para caracterizar a inovação é que seja nova para a empresa. Mesmo que já tenha sido implementado por outras empresas, mas se é novo para a empresa em questão, caracteriza-se inovação para a empresa. Já as inovações novas para o mercado e para o mundo caracterizam-se pela adoção ou não de inovações por outras empresas. Refere-se às primeiras empresas que desenvolveram e implementarem determinada inovação. Também é o reconhecimento da importância da inovação, sendo implementada por outros atores.

Semelhante ao manual de Oslo, Tidd e Bessant (2015, p. 24-25), diferenciam a inovação em quatro categorias. A primeira é a inovação de produto, sendo caracterizada por mudanças (produtos e serviços) que a empresa oferece. A segunda é a inovação de processo, sendo caracterizada pela forma que a empresa cria e entrega seus produtos e serviços. A terceira é a inovação de posição, sendo caracterizada por mudanças no contexto que os produtos e serviços são servidos. A quarta diz respeito à inovação de paradigma, com mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Para Villavicencio (2013) as inovações mais comuns são as de produtos e processos. No caso da inovação de posição, observam-se fortes atividades de marketing, pois a busca e fomento do processo geralmente requer uma exaustiva análise do mercado. Já a inovação de paradigma acontece em grandes empresas, pois possuem a capacidade de obter alta especialização em recursos humanos. Para essas práticas de inovação acontecerem, é preciso conhecimento, informação, criatividade e ações.

De acordo com Villavicencio (2013, p.17-18), a inovação também pode ser dividida em “incremental” e “radical”. A inovação “incremental” está relacionada em aperfeiçoar o que está sendo feito, produzido. A “radical” gera uma mudança total, tem por característica a vantagem de, inicialmente, gerar lucros elevados, além

de propiciar o controle absoluto por parte da empresa, desde que não ocorra a imitação. Podem ocorrer simultaneamente. Segundo Tidd e Bessant (2015) a inovação incremental tende a mostrar maior potencial, pois se inicia em algo que já se conhece e se tem a experiência dos limites e potencialidades, entraves e perspectivas futuras.

Corroborando com os autores acima, Davila, Epstein e Shelton (2007), argumentam que há três tipos de inovações: incremental, semi-radical e radical. Para os autores, em divergência a muitos que atribuem a inovação somente a algo novo, os três tipos de inovação incluem combinações de aspectos antigos com novos.

A inovação incremental é a que acontece com maior frequência, sendo que 80% do investimento das empresas são destinados a ela. Tem por característica extrair o máximo valor possível sem necessitar de elevados investimentos. Qualquer empresa pode atingir sucesso em intervalos não muito extensos executando mudanças incrementais. O problema é que ela não permite canalizar todo o potencial criativo, pois apenas pequenas mudanças são aceitas e almejadas. A empresa pode se habituar a inovação incremental e sua relativa estabilidade e com isso bloquear as inovações mais substanciais, afetando sua sobrevivência.

A inovação semi-radical altera o modelo do negócio ou a tecnologia empregada na organização, mas não em ambas concomitantemente. A mudança nesses elementos representa elevada importância, sendo até mais importante do que os outros tipos. Apesar da inovação semi-radical não ocorrer em ambas às áreas simultaneamente, elas são relacionadas na medida em que, ocorrendo à inovação em uma, gera oportunidades na outra.

Já a inovação radical é caracterizada por alterações significativas que geralmente modificam o setor ao qual a empresa está inserida. Apesar de proporcionar a empresa que a desenvolveu a liderança no mercado, é necessário abordá-la com muito cuidado, pois seus resultados são incertos no que tange ao retorno. Pode ser resultado da combinação de duas inovações semi radicais que provocam uma inovação representativa, semelhante aos efeitos da inovação radical, ao qual os autores definem como inovação radical de fachada; ou pode ser originada de inovação baseada em tecnologias disruptivas, que é caracterizada como semi radical e por ser gerada em mudanças na base tecnológica, mas não do modelo de

negócio, e por ser provocada pelos efeitos da implementação da inovação por parte dos concorrentes (DAVILA, EPSTEIN E SHELTON, 2007).

Outra característica da inovação é a possibilidade de alterar as condições do mercado, sendo denominada inovação “descontínua”, pois alteram a estrutura do setor. Ela altera regras e comportamentos, apresentando ameaças e oportunidades tanto para atores novos como para existentes. Esse tipo de inovação tende a perturbar atores estabelecidos, pois, nessas condições, os novos atores tendem a realizar de maneira melhor, pois não precisam aprender certas habilidades e reciclar hábitos antigos. Obriga aos atores consolidados reinventarem suas práticas para, minimamente, inovar em uma parte da empresa. Esse tipo de inovação surge por mudanças tecnológicas, aparecimento de novos mercados, pressões políticas, eventos imprevistos (catástrofes ambientais, atentados terroristas, etc...). Entretanto, esse tipo de inovação não somente é benéfica para novos atores, pois a empresa consolidada, para lidar com ela e aproveitá-la, é necessário que desenvolva uma visão estratégica que englobe o todo, investigando novas experiências, fomentando a reestruturação do negócio, desenvolvendo estruturas alternativas de suas atividades, em prol de vislumbrar caminhos alternativos para o futuro (BESSANT E TIDD, 2008).

Para Drucker (2014), oportunidades inovadoras advêm de sete fontes. Para o autor, a inovação requer o acompanhamento dessas sete fontes para fomentar a oportunidade inovadora. Dentre as sete fontes, quatro são do âmbito interno, seja de uma empresa ou do setor público. São indícios, sendo visíveis aos atores do setor. Basicamente são evidências confiáveis de mudanças, ou que já foram feitas ou que podem ser realizadas com pequenos esforços. As quatro fontes são: 01: O inesperado: seja o sucesso, o fracasso ou o evento externo inesperado; 02: A incongruência- entre a situação como ela é de fato e a realidade como se idealiza; 03: A inovação baseada na necessidade do processo; 04: e mudanças estruturais que chegam de surpresa e encontram os atores desprevenidos.

Já as três restantes fontes de oportunidades inovadoras, caracterizadas por ocorrerem no ambiente externo, sejam da empresa ou do setor público, são: Mudanças demográficas; Mudanças na percepção e significados; e novo conhecimento.

As sete fontes de oportunidades inovadoras não ocorrem linearmente, como se a cada fase se passasse para outra automaticamente. Elas ocorrem simultaneamente e há sobreposição de fases. Nenhuma fase é inerentemente mais importante do que outra. Inovações significativas surgem tanto de análises de indícios de mudança como também da descoberta de um novo conhecimento obtido através de uma grande descoberta científica (DRUCKER, 2014).

Para um melhor entendimento de cada fase, será abordada cada uma detalhadamente. Fase um: o inesperado. Para o sucesso da inovação, é a fase com maior contribuição. Representa um desafio para os administradores, devido ao fato dos relatórios da direção geralmente focalizarem os setores que apresentam resultados abaixo do esperado, podendo se negligenciar setores e áreas que obtiveram resultados acima do esperado. Se o inesperado for mensurado qualitativamente, os numerários geralmente não indicam a melhora. O sucesso inesperado não é somente uma oportunidade para inovar, ele necessita da inovação. Requer análise para abordar as mudanças para que o sucesso inesperado seja uma fonte de incentivo a inovação.

Já o fracasso inesperado, em boa parte dos casos, pode ser atribuído a falhas na gestão. Entretanto, o fracasso pode abrir uma oportunidade para a inovação, pois, havendo falha, mesmo com o devido planejamento, o fracasso pode indicar a organização que seu produto, serviço, etc.. não é mais funcional, podendo fazer que a empresa ou setor público inove para atender seu público.

O evento externo fornece a organização a chance de utilizar a sua especialidade, em prol de otimizá-la, antes do que a empresa ingressar em uma nova atividade. A tendência é que empresas de grande porte tenham maior capacidade de abordar e aproveitar aos eventos inesperados externos. Essa etapa pode propiciar a organização uma circunstancia conveniente, pois oferece a oportunidade de inovar com baixo risco. O fato da grande empresa potencialmente poder explorar melhor os eventos inesperados não significa que ela necessariamente vai explorar adequadamente o evento inesperado.

Fase dois: incongruências. Sua característica é qualitativa e não quantitativa. Abre a oportunidade de inovar devido a insatisfação com a determinada situação. A inovação que visa explorar uma incongruência econômica, atingido o sucesso, caracteriza-se pela simplicidade, por ser inquestionável e explícita.



Geralmente, funcionários estão muito ocupados em seu trabalho, tendo que praticamente ignorar as oportunidades inovadoras. A oportunidade de inovação surge na intenção de explorar a incongruência.

Fase três: necessidade. Um dos pilares da inovação é a necessidade. Exploram tanto incongruências como também mudanças relativas a aspectos populacionais, podendo ser as causas mais comuns do processo. Entretanto, a categoria mais complexa, mas também uma das mais vitais é a “pesquisa programada”, que trabalha na perspectiva de transformar o potencial de mudança em realidade (DRUCKER, 2014, p.96).

Inovações bem sucedidas características dessa fase requerem cinco itens: que seja autossuficiente; que otimize a carência; que seja claro o objetivo; que a solução seja claramente exposta; e que tenha a ideia que seja possível e necessário ser feito de uma maneira melhor. Mesmo adotando esses cinco aspectos, é importante que a necessidade, além de constatada, seja entendida e interpretada. Mesmo o processo sendo compreendido, pode não se ter a disposição o conhecimento necessário para executar o processo. Além disso, a solução deve levar em consideração a forma como as pessoas desejam realizar a tarefa.

Fase quatro: mudanças estruturais. Apesar da estrutura do setor poder parecer sólida, permanecendo por muito tempo estável, pequenas mudanças podem redefinir a estrutura, seja no âmbito empresarial ou de mercado. Essas mudanças estruturais incentivam a oportunidade de se introduzir a inovação.

Fase cinco: mudanças demográficas. Dentre as mudanças que ocorrem externamente à organização, é a mais “evidente”. São “previsíveis” e não são “ambíguas”. Para o empreendedor, é uma oportunidade imensa, devido ao fato que geralmente os tomadores de decisão geralmente não prestam atenção a essas mudanças. Apesar das mudanças demográficas serem de difícil previsão exata, os efeitos são observados e sentidos em um longo tempo, mesmo sendo esperados. Seja o tempo para bebês se tornarem crianças e precisar de salas de aula, ou ingressarem no mercado de trabalho e se tornarem clientes. Nessa fase faz-se necessário analisar o comportamento dos clientes. Com isso, oportunidades de inovação surgem (DRUCKER, 2014, p.122).

Fase seis: mudança na percepção. O sucesso e o fracasso inesperado indicam que houve mudanças na percepção. Os fatos permanecem iguais, mas o

que se altera é o significado que as pessoas atribuem a ele. A dificuldade da inovação baseada na percepção refere-se ao momento ideal da ação. Devido à subjetividade, a imprevisibilidade baseada em tendências observadas, a inovação nessa fase deve ser fomentada sorrateiramente e possuir um objetivo bem delineado.

Fase sete: novo conhecimento. Geralmente, quando as pessoas referem-se a inovação, atribuem ao conhecimento grande importância. Entretanto, nem toda inovação baseada no conhecimento é importante. Não é caracterizado somente por conhecimento científico e técnico. Inovações sociais podem igualar o grau de representatividade e importância. É caracterizada pelo longo tempo de espera entre o surgimento do conhecimento novo e sua aplicação, gerando resultados. Essa fase tem a especificidade de que, para ocorrer à inovação, é necessária a conjunção de vários conhecimentos. Se o conhecimento necessário não estiver disponível, certamente o processo inovativo falhará. Requer análise detalhada de aspectos sociais e econômicos, a fim de garantir uma administração eficiente. Mas mesmo com análise minuciosa podem ocorrer alguns empecilhos. Enquanto nas outras seis fontes de oportunidades inovadoras o tempo está a favor do inovador, tendo tempo para corrigir falhas, na inovação baseada no conhecimento não há essa possibilidade, pois a oportunidade que se abre é por tempo limitado.

Enquanto as outras exploram a mudança que já ocorreu, a inovação baseada no conhecimento traz a especificidade de provocá-la. Visa criar desejo, mas não é possível prever com total certeza a receptividade por parte do consumidor. Há exceções. Se a cura do câncer for descoberta, não haverá preocupação com a receptividade, devido ao imenso número de pessoas que sofrem dessa mazela. Essa fase apresenta riscos maiores, entretanto, a recompensa também é. Para além de fortuna, o inovador que se baseia no conhecimento possivelmente se tornará famoso (DRUCKER, 2014).

Apesar das fases descritas, há ainda a inovação que não é planejada, advinda através de uma ideia brilhante. A inovação surgida através dela é um tanto paradoxal: ao mesmo tempo em que não pode ser prevista, muitas vezes sendo vaga ou ilusória, geralmente resultando em fracasso; ao mesmo tempo, quando a inovação é bem sucedida, os resultados dela são tão expressivos, seja para a geração de emprego ou para o desenvolvimento econômico, que a economia não

pode simplesmente abrir mão da ideia brilhante. O risco pode ser demasiado alto, mas devido a também alta recompensa, deve-se ser apoiada e recompensada (DRUCKER, 2014).

Segundo Davila, Epstein e Shelton (2007) há sete regras para executar a inovação, seja no setor público, em uma empresa ou em uma entidade sem fins lucrativos. Abaixo é especificada cada uma das fases detalhadamente.

Regra um: Exercer sólida liderança sobre os rumos e as decisões da inovação. O fator preponderante nos negócios diz respeito à capacidade que os gestores têm em conduzir a inovação. Em um ambiente competitivo, a capacidade das lideranças em mudar a característica do negócio é característica de um inovador de sucesso.

Regra dois: Integrar a inovação a mentalidade do negócio. Para a organização prosperar, a inovação é indispensável. O sucesso depende de conjugar atividades de pesquisa e desenvolvimento com novos modelos de negócio. Devido a especificidade da inovação, seu fomento requer recursos e ações em diferentes setores da organização, como também em sua relação externa.

Regra três: Alinhar a inovação com a estratégia da empresa. Cada organização deve decidir o nível necessário da inovação que seja capaz de conduzir, sempre relacionando com a estratégia geral da organização. Apesar da importância da inovação, sua representatividade altera-se com o tempo, dependendo de vários fatores, como o tempo referente a adoção da última inovação, como a concorrência vem atuando, além da estratégia geral da organização.

Regra quatro: Administrar a tensão natural entre criatividade e captação de valor. Uma das especificidades da inovação é que ela envolve grande quantidade de criatividade. É possível administrar a criatividade, mas a dificuldade reside em conjugar criatividade com obtenção de valor, sem afetar nenhum deles. Cabe a administração identificar as práticas que potencializam e inibem a criatividade.

Regra cinco: Neutralizar os anticorpos organizacionais. Tendencialmente, quanto mais a inovação modifique padrões organizacionais, maior será a defesa para que velhos hábitos permaneçam. Se no passado a empresa obteve sucesso elevado, potencialmente maiores entraves surgirão a inovação, devido a tendência das pessoas se tornarem complacentes e resistirem a mudança. Para que a

inovação aconteça, as lideranças devem criar uma estratégia organizativa que concilie estabilidade com incentivo a inovação.

Regra seis: Cultivar uma rede de inovação além dos limites da organização. Para a inovação acontecer, para além de ações internas a organização, é necessário que se desenvolva ações externas, criando redes com clientes, fornecedores e outros. Entretanto, apesar da inovação ser estimulada por redes, esse processo é dificultado pelos vários interesses e objetivos que representa vários atores trabalhando em prol de uma causa. Outra questão que a organização deve se ater é identificar qual é a rede adequada para sua situação, pois pode acabar sendo sufocada por altos custos e pouco retorno.

Regra sete: Criar os indicadores de desempenho e as recompensas adequadas à inovação. Na maioria dos casos, as recompensas que a organização determina acabam inibindo a inovação, pois premiam a celeridade e o cumprimento de metas, com o objetivo de diminuir os riscos. Ao mesmo tempo em que essas práticas praticamente anulam grandes prejuízos, também dificultam a chance de se obter grandes lucros. Para o ambiente ser propício a inovação, que não se atenham a ser incrementais, é preciso que o sistema organizacional avalie e recompense corretamente e crie um ambiente em que assumir riscos, para possíveis inovações radicais, sejam reconhecidos e apoiados. Para a inovação radical ocorrer, é necessário que se aceite e que sirva como aprendizado os fracassos advindos da busca. (DAVILA, EPSTEIN E SHELTON, 2007).

#### 3.1.1.1 Região: uma abordagem conceitual a partir do espaço geográfico

Lacoste (2008), analisando criticamente a maneira com que a região é tratada por Vidal de La Blache (pois não analisa os fatores econômicos e sociais do passado recente) e sua respectiva influência ao meio acadêmico da época, argumenta que é mais produtivo abordar o termo região com uma conotação política, pois o termo vem da palavra em latim *regere*, que significa reger, governar.

Segundo Gomes (2000), o termo região remete-se a época do Império Romano, quando a palavra *regione* era utilizada para designar áreas subordinadas ao Império. O autor argumenta que alguns filósofos esclarecem que a emergência do conceito surge devido ao momento histórico propiciar a necessidade, pelo poder central, de entender como se dá a dinâmica de seu controle pelo território.

Após contextualizar historicamente a origem do termo região, Gomes (2000) chega a três principais consequências: a primeira é que o termo região tem conotação política, permitindo a sua discussão no âmbito do funcionamento do estado; o debate sobre região se dá no âmbito espacial, com consequências no campo da cultura, atividades econômicas, e relaciona-se a questões de autonomia e soberania; e por fim, é na geografia que o debate obtém maiores projeções, sendo o termo de grande importância para a disciplina.

Para Correa (2000), apesar de o termo região ser um conceito tradicional em geografia, ele é um conceito complexo. Apesar de fazer referência a ideia de diferenciação de lugares, há várias interpretações e conceituações sobre a terminologia. O autor analisa os principais conceitos de região em algumas correntes de pensamento, tais como o de região natural, analisando a influência da natureza sobre o homem, ao qual a região é entendida como uma parte da superfície terrestre onde há interação ecossistêmica; o de região geográfica (possibilismo), onde a região é entendida como resultado das ações humanas, onde cada local é moldado pela cultura humana, onde cada região apresenta aspectos únicos que devem ser analisados de maneira que congreguem suas singularidades; e o de região como classe de área, se contrapondo as duas citadas anteriormente, no qual a região é entendida como um conjunto de lugares que apresentam diferenças internas menores quando comparadas com outros lugares sendo que a análise da região se dá por meio de dados estatísticos.

Segundo Correa (2000), essas abordagens sofrem críticas e, em 1970, emerge uma nova abordagem que repense o conceito de região, que é a geografia crítica. Apesar da diferenciação de áreas serem inerentes ao comportamento humano, é sob a égide do sistema capitalista que a diferenciação e regionalizações se acentuam. A região, para a abordagem crítica, é amplamente usada pela classe dominante para fins de controle, sejam políticos, espaciais, geográficos e sociais.

Oliveira (1981) ressalta as dificuldades de conceituar o termo região, pois pode ser pensada sob várias perspectivas, tanto econômica, como cultural, geográfica e outras. Mas o conceito região está mais enraizado na geografia, surgindo da formação histórica referente a um lugar característico.

Haesbaert (1999, p.19) destaca a amplitude que o conceito obteve dentro da geografia, sendo o mais pretensioso. A questão regional aborda várias questões,

sendo que um dos principais problemas abordados é a “[...] produção de uma singularidade coerente capaz de delimitar uma porção contínua e relativamente estável do espaço”. O autor, contrapondo-se ao senso comum, esclarece que região deve ser entendida como conceito e não meramente como uma porção territorial.

Para Haesbaert (2010), a região pode ser entendida como processo, se rearticulando frequentemente, não havendo a possibilidade de se estabelecer uma única teoria que a explique, devido a multiplicidade de significados e interpretações sobre a região. Para o autor, a região deve ser entendida e analisada como um espaço moldado pela ação dos sujeitos que ali interage. O autor propõe analisar a região como “arte-fato”, sendo a separação em hífen motivada pelo fato de transmitir dois significados: “arte” demonstrando o regional como criação, ligado a aspectos da cultura de cada região, e “fato” como espaço com características já produzidas.

Santos (2014) esclarece que o conceito de região, quando analisado em uma perspectiva histórica, era atrelado as características identitárias de um grupo, sendo que o contexto da região era configurado e moldado, exclusivamente, pelos costumes daquele grupo. O que diferia as regiões era a ligação com outras áreas, sendo que a dinâmica da região se dava majoritariamente devido aos arranjos do local. Entretanto, a intensidade das mudanças, em termos globais, acarretou que essa característica da região perdesse valor explicativo.

O autor, contrapondo-se a visão fatalista que põe “fim” a região, devido ao argumento que o capital homogeniza espaços e não faz sentido diferenciar áreas, argumenta que é justamente o oposto, pois “[...] o tempo acelerado, acentuando a diferenciação dos eventos, aumenta a diferenciação dos lugares; em segundo lugar, já que o espaço se torna mundial, o ecúmeno se redefini, com a extensão a todo ele do fenômeno da região” (SANTOS, 2014, p.246). Para o autor, é indispensável considerar a região, pelo fato de que, sem elas, as “relações” globais não se realizam.

Seguindo o raciocínio do autor, o conceito de região é atrelado há um espaço estável. Mas, em um mundo globalizado com a incidência da aceleração de processos, ocorrem mudanças na forma de se entender a região, sendo que a caracterização da região explicada pela “longevidade do edifício” acaba se esvaindo, sendo melhor entender a região por sua funcionalidade que a difere e a distingue.

Como vaticina o autor, “a região continua a existir, mas com um nível de complexidade jamais visto pelo homem” (SANTOS 2014. p. 247).

Nóbrega (2015), corroborando aos autores citados anteriormente, argumenta que o termo região possui diversos significados. O autor, a guisa de entender a polissemia terminológica referente ao termo, explica que há três movimentos que ajudam a entender as várias interpretações, sendo que esses momentos podem ocorrer simultaneamente ou não.

O primeiro momento é atrelado ao senso comum, sendo a região entendida por sua localização. Geralmente, para o senso comum, não há uma exposição clara de critérios, além de que a região pode ser relacionada em várias perspectivas, que podem variar desde zonas da atmosfera até a análise do corpo humano.

O segundo momento é histórico, relacionado às mudanças que o conceito região sofreu ao longo do tempo, seja provocado por novos quadros teóricos, como também pela maneira que a sociedade incorpora discursos políticos, técnicos, etc... sobre a região. Devido à coexistência de abordagens, emerge uma situação complexa para delimitar o termo.

O terceiro momento aborda as relações sociais e suas práticas que alteram o sentido da região. A assimilação do conceito de região se relaciona ao território e daí surge relações de poder. O sistema econômico e as relações sociais são os motes principais para darem sentido a região (NÓBREGA, 2015).

Amorim e Souza (2004) argumentam que a região é uma construção social. Em decorrência desse fato, para potencializar sua capacidade de organização, é imprescindível identificar seu potencial endógeno, fomentar redes de cooperação, tanto para fomentar a cooperação como para incentivar a inovação. O programa visa fomentar esses aspectos. O desafio é estabelecer ações que envolvam o maior número possível de atores da região, como também estabelecer laços de confiança que propiciem atividades em prol do coletivo. Propiciando o engajamento do maior número possível de atores, a tendência é que o benefício seja inclusivo e não somente aos objetivos da classe dominante e mais abastada da região.

### 3.1.1.1.1 Articulações espaciais e desenvolvimento

Segundo Rezende, Fernandes e Silva (2007) *apud* Piacenti (2016), o marco teórico do termo emerge das mudanças que a teoria do desenvolvimento regional passou nos últimos anos. O conceito surge devido as mudanças provocadas pela crise e por regiões tipicamente industriais se encontrarem em situação de declínio, além de regiões apresentarem novos paradigmas industriais. A situação vem sendo observada desde o final da década de 1980.

De acordo com Verschoore Filho (2001), na década de 90 a principal questão que instigava pesquisadores da temática da endogenia era entender os fatores que causavam os diferentes níveis de crescimento entre países e regiões, mesmo elas apresentando as mesmas condições no que tange a fatores produtivos. A proposta do modelo de desenvolvimento endógeno foi identificar dentro da região os fatores preponderantes para o sucesso da produção. Até então se buscava entender os fatores exógenos para entender a dinâmica e o sucesso da região. Conclui-se que, no território de análise, ao se dispor de instituições que promovam pesquisa e desenvolvimento, e fatores como capital social (confiança) e capital humano tenderiam a obterem um crescimento rápido e estabilizado. O avanço, em termos teóricos do desenvolvimento endógeno, é abordar a importância da sociedade para o desenvolvimento da região de análise.

Para Amaral Filho (2001), desde o final da década de 1980 vem ocorrendo um processo de endogenia nas regiões interioranas dos países, impulsionado pelas decisões que interferem em seu destino como da utilização dos recursos empregados no processo econômico. No que tange ao desenvolvimento regional, o autor defini desenvolvimento endógeno como:

[...] um processo de crescimento econômico que implica uma contínua ampliação da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ ou atração de excedentes provenientes de outras regiões. Esse processo tem como resultado a ampliação do emprego, do produto e da renda do local ou da região. (AMARAL FILHO, 2001. p. 262).

Segundo Barquero (1988) *apud* Verschoore Filho (2001), o desenvolvimento endógeno remete-se a capacidade da sociedade coordenar seu próprio desenvolvimento, conjugando os fatores produtivos disponíveis e seu respectivo potencial. Observam-se duas correntes de pensamento ao desenvolvimento



endógeno em termos regionais. A primeira refere-se ao âmbito econômico, abordando a capacidade da sociedade local potencializar os fatores produtivos presentes. Já a segunda foca-se em aspectos culturais, onde o desenvolvimento da região está condicionado às instituições e condutas presentes no território.

Segundo Amaral Filho (2001), novos modelos que abordam o desenvolvimento regional (endógeno) apontam que há necessidade de ações recíprocas, tanto de empresas como de instituições públicas. Remete a necessidade dos atores atuarem em prol de um interesse convergente, a fim de atuarem na manutenção e no fortalecimento do sistema produtivo ao qual a localidade está especializada. Mas a interação dos atores só se tornará viável ao se levar em consideração três fatores: “construção de confiança; criação de bases concretas capazes de permitir a montagem de redes de comunicação; e proximidade organizacional (esse como resultado da combinação dos outros dois elementos).” (AMARAL FILHO, 2001, p.278).

Para Haddad (2009), projetos guiados pelo desenvolvimento endógeno são executados como consequência da predisposição que determinada comunidade tem em impulsionar os recursos disponíveis do local de análise. Para o autor, geralmente o processo de desenvolvimento endógeno é guiado por algumas etapas, que para serem percorridas, faz-se necessário que a sociedade que não seja passiva a situação, mas que seja engajada em prol de mudanças. A primeira refere-se a contestação, ao inconformismo com o resultado obtido em indicadores, seja sociais ou econômicos. O próximo passo é encontrar os motivos do mau desempenho dos indicadores e realizar um trabalho de informar as lideranças locais para estabelecer possíveis ações para reverter à situação. A terceira etapa é definir uma agenda de ações, onde seja concebido com a mobilização da sociedade em parceria com instituições.

Segundo Haddad (2009), geralmente lideranças demonstram inconformismo com a realidade, entretanto, carecem de uma análise mais acurada que transpasse o mero senso comum. Como é de extrema importância o papel das lideranças, cabe um processo de conscientização e sensibilização para que se desenvolva uma crítica clara da situação, que especifique as causas do mau desempenho de indicadores. Mas a etapa mais difícil é a da mobilização da sociedade, para que atue de maneira conjunta com o poder público e com lideranças.

Para Piacenti (2016), o processo de desenvolvimento, em termos locais, emerge da capacidade de conduzir fatores que até então se encontram subutilizados e que não estejam em um processo de sinergia. O desenvolvimento endógeno deve dar ênfase à sociedade engajada que visa resolver ou minimizar seus problemas e ajudá-la a resolver.

Segundo Braga (2002), a proposta do desenvolvimento endógeno, ao alçar o local como eixo de análise, atribuindo a ele alguns aspectos, como solidariedade e espaço de articulação social, faz-se necessário atentar-se a lógica comportamental do local de análise. Se a tendência é de ações pautadas na solidariedade, a democracia sai fortalecida. Mas se a lógica das ações é guiada por interesses individuais baseados na competição, a proposta da endogenia pode se esvair e legitimar interesses da classe dominante, debilitando o processo de inclusão que a endogenia preconiza.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o resultado das entrevistas com os atores do município, analisando como o tema da inovação vem sendo trabalhado, quais são os principais entraves para o fomento do tema no município e como o programa Oeste pode promover os temas no município.

A pesquisa constatou que, apesar da maioria dos entrevistados terem conhecimento da existência do programa, eles não o conhecem em profundidade, tendo apenas uma visão superficial dos objetivos do programa. Apenas em uma entrevista foi mencionado que se conhece plenamente os objetivos do programa. Expressões como “conheço só de nome”, “não sei qual a estrutura dele”, “já ouvi falar bastante em eventos públicos, mas sem nenhum detalhe” foram as expressões que melhor resumem o entendimento por parte dos entrevistados. (PESQUISA, 2017). Para que o município possa realizar ações no âmbito do programa, é imprescindível a assimilação do programa por parte dos munícipes. O relativo curto período de existência do programa também contribui a não plena compreensão e assimilação dos entrevistados.

Em relação ao entendimento do conceito inovação, as entrevistas mostram que é um conceito amplo, sendo que muitos significados foram atribuídos a ela. Apesar das dificuldades de prevê-la ou incentivá-la, são unânimes em relação a sua importância para o desenvolvimento do município. As características atribuídas a ela vão desde “toda iniciativa que pode agregar valor ao que é produzido”; “indispensável ao desenvolvimento”, como também “sem ela, provavelmente nossa organização sucumbirá” (PESQUISA, 2017).

Em linhas gerais, o que mais foi atrelado à inovação é a geração de novas ideias, com a finalidade de reduzir custos, aumentar a produtividade, aprimorar a prestação de serviços e produtos, na intenção de melhorar a qualidade de vida das pessoas e contribuir ao desenvolvimento sustentável do município.

Uma das características atribuídas à inovação foi, de acordo com o entrevistado 06: “um processo que cria uma tecnologia, um pensamento, uma ação e uma nova possibilidade de desenvolvimento que não era utilizado antes de sua criação”.

Alguns entrevistados mencionaram que processos inovativos não precisam somente apresentar elevado grau de complexidade, como as característi-

cas da inovação radical, que provoca mudanças substanciais (VILLAVICENCIO, 2013). O entrevistado 04, analisando o momento de crise que enfrentamos nos diz:

Filmes antigos davam como, 2015, os carros estavam voando, enfim várias coisas. E pelo contrário, hoje é a bicicleta que tá tomando conta. Daqui a pouco nós estamos pedalando em uma cidade de 20 mil habitantes que a gente vê que nessa cidade não precisa andar de carro aqui dentro, olha só o impacto disso (PESQUISA, 2017).

A inovação pode provir de ideias simples, não necessariamente com uso de tecnologias, mesmo que a inovação geralmente seja atribuída à tecnologia. Como mencionado pela entrevistada 03: “Você pode ter inovação de um papel higiênico, você pode ter a inovação de uma escova de dente, você pode ter inovação de uma forma que você atende seu cliente” (PESQUISA, 2017).

Importante ressaltar o contraste que pode haver referente a inovação no setor público ou privado, devido aos objetivos de cada organização. Como mencionado pelo entrevistado 08, vinculado ao POD:

Por vezes ela pode gerar algum resultado para a sociedade, melhoria das condições da população, ou de alguma forma, sem gerar resultado para a empresa. Por outras vezes ela pode, pode ser um novo produto, um processo, um novo modelo organizacional, uma nova forma de gestão, que gera resultado para a empresa (PESQUISA, 2017).

Esse contraste referente à inovação no setor público e privado pode ser explicado pela especificidade de cada setor. Enquanto na instituição pública o lucro é tecnicamente ausente, no setor empresarial o sucesso é guiado pelo consumidor, logicamente visando à obtenção de valor. Enquanto as ações do setor público são pautadas por comportamentos éticos, visando satisfazer as necessidades e consequentemente melhorar a vida da população, o setor empresarial pauta suas ações em análises custo-benefício, buscando maximizar resultados, e não aperfeiçoar (DRUCKER, 2014).

Em relação ao setor agropecuário, as características de inovação citadas foram referentes ao uso de tecnologias para manter viável a produção, aumentar a produtividade, reduzindo custos. O entrevistado 02, ligado ao setor público, ressalta a importância da inovação para o pequeno produtor:

Se tratando em agricultura, inovação é você trabalhar com tecnologia, é você trabalhar com diversificação na propriedade, porque hoje o nosso pequeno produtor ele tem que diversificar a propriedade, ele tem que inovar, ele tem que ser diferente dos outros para que ele possa se manter na propriedade. Então hoje inovação pra mim é trabalhar com tecnologia,

porque tudo, qualquer atividade demanda tecnologia, demanda um técnico que possa dar uma orientação ideal pra que ele não faça um tipo de investimento na propriedade que venha frustrar ele, sem ter o conhecimento. Então, sempre procurar uma orientação técnica, de um profissional, naquilo que ele quer trabalhar, seja na piscicultura, seja na parte na fruticultura, horticultura, isso é inovar, mas inovar é trabalhar com tecnologia dentro, sempre com uma orientação técnica (PESQUISA, 2017).

Como citado, a inovação referente ao setor agropecuário é atrelada ao uso de tecnologias, podendo oferecer a oportunidade ao pequeno produtor de diversificar a propriedade, não ficando restritas as principais monoculturas ao qual no município são majoritárias, que no caso são as culturas da soja e milho.

A inovação é ressaltada, pelo entrevistado 04, como importante para contribuir no desenvolvimento de um determinado setor. Por exemplo, ao se lançar inovações para determinadas máquinas, fazendo com que economize combustível, ela tende a obter melhores resultados, obtendo maior qualidade no processo. “Inovação, num sentido amplo, é fazer algo que venha beneficiar, de forma sustentável, a gente precisa obter os resultados para o bem comum de uma região ou de um local.” (PESQUISA, 2017).

A inovação, sob a ótica do desenvolvimento regional, pode proporcionar resultados que transpassam benefícios para somente algumas empresas e instituições. Gestada em nível de cadeia produtiva, pode resultar em benefícios para vários setores. Como citado pelo entrevistado 08, ligado ao POD:

Então, do que o programa oeste em desenvolvimento trabalha, se a gente pegar um exemplo, que é a questão da sanidade agropecuária, é um problema que não se refere a uma empresa somente, mas a toda cadeia, do leite, do frango. É, então se houver uma melhoria, resolução de um problema desses, a inovação se expande para todas as empresas e atores dessa cadeia. Então é, questão de trazer essas melhorias que gerem algum retorno, e acho que a forma de tratar as inovações também é bastante importante. Então, do que a gente entende, do que tem trabalhado aqui, é partindo de alguns problemas que afetam a competitividade das cadeias e aí propor, é, soluções pra esses problemas, que de alguma forma gerem retornos financeiros né (PESQUISA, 2017).

Como citado anteriormente, a inovação é dividida em quatro dimensões: inovação de produto, processo, posição e paradigma (TIDD E BESSANT, 2015). Pelas respostas obtidas, podemos dizer que a maioria dos entrevistados referem-se à inovação na dimensão de produto e processo. Além dessa classificação de inovação, há outra que a divide em radical e incremental, sendo que podemos concluir que as respostas referem-se à inovação incremental, pois significa aperfeiçoar o que a empresa e organização faz, apresentando riscos em menores

proporções, devido ao já conhecimento da tarefa que está sendo executada (VILLAVICENCIO, 2013).

Em relação a outro tópico de pesquisa, que é a opinião dos entrevistados sobre a importância do eixo estruturante para o desenvolvimento do município, foi constatado a elevada importância atribuída a tais temas, sendo atribuída a necessidade de se reforçar o debate e ações aos temas.

No contexto administrativo, referente ao setor público, é vital que a pesquisa acompanhe o planejamento em todo o processo inovativo, principalmente devido a sua incerteza. Segundo o entrevistado 04, a pesquisa tem à capacidade de:

Buscar alternativas comuns para o desenvolvimento do município ou da região. Então a busca, o conhecimento, aproveitar o que tem, e melhorar. Inovar no sentido que haja algo amplo que venha atender um contexto geral, não apenas um determinado grupo de pessoas, ou seja, aproveitar o conhecimento de várias áreas, e verificar aquilo que está sendo, é, digamos assim, tendo resultado e ampliar para mais pessoas e para um grupo melhor, para o bem de uma região (PESQUISA, 2017).

Outro ponto citado para que tais temas possam atuar em prol do município é a questão da localização do município as margens da rodovia BR 277. Para o entrevistado 07, devido a proximidade do município com países do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), questões como, “aperfeiçoar a relação entre produção, mercados, logística e transporte, o que se pode esperar é sem dúvida o fomento da economia local associada à geração de emprego e distribuição de renda” (PESQUISA, 2017). Mas para isso ocorrer, a pesquisa faz-se necessária para compreender melhor a demanda desses mercados, como também estabelecer a logística mais apropriada para as condições do município.

Para se incentivar processos inovativos, a pesquisa é citada pelo entrevistado 06 como fundamental, sendo atribuída a ela a capacidade de “testar, discutir diversos aspectos de um determinado fator pra encontrar uma demanda que seja necessária para um melhor desenvolvimento daquele fator, e é aí que surge a inovação, a inovação é ela como se fosse um, ela brota da pesquisa” (PESQUISA, 2017). Como visto anteriormente, a inovação, segundo Drucker (2014), pode ser entendida como uma disciplina, onde práticas inovativas surgem com o devido conhecimento que determinada situação apresente. O aporte que a pesquisa dá a inovação é justamente fornecer uma melhor compreensão para que se possam

vislumbrar atividades inovativas. Se não se possui uma leitura correta da situação, possivelmente praticas inovativas tendem a fracassar.

Outra importância que a pesquisa constatou referente o eixo estruturante é na contribuição para o setor industrial do município, sendo citado, pela entrevistada 03, que “Santa Terezinha já é um polo fortalecido né, com relação à área industrial, e a gente tem muita área ainda. Área quando eu digo é assim terreno mesmo né, espaço pra instalação de novas empresas” (PESQUISA, 2017). Outro ponto citado pelo entrevistado 01 no que tange ao setor industrial é:

E o município tem investido aí na área industrial, na concessão de benefícios para trazer novas indústrias, e tanto na parte da indústria tradicional quanto na área de pesquisa e inovação tecnológica né. E com isso há uma lei específica de incentivos fiscais e incentivos também de barracões e área industrial (PESQUISA, 2017).

Um ponto citado referente à atração de novas indústrias diz respeito a preservação ambiental. Segundo a entrevistada 03: “Acredito que muitas coisas poderiam ser feitas, mas tem que ser pensado nesse lado ecológico né, o que acaba tendo muitas barreiras aí né no meio do caminho” (PESQUISA, 2017). Diante da legítima preocupação com o desenvolvimento sustentável, a pesquisa e consequente inovação tem importância impar para apoiar a adoção de tecnologias e processos que mitiguem os efeitos ambientais. Como citado que o município dispõe de uma política de atração de novas indústrias, além de espaço físico, a viabilidade da implementação de novas empresas referentes ao setor tecnológico e inovativo podem apoiar e fomentar tais temas no município.

Para o setor agropecuário, uma das contribuições que é atribuída ao eixo estruturante é ligada a questão do mercado de trabalho, sendo a inovação importante para manter as pessoas no campo, pois, conforme a argumentação do entrevistado 02:

Ganha porque vai fazer com que os nossos produtores fiquem na propriedade e que os filhos dos agricultores fiquem na propriedade, porque hoje sabemos que a demanda por emprego tá alta, não tem hoje espaço para todo mundo, e hoje existem vários meios de você diversificar a propriedade para que você continue na propriedade, e você pega e faz com que, você inovando, você consegue, é, fazer com que não haja o êxodo rural. Eu acho de suma importância essa inovação na agricultura, porque isso vai fazer com que nossa agricultura fique cada vez mais forte e cada vez mais não haja esse êxodo rural que teve no passado de todo mundo sair da agricultura e vir pra cidade. Então quanto mais nós, o município investir, apoiar pra fazer com que ele continue sempre na sua propriedade (PESQUISA, 2017)

Como o município tem forte vocação agrícola, o desenvolvimento guiado por ações no âmbito do eixo estruturante tem o potencial de gerar benefícios para o município como um todo. Pois, segundo o entrevistado 10, “gerando mais renda, aumenta a arrecadação para o próprio município, para o município reinvestir em estrutura, infraestrutura, educação, saúde” (PESQUISA, 2017).

Em nível regional, foi ressaltada condição da região oeste paranaense como facilitadora para que ações ligadas a tais temas se desenvolvam. Conforme citado pelo entrevistado 08: “nós temos 03 parques tecnológicos na região, tem, salve engano, 05 universidades públicas. São, aproximadamente, 40 cursos de mestrados na região. Cerca de 14 de doutorados. É, enfim, é uma condição muito boa” (PESQUISA, 2017).

Mas a principal contribuição de tal eixo, especialmente no setor público, é a menção que tais temas são timidamente apoiados, pois, segundo o entrevistado 05:

Os municípios investem muito pouco em pesquisa, e também na parte de tecnologia, de inovação né. Há uma deficiência muito grande em nossa região, é, até porque existe muita restrição de recurso, de repasse, cada vez mais os municípios estão recebendo menos. E eles priorizam investimento na área de educação, saúde, a parte mais básica realmente, a parte mais prioritária nesse momento. Mas muitas vezes acabam não investindo na parte de inovação, justamente porque falta recurso, ou falta equipe técnica também pra captar recurso, a fundo perdido, seja do governo federal, estadual né, tudo isso é possível (PESQUISA, 2017).

Em um contexto de crise, de âmbito nacional, verifica-se contingenciamento de gastos. Com recursos escassos, a administração tende a apoiar temas emergenciais, podendo desestimular processos que fomentem a inovação. Entretanto, justamente essa situação reforça que a inovação seja lançada para poder potencializar alguns serviços. A importância de tal eixo para o município é que tais temas envolvem certa complexidade, e até certo ponto podem ser considerados recentes para sua realidade. As ações preconizadas, envolvendo várias instituições, podem desencadear processos inovativos que dificilmente seriam incentivados em um contexto de isolamento de ações.

Em relação às ações que estão sendo executadas no âmbito do eixo estruturante, foi constatado que, pelas condições orçamentárias do município, a pesquisa torna-se vital para que os serviços aconteçam com sua capacidade máxima, pois, segundo o entrevistado 04:



O município ele tá sempre buscando estar, digamos assim, por dentro, principalmente veiculado ao que há de legislação. Atrelado a isso, há muita pesquisa, muita busca e buscar alternativas que venham a diminuir os impactos né, com relação aos custos fixos do município. Especificamente no setor público há uma busca constante para que a gente consiga fazer mais com menos valores, isso tudo nós buscamos. Então nós estamos num âmbito de pesquisa, num âmbito de aplicação, é, principalmente na questão administrativa do município, nós somos um município com poucos recursos, com um PIB muito baixo, porém os resultados que nós temos atingido perante a região toda, são muito mais além do que qualquer município (PESQUISA, 2017).

Talvez a principal atividade que atualmente é executada pelo município no âmbito da inovação seja referente à coleta seletiva de lixo, sendo que a maioria das entrevistas mencionaram esse processo, sendo que se tornou referência para outras municipalidades, servindo de exemplo de como a inovação pode gerar importantes resultados mesmo sem vultuosos investimentos, pois, conforme citado pelo entrevistado 05 :

Aqui no município a gente já faz né, temos um exemplo muito grande na gestão dos resíduos sólidos né, o lixo que é gerado no município, o material reciclado, todo nosso programa de coleta seletiva hoje se tornou referência justamente porque nós, é, desenvolvemos uma pesquisa, avaliamos qual é a dificuldade, enfim, achamos um processo que poderia inovar né, usando muitas vezes, não equipamentos muito tecnológicos, mas a gestão né, as pessoas que acompanham, o monitoramento, a mudança da forma de agir sobre esse projeto né. E hoje a gente se tornou referência no Brasil com o programa de coleta seletiva (PESQUISA, 2017).

O caso da coleta seletiva mostra como a pesquisa e a inovação pode proporcionar a municípios que não dispõem de grande capacidade de investimento potencializar serviços e até mesmo se tornar referência a outras localidades. Pois, segundo a entrevistada 03:

E o trabalho que esta sendo feito agora com a coleta seletiva do lixo, são poucas cidades no Brasil que tem essa preocupação né. E a prefeitura conseguiu executar isso no menor custo possível, otimizando bastante. E tá fazendo plano de gerenciamento de resíduos né. Então assim ela inovou em relação a ter saído na frente diante de tantos outros grandes municípios, que as vezes teriam uma estruturação econômica muito melhor pra conseguir fazer. E Santa Terezinha se preocupou muito com isso né (PESQUISA, 2017).

Uma dificuldade levantada para que ações no âmbito do eixo estruturante ocorram é a dificuldade de diálogo das instituições que trabalham com esses temas, pois, conforme mencionado pelo entrevistado 06:

A pesquisa esta sendo feita pelos órgãos de pesquisa, no caso as universidades e outros órgãos pequenos, e a inovação fica a cargo dos

órgãos executivos, tanto do município, das empresas privadas, quanto dos órgãos públicos, do município, do estado, do país, mas não está havendo uma ligação, uma boa relação entre esses dois setores (PESQUISA, 2017).

Para o setor agropecuário, foi citado como uma das principais ações a diminuição da pulverização de defensivos agrícolas. Segundo o entrevistado 09: “Antigamente o cara usava em torno de 500, 600, 400 litros de água para pulverizar por alqueire. Hoje a gente trabalha em torno de 150 a 200. Então já gera certa economia” (PESQUISA, 2017). Para além da redução do consumo de defensivo aplicado, como também da própria água, há ações sendo executadas em vários âmbitos, como conservação e fertilidade de solo, além de pesquisa para novas variedades genéticas.

Para o pequeno produtor, o entrevistado 02 menciona que são 05 os programas da administração municipal: O primeiro é o Programa de Apoio aos Pequenos Pecuaristas (PROGEM), visando o fortalecimento da bacia leiteira através de melhoramento genético e inseminação artificial. O segundo é o Programa de Mecanização Rural (PROMER), onde o município fornece equipamentos e implementos para o agricultor que não possui. O terceiro é o Programa de Incentivo a Piscicultura (PRÓ-PEIXE), fornecendo assistência técnica e o serviço de máquinas para o produtor que queira trabalhar na atividade. O quarto programa é o Programa de Distribuição de Insumos Agrícolas aos Pequenos Produtores Rurais (PRODUZA), que, em parceria com o governo federal e estadual, fornece ao produtor calcário visando à adubação e a correção de solo. Já o quinto e o último programa é Programa de Fomento ao Reflorestamento (VERDE QUE TE QUERO VERDE), fornecendo mudas nativas para o produtor que necessite, em especial para reserva legal e mata ciliar. Esses programas visam proporcionar condições ao produtor permanecer na propriedade (PESQUISA, 2017).

Outra capacidade atribuída à inovação é a possibilidade de prevenção, pois muitas vezes se obtém melhores resultados na prevenção do que após o problema estar dado. Como citado pelo entrevistado 05: “a gente tem um trabalho com parceria da Itaipu Binacional, que incentiva, na verdade a manutenção de estradas rurais, conservação de solo, reflorestamento de áreas desmatadas também, né, área de preservação de rios, nascentes” (PESQUISA, 2017).

Em termos de região, o entrevistado 08 argumentou que há 06 eixos de atuação dentro do eixo estruturante. O primeiro eixo é o da cooperação, tendo por

foco aprimorar a relação entre universidades e empresas. Para tal, a parte burocrática e documental vem sendo estudada para a melhor compreensão dessa relação e como pode ser melhor incentivada. O segundo eixo é relacionado a captação de recursos, pois o diagnóstico do programa constatou que é um tema desconhecido, sendo necessário a capacitação das pessoas para que as instituições possam realizar mais projetos. O terceiro eixo é o da educação e qualificação para que se estabeleça uma cultura da inovação na região. O quarto eixo é chamado habitats da inovação. Na perspectiva de vários atores e instituições trabalhando conjuntamente, o eixo tem por objetivo estabelecer a atribuição e o foco de cada organização, no intuito de não ocorrer sobreposição de projetos. O quinto eixo diz respeito às políticas públicas, no intuito de se aprovar leis referentes à inovação em todos os municípios da região para que as empresas tenham mais incentivos para adotar inovações. O sexto e último eixo diz respeito à comunicação entre os atores, sendo que foi implementado uma plataforma chamada Sistema Regional de Inovação (SRI), onde as organizações postam suas demandas, podendo as universidades se candidatarem para atendê-la. A plataforma visa interação e comunicação. Na plataforma se publica notícias referentes à inovação dentro da empresa, além de editais. Para incentivar processos inovativos, há uma premiação, tanto para empresas como instituições públicas, sendo que a prática que obter a melhor avaliação será premiada (PESQUISA, 2017).

As principais dificuldades e entraves mencionados para o fomento da inovação foram vários, sendo citados elementos que vão desde a perspectiva nacional, de crise econômica, até aspectos ligados a questões municipais e culturais.

Foi ressaltado que uma das dificuldades é referente a ações que são guiadas exclusivamente pela ação da administração municipal, sendo citado como necessário o engajamento da sociedade em prol de iniciativas que fomentem a inovação, conforme a fala da entrevistada 03:

Acredito que falta ainda, é, uma questão de apoio governamental, porque nenhum município consegue fazer nada se não tiver o apoio né, financeiro para realizar esses projetos né. E também em relação à iniciativa da sociedade, porque não é obrigação só do município fazer a aplicação desses recursos. É obrigação também dos empresários, da sociedade, em estar se sensibilizando, e sempre que possível fazer o custeio também de projetos na área de inovação e tecnologia (PESQUISA, 2017).

Uma das dificuldades levantadas é ligada a questões de planejamento, até mesmo em nível nacional. Pois foi mencionado na pesquisa que historicamente o país visa solucionar problemas emergenciais, que muitas vezes já se tornaram estruturais. Em decorrência disso, grande parte do orçamento federal é destinado a resolver problemas. Com isso, a área da inovação acaba sendo negligenciada de certa forma.

Um dos principais temas que os entrevistados mencionam como entrave a inovação é a burocracia e a elevada carga tributária em nosso país, dificultando investimentos e processos inovativos. Outro elemento citado é a falta de recursos financeiros.

Outro empecilho é ligado a questões culturais, sendo citado pelo entrevistado 06 a “falta de comunicação entre a pesquisa e quem deveria aplicar as inovações, e essa sequencia de círculo vicioso que nós vivemos” (PESQUISA, 2017). Para a inovação de sucesso ocorrer, é imprescindível que se dispunha de uma análise acurada que determinada situação apresenta. Sendo citada essa falta de diálogo entre as instituições que tradicionalmente trabalham com o tema, temos um entrave inicial para que a inovação seja gestada e consiga gerar resultado. Esse “círculo vicioso” ao qual é mencionado, de certa forma bloqueia a inovação, pois se atém muito a repetir velhos hábitos que dificultam adotar a inovação na respectiva da organização.

No âmbito municipal, foi citada a falta de autonomia perante os governos estadual e federal, que acabam concentrando decisões. Com maior poder decisório, processos inovativos poderiam ser melhor gerenciados, devido ao acompanhamento ser feito pela administração municipal, que conhece melhor a realidade local. Diante dessa constatação, o POD, ao preconizar ações compartilhadas por atores da região, pode atender as demandas, podendo ser melhores listadas e também resolvidas, devido à decisão ser tomada diretamente por atores que tendem a conhecer melhor a realidade ao qual está sendo trabalhada.

Outra dificuldade levantada remete-se a capacidade de definir os rumos que economia deve seguir, se a aposta é reforçar o modelo ao qual se está especializado ou se tentar novas opções econômicas, sendo citado, pelo entrevistado 01:

O entrave que vejo é você definir políticas públicas de desenvolvimento. Se você quer, como Pato Branco né, colocou lá uma universidade tecnológica,

colocou lá uma área também industrial voltada à tecnologia e inovação. Então, isso aí é uma questão de políticas públicas, de tentar uma nova vocação para o município que hoje, que é a do agronegócio (PESQUISA, 2017).

No setor rural, uma das principais dificuldades levantadas é a dificuldade de fazer com que o produtor invista recursos financeiros, no intuito de diversificar sua atividade e não ficar restrito as culturas de milho e soja, preponderantes no município.

Essa dificuldade de investimento também é atrelada ao contexto nacional. Devido à elevada carga tributária em nosso país, além de um contexto de crise econômica, processos inovativos são travados em prol de repetição de processos. Como mencionado na entrevista 10:

Quando a gente passa por um processo igual se esta sendo esse agora, que a economia está retraída, o preço do produto que o agricultor produz aí, soja, milho que é nossa cultura principal aqui. Com preços baixos e custos altos, isso retrai o desenvolvimento, a própria aplicação de novas tecnologias e retrai a inovação. Ele deixa de fazer, ele volta para trás, fazendo a mesmice que ele vinha fazendo. Então ele tira o pé porque ele tá com o caixa curto né, então ele pensa assim, preciso recuperar meu caixa para fazer novos investimentos no futuro (PESQUISA, 2017).

Outro ponto citado é em relação aos gestores que conduzirão processos inovativos. Como visto, o fator preponderante para a inovação ocorrer é que os gestores tenham capacidade de conduzir o processo inovativo (DAVILA, EPSTEIN E SHELTON, 2007). Mas uma das dificuldades elencadas é justamente a capacidade da equipe técnica em guiar com sucesso a inovação. Vimos anteriormente à distinção entre invenção e inovação, que basicamente para caracterizar a inovação é necessário que obtenha êxito e que seja funcional (VILLAVICENCIO, 2013). Se as pessoas que estão à frente do processo não possuem a capacidade de desenvolver e acompanhar o processo inovador, tendencialmente a inovação corre sérios riscos de não ser executada, ou ser executada, mas não sendo explorado todo seu potencial.

Em nível de região, mesmo com a presença de várias instituições de ensino superior e parques tecnológicos, que potencialmente representam boas condições para que tal eixo atue, foi constatado certo isolamento de ações, pois, conforme citado pelo entrevistado 08:

Só que ainda, todos esses atores, mesmo as empresas, também tem algumas que investem em pesquisa, desenvolvimento, mas ainda existe

uma atuação, é, bastante isolada, principalmente dessas instituições. Então, é, se houver um esforço maior, que é o papel da, talvez desse eixo estruturante, que hoje é o SRI, de aproximar esses atores para desenvolverem projetos conjuntos e gerarem inovações de maneira conjunta. Se isso acontecer tende a potencializar os resultados, ou, é desses ativos que a região tem (PESQUISA, 2017).

Também em termos regionais, foi assinalada a falta de compreensão da complexidade de processos que fomentem a inovação, sendo que é esperado resultados em um curto espaço de tempo, mas muitas vezes é um processo longo e árduo. Outro ponto constatado é o descompasso entre a demanda das empresas e o tempo que as universidades requerem para poder sanar a demanda, sendo necessária uma melhor articulação temporal. Por último, mas talvez o mais preocupante seja a constatação da falta de confiança dos atores em trabalhar conjuntamente. Como visto, a inovação do século XXI traz a especificidade de não ser fomentada pelo isolamento, mas deve ser pensada em nível de sistema, pois deve incluir vários participantes (TIDD E BESSANT, 2015). Com essa dificuldade constatada, o objetivo do programa, ao pensar em termos regionais, tem um importante desafio para superar para que a inovação realmente seja fomentada. Se uma das dificuldades constatadas foi à falta de confiança, cabe a seguinte reflexão: o que determina a confiança? Para além de ações conjuntas em prol de benefício próprio, é preciso debater até que ponto é viável e factível ações em prol da coletividade, mesmo que benefícios indiretos sejam atingidos. Entretanto, devemos considerar o relativo curto período de existência do programa, como também reflexionar que a confiança não é um processo que potencialmente é gerado em um curto espaço de tempo, sendo necessárias várias ações para que se reforcem ações conjuntas.

Outra dificuldade levantada pelo entrevistado 08 é que ainda “não se tem uma clareza das demandas específicas de cada ator”. A plataforma SRI visa justamente “tentar identificar de fato quais que são essas demandas, porque quem vai ofertar solução, ele não pode trabalhar em uma oferta sem saber o que esta sendo demandado” (PESQUISA, 2017). Para que as demandas sejam compreendidas em sua totalidade, o maior acesso e compartilhamento de informações na plataforma pode proporcionar um melhor conhecimento da região, auxiliando que a inovação ocorra.

Em relação às principais demandas do município, um ponto citado é a necessidade que o parque industrial do município se consolide, principalmente

atraindo empresas no âmbito da pesquisa e na área tecnológica, visando propiciar geração de emprego e distribuição da renda. É citada que essas áreas são temas que representam as melhores oportunidades para se alavancar o desenvolvimento, pois tais temas representam tendências mundiais.

Outra demanda levantada é referente a necessidade de se diferenciar produtos, sendo citado a necessidade da inovação de produtos para que o setor industrial e conseqüentemente os empresários possam obter melhores resultados. De acordo com a entrevistada 03:

Tem muitas delas que concorrem entre si com o mesmo produto, e acabam assim brigando muito pelo preço, e as vezes acabam também que diminuir a qualidade. Se houvesse uma inovação, com relação a diferenciação dos produtos ou dos serviços, a gente poderia ter o mesmo empresário, no mesmo ramo, só que atuando diferente, né, um do outro. Então diminuindo a competitividade interna e aumentando a competitividade externa, sendo mais interessante, concorrendo com outros mercados e não com o próprio mercado interno ne (PESQUISA, 2017).

Devido à representatividade do setor agropecuário para o município, as principais demandas citadas no que tange a pesquisa, inovação e a adoção de novas tecnologias foram para o setor. Podemos constatar que ações no âmbito da inovação podem proporcionar excelentes oportunidades de desenvolvimento ao município, pois as demandas elencadas congregam vários elementos.

Uma das demandas citadas é a questão do melhor aproveitamento da área rural, potencializando questões turísticas para proporcionar opções de renda, tanto para as famílias como para o próprio município. Foi citada a oportunidade de se aproveitar o potencial turístico da cidade vizinha Foz do Iguaçu, podendo se fomentar ações conjuntas com o município para promover o tema turístico.

Para o produtor com maior capacidade de investimento, a pesquisa constatou que ações referentes ao eixo estruturante devem priorizar questões ligadas à produtividade, conservação do solo e a adoção de novas variedades genéticas com maior resistência a pragas e ao clima, no intuito de fortalecer a agricultura de precisão. A infraestrutura do município é citada como consolidada no que tange ao escoamento e armazenamento da safra, sendo mencionado, pelo entrevistado 09:

Toda estrutura nossa, a estrutura que o município já tem, das empresas que tem aí com recepção de cereais, tudo já tem uma boa cadeia feita nesse segmento. Então os pontos que o pessoal mais fomenta, que mais procura hoje é atingir cada vez mais produção (PESQUISA, 2017).

Para o pequeno produtor, foi mencionada a necessidade de se inovar no sentido de diversificar a produção, para propiciar maior autonomia ao produtor, no sentido de não ficar dependente a poucos cultivos. Entretanto, uma demanda assinalada para isso ocorrer e a carência de pesquisa. Como citado, pelo entrevistado 06:

Nós temos uma agricultura um pouco presa na monocultura principalmente, numa rotação de culturas ali, entre os grãos né, os principais grãos, que é a soja, o milho e o trigo, e há muita dificuldade dos agricultores que querem mudar, que querem diversificar. Há pouco investimento na pesquisa, no município e na nossa região pra esses agricultores que queiram diversificar. Não digo que não há, claro que há, temos aí algumas universidades, até alguns setores aí do município que investem um pouquinho em pesquisa, mais não o suficiente para que esses agricultores tenham uma base forte, uma base técnica forte, uma assistência forte para que eles diversifiquem, tenham essa possibilidade de diversificação, tanto com olericultura, fruticultura, criação de animais, etc... (PESQUISA, 2017).

Nesse sentido da preponderância do cultivo das monoculturas soja e milho, um dos principais aportes que o eixo pode propiciar ao município é justamente reduzir essa certa dependência dessas culturas, com a pesquisa e a inovação proporcionando ou estimulando novas vocações produtivas ao município, pois, como assinalado pelo entrevistado 01:

Então, hoje o município não tem outra vocação que não essa. A gente está tentando na área industrial alguma coisa, mais eu diria que é incipiente. Hoje você tem pequenas indústrias lá, e a tendência mundial é realmente de tecnologia, de inovação. Você não precisa de grandes espaços para desenvolver esse tipo de coisa (PESQUISA, 2017).

Outra demanda citada para que o eixo possa propiciar alternativas produtivas ao pequeno produtor é a questão da piscicultura, sendo citada a necessidade de pesquisa para se compreender de melhor maneira quais são as demandas e dificuldades, como também a construção de agroindústrias, esta citada como bastante procurada pelos produtores.

Para além destas demandas constatadas e citadas, alguns ressaltaram que tais temas são relativamente novos, representando duas facetas: a primeira é que ações praticamente inexistem nesse âmbito no município, conforme o seguinte trecho da entrevista 01: “Eu diria que realmente quase todas as demandas aí no que diz respeito à pesquisa e adoção de novas tecnologias, já que inexistem. Tem um longo caminho pela frente, com certeza tem um longo caminho” (PESQUISA, 2017). A segunda faceta é justamente aproveitar essa lacuna de ações. Constatado a



carência de ações, certamente esforços e ações em prol de tais temas propiciaram oportunidades que até então se encontram “adormecidas” e podem propiciar ao desenvolvimento do município excelentes perspectivas.

Para o futuro, visando elencar ações que devem ser priorizadas para que as demandas e as necessidades do município venham a ser atendidas, constatou-se certa diversidade de opiniões. Uma delas foi o fato do município ser próximo com os mercados do MERCOSUL, podendo ser melhor explorado em benefício do setor industrial do município. Também em relação à população da tríplice fronteira, foi mencionado pelo entrevistado 07 a necessidade de se ter um melhor aproveitamento do terminal turístico Alvorada de Itaipu, também pelo fato da cidade vizinha Foz do Iguaçu ser um polo turístico reconhecido mundialmente. Para se explorar com sucesso esses mercados, inicialmente a pesquisa deve propiciar uma análise correta da demanda desses mercados. Mas não basta apenas um diagnóstico correto. É imprescindível que o que venha a ser ofertado seja competitivo em termos de mercado. Como uma das entrevistas nos diz que praticamente inexistem ações no âmbito do eixo estruturante, dificilmente a exploração desses mercados se dará em todo seu potencial, conforme as características atuais.

Outra tendência é a necessidade que a pesquisa se torne mais recorrente para que o planejamento tenha informações mais detalhadas e precisas, pois foi citado que para a inovação ser apoiada, há certa falta da compreensão exata das demandas dos atores, o que compromete a adoção de padrões organizativos que visem à inovação. Outro ponto citado, que pode ser relacionado a proposta de governança preconizada pelo POD, é a questão de ampliar o envolvimento da sociedade. Foi mencionado pela entrevistada 03 que “muitos projetos acabam não explorando todo o potencial devido ao não envolvimento das pessoas, o que pode comprometer a sua adoção pela população” (PESQUISA, 2017).

Outro aporte citado para o eixo estruturante é a questão da sustentabilidade ambiental. O planejamento deve ser preciso nessa questão para que as futuras gerações não sintam demasiados efeitos. A inovação, como no caso da coleta seletiva do município, é citada como fundamental para que os impactos ambientais se reduzam.

Visando que o POD consolide sua proposta de trabalho no município, foi citada a necessidade de se dispor de pessoas com relação direta ao programa para

que ações realmente aconteçam, além de uma melhor divulgação do programa para que os atores assimilem a proposta e possam exercer atividades factíveis com a proposta do programa.

Outro ponto citado para que processos inovativos possam ocorrer, é o planejamento em longo prazo. Geralmente, trocas de gestão provocam a descontinuidade de projetos, o que ajuda a dificultar processos inovativos. A tendência é que se fortaleçam projetos que perpassem trocas de partidos, estabelecendo uma visão de longo alcance. De acordo com o entrevistado 05:

Então muitas vezes essa inovação é construída com uma gestão e destruída por outra né. Então é um processo muito complicado de pessoas que participam, acabam sendo desmotivadas, porque sempre na troca, a mudança de gestão acaba desacreditando né, em todo esse processo. Eu acho que hoje inclusive é a maior dificuldade regional aqui da, dessa questão da inovação. Então porque muitas vezes exige pesquisa, exige estudos, exige captação de recursos e tempo pra que aconteça (PESQUISA, 2017).

Para o pequeno produtor rural, a inovação é citada como vital para que ele, além de diversificar a propriedade, possa explorar a agroindústria, citada, pelo entrevistado 02, como a “a grande fatia que existe no mercado” (PESQUISA, 2017). Nesse sentido, a inovação não é apenas benéfica para o agricultor, mas para o município como um todo, desde a questão de tributos, como também a ampliação de emprego para o setor rural e conseqüente diminuição da demanda de emprego na cidade, que tem uma limitação.

Mas o principal ponto citado que o eixo pode auxiliar no desenvolvimento do município é alterar o foco do agronegócio, que é o setor mais representativo em termos econômicos do município, para um polo tecnológico e inovativo. Foi constatada certa dependência do município ao setor, pois quando o setor apresenta resultados abaixo do esperado, principalmente devido a condições climáticas, a economia do município é afetada. Sendo atribuídos riscos e perigos ao município depender em demasia do setor.

Em termos de região, foi mencionado que as principais tendências são referentes ao sistema produtivo baseado na agricultura. Devido à limitação pela capacidade do meio ambiente, o eixo pode desenvolver tecnologias para mitigar os efeitos de tal atividade, ou até mesmo introduzir novas atividades econômicas para complementar a atividade.

## 5-CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa constatou que o programa Oeste em Desenvolvimento, sob o eixo estruturante – Pesquisa e Inovação: Tecnologia e Desenvolvimento - pode propiciar uma importante contribuição ao município, principalmente, pois, ações sob tais temas são incipientes, tanto a nível municipal como até mesmo regional. Para que aconteça o fomento desses temas no município, é crucial que os atores compreendam a proposta do programa, pois a pesquisa constatou que não há um devido conhecimento da proposta do programa por parte dos entrevistados para que se possam vislumbrar ações.

Pelas condições do município, que pode ser considerado pequeno e com condições orçamentárias nem tão favoráveis a muitos investimentos, ações no âmbito do eixo estruturante são difíceis de serem realizadas e gestadas. Mas deve-se prestar atenção justamente na situação do município. Por ser de relativo pequeno porte, a demanda por ações de pesquisa e inovação não é tão elevada como outros municípios de maiores dimensões.

As principais contribuições que o eixo estruturante pode realizar é o incentivo a pesquisa, que ocorre em pequena proporção, além de tentar incentivar uma cultura que propicie a inovação. Devido à importância e dependência do município ao agronegócio, em um primeiro momento tal eixo pode contribuir para o fortalecimento da atividade. Mas, essa excessiva dependência do setor apresenta alguns perigos, sendo a inovação importante na medida em que forneça alternativas de renda ao município que propiciem uma diversificação de sua matriz econômica.

A guisa de conclusão, a maioria respondeu a carência de pesquisa como fator limitante à inovação, sendo que ações relacionadas ao eixo devem priorizar a pesquisa para que realmente a inovação ocorra. Segundo Drucker (2014), a inovação é guiada quando se examina corretamente as oportunidades de mudança que tal situação apresenta. Diante de tal situação, a inovação será incentivada a partir do momento em que se trabalhe para se ter clareza de qual é a situação que se apresentam, quais são as demandas mais importantes, e a partir daí se explore as oportunidades advindas da mudança.

Como mencionado, os principais pontos que os atores mencionaram, até mesmo argumentando várias vezes em suas respostas, é a necessidade de mudar a elevada dependência do município e dos próprios agricultores, em especial os

pequenos, das monoculturas soja e milho. Os programas municipais, como o apoio a piscicultura e a pecuaristas podem auxiliar em propor alternativas as monoculturas. Entretanto, pela repetição das respostas que o produtor precisa diversificar a propriedade, talvez represente que os programas não estão conseguindo diminuir a dependência do cultivo da soja e do milho. Mas devemos prestar atenção também no cenário de crise econômica que vivemos, dificultando mudanças e investimentos, além de fatores culturais. Como citado acima, a inovação deve explorar a mudança e as oportunidades advindas da mudança. Se o município realmente tentar alterar a dependência econômica do setor agrícola, várias questões devem ser planejadas, pois se trata de uma inovação “radical” (VILLAVICENCIO, 2013.) Certamente mudanças estruturais impõem elevados riscos, mas em uma conjuntura econômica como da atualidade, além de que a inovação é uma das principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico (TIDD E BESSANT, 2015), o município, na perspectiva de alavancar sua economia que não dependa em demasia da agricultura, certamente deverá realizar esforços no âmbito do eixo estruturante.

Enfim, a importância e contribuição que o eixo estruturante pode propiciar para a região e para o município é a relativa carência de ações nesse âmbito, além de tais temas serem de vital importância para a viabilidade das organizações e para contribuir no desenvolvimento.

Para posteriores trabalhos, sugerimos pesquisar a disposição dos atores do município para atuar conjuntamente com atores e instituições da região, analisando a receptividade dos munícipes para ações conjuntas, além de analisar a perspectiva de trabalho em rede, a fim de aclarar as principais demandas e desafios para esse tipo de trabalho, no intuito de esclarecer se os atores do município apresentam uma pré-disposição para trabalhos pautados na confiança.

Em relação ao método de pesquisa adotado para a realização do trabalho, seguir um roteiro de entrevistas se mostrou eficaz, contribuindo para analisar os objetivos do trabalho em sua totalidade, além de permitir estabelecer certa comparação das respostas.

## REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, Jair do. **A endogeneização no desenvolvimento econômico regional e local**. Planejamento e políticas públicas ppp. IPEA, n.23, p.262- 286, Junho 2001. Disponível em:

<<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/78/89>>. Acesso em: 07 de nov. de 2017.

AMORIM, Luci Suzana Bedin; SOUZA; Edson Belo Clemente de. Região: novas configurações, novos conceitos; **Revista Varia Scientia.**, S.l, v. 04, n. 08, p.11-24, dez. 2004. Semanal. Artigos e Ensaios. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/variascientia/article/view/720/609>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

BESSANT, J. R; TIDD, Joseph. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 511 p. ISBN: 9788577804818.

BRAGA, Tania Moreira. Desenvolvimento local endógeno: entre a competitividade e a cidadania. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, [s.l.], n. 5, p.23-37, 30 nov. 2001. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (RBEUR). <http://dx.doi.org/10.22296/2317-1529.2001n5p23>. Disponível em: <<http://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/63>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

COLODEL, José Augusto. Cinco séculos de história, 2008. In: PERIS, Alfredo Fonseca. **Estratégias de desenvolvimento regional**. Região oeste do Paraná. Cascavel, 2008. 538p. cap. 1, p 29-75. Disponível em:<[http://www.unioeste.br/editora/pdf/livro\\_estrategias\\_desenvolvimento\\_regional\\_eduni\\_oeste\\_completo.pdf](http://www.unioeste.br/editora/pdf/livro_estrategias_desenvolvimento_regional_eduni_oeste_completo.pdf)>. Acesso em: 13 de out. de 2017.

CORRÊA, Roberto Lobato. **Região e organização espacial**. 7. ed. São Paulo: Ática., 2000. 51 p. Disponível em: <<https://projeto geografando.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**: Como gerenciar, como medir e como lucrar. São Paulo: Artmed, 2007. 337 p. Tradução de Raul Rubenich.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: Entrepreneurship: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2014. 378 p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2002. Disponível em: <[http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](http://www.urca.br/itec/images/pdfs/modulo%20v%20-%20como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)>. Acesso em: 02 de dez. de 2017.

GOMES, Paulo Cesar da Costa. O conceito de região e sua discussão. In: CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo Cesar da Costa; CORRÊA, Roberto Lobato (Orgs.). **Geografia: conceitos e temas.** 2. ed. Rio de Janeiro.: Bertrand Brasil., 2000. Cap. 1. p. 49-76.

HADDAD, Paulo R.. Capitais intangíveis e desenvolvimento regional. **Revista de Economia**, [s.l.], v. 35, n. 3, p.119-146, 31 mar. 2009. Semanal. Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/economia/article/view/16712/11111>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

HAESBAERT, Rogério. Região, regionalização e regionalidade: questões contemporâneas. **Antares**, S.L, n. 3, p.2-24, 2010. Jan / Jun. Disponível em<<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/antares/article/view/416/360>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

HAESBAERT, Rogério. Região, diversidade territorial: e globalização. **Geografia: Revista do programa de Pós-Graduação em geografia da UFF**, S.l, n. 1, p.15-39, 1999. Semanal. Disponível em: <<http://www.geographia.uff.br/index.php/geographia/article/view/4/3>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades, 2017**. Disponível em:< <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/santa-terezinha-de-itaipu/panorama>>. Acesso em: nov. 2017.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Caderno estatístico**. Município de Santa Terezinha de Itaipu. Outubro de 2017. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=85875&btOk=ok>>. Acesso em: 02 de out. de 2017.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Os vários Paranás**. Oeste paranaense: o 3º espaço relevante. Especificidades e diversidades. Curitiba, PR, 2008. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/varios\\_paranas\\_sintese.pdf](http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/varios_paranas_sintese.pdf)>. Acesso em: 13 de out. de 2017.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Leituras regionais**: Mesorregião geográfica Oeste Paranaense. Curitiba, PR, 2003. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/leituras\\_reg\\_meso\\_oeste.pdf](http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/leituras_reg_meso_oeste.pdf)>. Acesso em: 26 de nov. de 2017.

ITAIPU BINACIONAL. **Royalties**. 2017. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade/royalties>>. Acesso em: 02 de out. de 2017.

LACOSTE, Yves. **A geografia: isso serve em primeiro lugar, para fazer a guerra**. 14. ed. Campinas: Papirus, 2008. 263 p.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. S.D, S.L, S.A.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 1997. Disponível em: < <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>> Acesso em: 26 de nov. de 2017.

NÓBREGA, Pedro Ricardo da Cunha. Reflexões didáticas sobre o conceito de região na Geografia. **Revista Tamoios**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.107-130, 10 ago. 2015. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.12957/tamoios.2015.14458>. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/tamoios/article/view/18137/13369>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

OLIVEIRA, Francisco de. **Elegia para uma nova re(li)gião**. 3. ed. Paz e Terra, 1981

OLIVEIRA, Gilson Batista de. **O desempenho dos indicadores de desenvolvimento humano dos municípios da região oeste paranaense com aplicação da metodologia Shift-Share para o período de 2000 - 2010**. Revista tecnologia e sociedade, Curitiba, v.12, n.24,p.1-26,jan/abr. 2016. . Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2775/pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

PAIVA, Carlos Águedo Náguel. **Da Identificação das Cadeias Propulsivas ao Planejamento do Desenvolvimento do Oeste Paranaense**. Relatório da consultoria técnica. Programa oeste em desenvolvimento, 2014. Disponível em: <[http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/admin/uploads/texteditor/txt\\_14656725968085.pdf](http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/admin/uploads/texteditor/txt_14656725968085.pdf)>. Acesso em: 13 de Outubro de 2017.

PARQUE TECNOLÓGICO DE ITAIPU, **PTI**, 2017. Disponível em: < <https://www.pti.org.br/pt-br/oesteemdesenvolvimento.>> Acesso em: nov. de 2017.

PESQUISA, 2017. Entrevistador Lucas Almir Sonda Formentin. Santa Terezinha de Itaipu.

PIACENTI, Carlos Alberto. **Indicadores do potencial de desenvolvimento endógeno dos municípios paranaenses no período 1999/2013**. Editora Parque Itaipu, 2016. Disponível em:< <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2016/08/E-book-Livro-Indicadores-do-Desenvolvimento-Endogeno-Editora-Parque.pdf>>. Acesso em 05 de dez. de 2017.

PORTAL ODM- Acompanhamento brasileiro dos objetivos do desenvolvimento do milênio. **Relatórios dinâmicos**. Disponível em: <<http://www.relatoriosdinamicos.com.br/portalodm/perfil/B-RA004041334/santa-terezinha-de-itaipu---pr>>. Acesso em: 02 de out. de 2017.

PROGRAMA OESTE EM DESENVOLVIMENTO. (POD). **Plano mestre Oeste em desenvolvimento**. Foz do Iguaçu, 2016. Disponível em:< [http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/admin/uploads/texteditor/txt\\_14656731507577.pdf](http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/admin/uploads/texteditor/txt_14656731507577.pdf)>. Acesso em: 13 de out. de 2017.

PROGRAMA OESTE EM DESENVOLVIMENTO. (POD) **Código de boas práticas da governança**, 2014. Disponível em:<[http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/src/pagina\\_arquivo/1.pdf](http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/src/pagina_arquivo/1.pdf)>. Acesso em: 13 de out. de 2017.

PROGRAMA OESTE EM DESENVOLVIMENTO. (POD) **O programa**, 2017 a. Disponível em:< <http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/institucional/o-programa>>. Acesso em: 13 de out. de 2017.

PROGRAMA OESTE EM DESENVOLVIMENTO. (POD) 2017 b. **Eixos estruturantes**. Disponível em: <<http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/planejamento/eixos-estruturantes>>. Acesso em: 08 de out. de 2017.

PROGRAMA OESTE EM DESENVOLVIMENTO. (POD) 2017c. **Câmaras técnicas**. Disponível em: <<http://www.oesteemdesenvolvimento.com.br/planejamento/camaras-tecnicas>>. Acesso em: 08 de out. de 2017.

RIPPEL, Ricardo. **Migração e desenvolvimento econômico no oeste do estado do Paraná**: uma análise de 1950 a 2000. 2005. 261 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Demografia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2005. Disponível em: < [http://www.repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/280464/1/Rippel\\_Ricardo\\_D.pdf](http://www.repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/280464/1/Rippel_Ricardo_D.pdf)>. Acesso em: 05 de dez. de 2017.

RIPPEL, Ricardo. Movimentos migratórios e mobilidade na fronteira: o Oeste do Paraná frente às transformações intra-regionais de 1970 a 2010. **Revista Territórios e Fronteiras**, [s.l.], v. 8, n. 2, p.89-119, 2015. Revista Territórios e Fronteiras. <http://dx.doi.org/10.22228/rt-f.v8i2.461>. Disponível em: <<http://ppghis.com/territorios&fronteiras;/index.php/v03n02/article/view/461>>. Acesso em: 24 de nov. 2017.

SANTA TEREZINHA DE ITAIPU. **Prefeitura municipal**, 2017. Disponível em: <http://www.stitaipu.pr.gov.br/cidade/conhe%C3%A7a-o-munic%C3%ADpio.html> Acesso em: 05 de dez de 2017.



SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**: Técnica e tempo, razão e emoção. 4. ed. São Paulo: EDUSP, 2014. 384 p. (Milton Santos, 1) ISBN: 9788531407130.

SHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural Ltda., 1997. Os economistas. Disponível em: [http://www.ufjf.br/oliveira\\_junior/files/2009/06/s\\_Schumpeter\\_-\\_Teoria\\_do\\_Developimento\\_Econ%C3%B4mico\\_-\\_Uma\\_Investiga%C3%A7%C3%A3o\\_sobre\\_Lucros\\_Capital\\_Cr%C3%A9dito\\_Juro\\_e\\_Ciclo\\_Econ%C3%B4mico.pdf](http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Developimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf). Acesso em: 05 de dez. de 2017.

SILVA, Sebastião Francisco da. **Na trilha dos pioneiros**. Santa Terezinha de Itaipu. Gráfica Elza Ltda. Foz do Iguaçu, 1995.

TIDD, Joseph; BESSANT, J. R. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015. xiv, 633 p. ISBN: 9788582603062.

VERSCHOORE FILHO, Jorge Renato de Souza. **Participação e cooperação: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional**. FEE, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p.86-114, 2001. Disponível em: <<https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/1988/2369>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

VILLAVICENCIO, Guillermo Díaz. **Guía Didáctica de la Investigación, Desarrollo e Innovación Empresarial**, Loja – Ecuador: Ed. UTPL. 2013. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/>>. Acesso em 07 de nov. de 2017.

## **ANEXOS.**

### **ANEXO A.**

#### **Guia para entrevista sobre o eixo estruturante do Programa Oeste em Desenvolvimento- Pesquisa e inovação: tecnologia e desenvolvimento.**

1-O senhor (a) pode nos esclarecer um pouco de sua trajetória, formação acadêmica, carreira profissional até o cargo que ocupa atualmente?

2-O senhor (a) conhece o programa Oeste em Desenvolvimento?

3-O que o senhor (a) entende por inovação?

4-Para o senhor (a), qual a relação (importância), do eixo estruturante pesquisa e inovação: tecnologia e desenvolvimento para o desenvolvimento do município de Santa Terezinha de Itaipu?

5-Quais são as ações sendo executadas atualmente no âmbito do eixo estruturante- Pesquisa e inovação: tecnologia e desenvolvimento?

6- Quais são as principais dificuldades e entraves para o fomento da inovação?

7- Quais são as principais demandas do município de Santa Terezinha de Itaipu no que tange a pesquisa e a adoção de novas tecnologias?

8-Quais são as tendências futuras, as principais ações que o eixo citado acima deve priorizar para atender as necessidades do município?

**ANEXO B.****Guia para entrevista sobre o eixo estruturante do Programa Oeste em Desenvolvimento- Pesquisa e inovação: tecnologia e desenvolvimento. Entrevista com o representante do POD.**

1-O senhor (a) pode nos esclarecer um pouco de sua trajetória, formação acadêmica, carreira profissional até o cargo que ocupa atualmente?

2-O que o senhor (a) entende por inovação?

3-Para o senhor (a), qual a relação (importância), do eixo estruturante pesquisa e inovação: tecnologia e desenvolvimento para o desenvolvimento da região oeste paranaense?

4-Quais são as ações sendo executadas atualmente no âmbito do eixo estruturante- Pesquisa e inovação: tecnologia e desenvolvimento?

5- Quais são as principais dificuldades e entraves para o fomento da inovação?

6- Quais são as principais demandas da região no que tange a pesquisa e a adoção de novas tecnologias?

7-Quais são as tendências futuras, as principais ações que o eixo citado acima deve priorizar para atender as necessidades da região?