prontos para seguir em frente. Na parte superior de cada degrau, no lado do consumidor, é o modo de envolvimento do usuário, relativo ao seu papel nos projetos de inovação.

• Em geral, essas técnicas vão envolver um grau maior de recursos virtuais, na medida em que as empresas sobem degraus mais altos da escada. As escadas de transformação podem ser adicionalmente, elaboradas com as 3 competências essenciais para a gestão das práticas de inovação do usuário.

	Competências de Divulgação	Competências de Apropriação	Competências de Integração
Modo 1- Design para usuários: novas idéias de produto/serviço			
Modo 2- Design com usuários: teste de novo produto/serviço			
Modo 3- Design por usuários: desenvolvimento de novo produto /serviço			

As escadas de transformação podem ser adicionalmente elaboradas, com as três competências essenciais, para gestão das práticas de inovação do usuário.

Conclusões

A motivação para contribuir – dos usuários, desenvolvedores e outras unidades internas - foi um desafio fundamental.

Além disso, as rotinas internas e contratos, quando da transferência de um novo serviço tendem a necessitar de esquemas mais elaborados de transferência e licenciamento de um serviço/produto desenvolvido por terceiros.

“A fase de geração de ideias provou ser muito mais complicada para os gestores lidarem, pois eles tinham uma experiência muito limitada. Isso envolveu significativa mudança em relação ao paradigma anterior de uma abordagem mais fechada no desenvolvimento de produto. Para minimizar esse problema, estabeleceu-se a comunicação constante com os usuários líderes”, contou Gobbo.

“Utilizamos um *framework* de análise, composto por uma matriz e uma escada de transformação. Com base nos conceitos de Piller e Ihl, identificamos que a Fiat chegou até o segundo modo de envolvimento do usuário, o que já representa uma grande quebra de paradigma da indústria automobilística”, resumiu Gobbo.

Aspectos do projeto	Quantidade
Comentários Postados	17.500
Ideias Enviadas	10.666
Participantes Cadastrados	17.670
Visitantes Únicos	2.313.914

Inovações em Clusters no Brasil



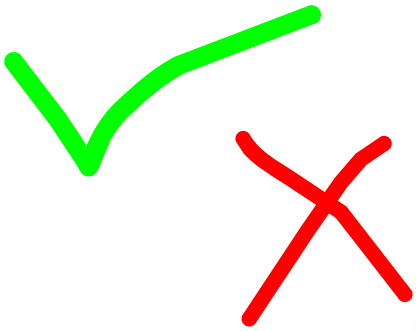
Na parte da tarde, foi a vez da competitividade ser observada dentro da ótica dos *clusters*, numa dobradinha entre o Prof. Di Serio, da FGV – EAESP, e Carlos Sakuramoto, da GM.

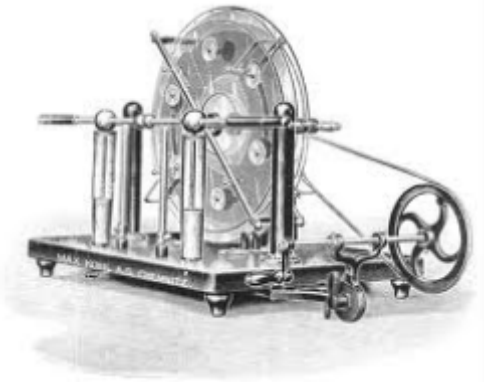
“Eu sempre preferi pessoas ao invés de máquinas, daí um dia fui procurado pelo Carlos que contou que a GM estava passando por um processo de globalização e que a ferramentaria do Brasil seria extinta. Ele não queria que isso acontecesse e, para manter-se no emprego, me convidou a orientar a sua tese de mestrado. Gostei da proposta pois me encanto por

pessoas determinadas”, iniciou prof. Di Serio.

O projeto do Carlos ficou na gaveta até o dia em que os americanos vieram aqui e ele, aproveitando a oportunidade, apresentou o seu projeto para a ferramentaria, “e ela vai muito bem, obrigado!” contou Di Serio.







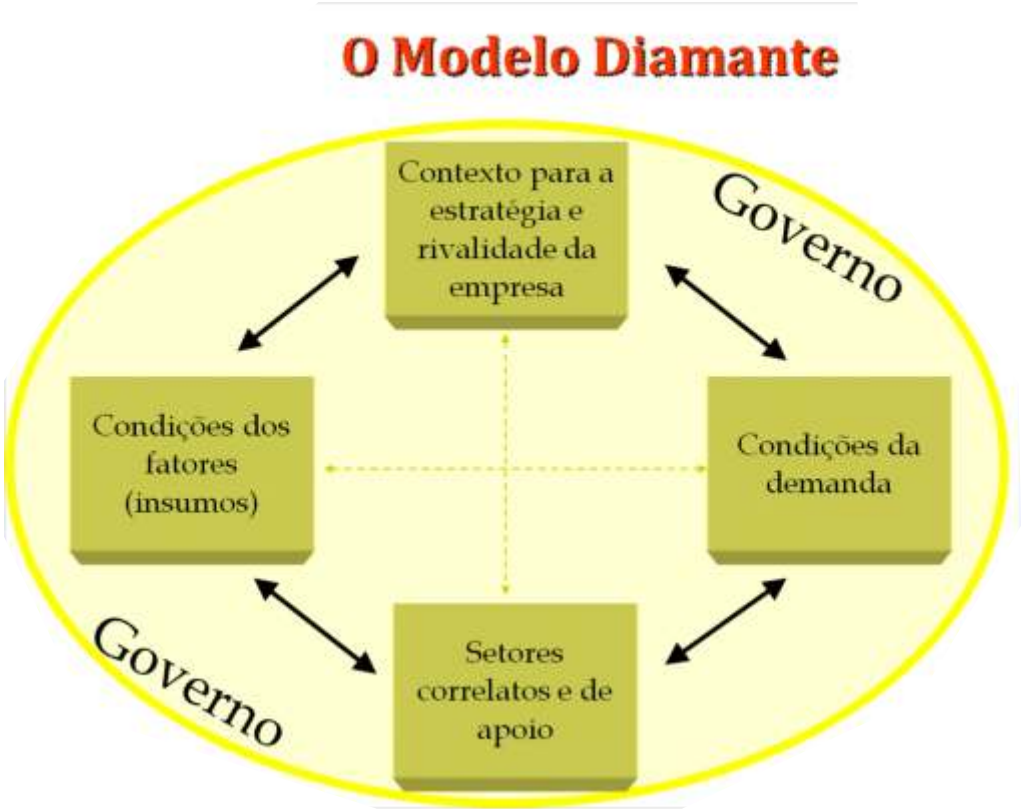


Definição de *Cluster*

O conceito de *cluster* de negócios, defendido por Zaccarelli et al. (2008), trata de entidades supra-empresariais que têm como primeira característica a proximidade geográfica e compatibilidade de produtos. Conforme os autores:

Entidade supra-empresarial se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externamente a ele (ZACCARELLI et al., 2008, p.44).





Modelo Diamante

Condições dos fatores

- Recursos humanos
- Recursos físicos
- Recursos de conhecimentos
- Recursos de capital
- Infraestrutura física
- Infraestrutura científica e tecnológica

Condições da demanda

- Clientes locais sofisticados e exigentes
- Necessidades dos clientes que antecipem as necessidades que surgirão em outros lugares
- Demanda local com segmentos especializados

Setores correlatos e de apoio

- Massa crítica de fornecedores capazes, localizados no *cluster*
- Presença de aglomerados, em vez de setores isolados

Papel do Governo

Uma política de *cluster* bem sucedida é construída através de sólidas políticas econômicas em geral;

- A política do Governo **deve reforçar os *clusters* já estabelecidos e emergentes** ao invés de tentar criar outros inteiramente novos;
- O papel do Governo nas iniciativas de *cluster* é de um **facilitador e participante**. As iniciativas de *clusters* mais bem sucedidas ocorrem com parcerias público-privadas.

40% menos competitivo por conta da macroeconomia

Di Serio trouxe dados do *World Economic Forum*, que apontam que o Brasil tem os baixos índices de inovação. O professor atribui isso às falhas em educação e o fato que 40 % da competitividade da empresa está na macro economia. “De forma direta, isso quer dizer que você não tem controle sobre 40% da sua competitividade”, resumiu.

“Certa vez na FGV, fizemos um estudo de seis *clusters*, que resultou num livro (*Clusters* empresariais no Brasil: casos selecionados). Os segmentos foram: vinhos do sul, moda praia Rio- SP, móveis de Santa Catarina, indústria automobilística, indústria de açúcar e álcool; todos esses grupos que se uniram em *clusters* “explodiram”.

Estamos, inclusive, refazendo o estudo", contou Di Serio.

É possível replicar um clusters? Sim. Estudos permitem elaborar políticas públicas em cima disso

A vantagem do *cluster* é que, em vista da proximidade geográfica e a mesma natureza dos serviços, você pode fugir da competitividade. Cria-se um contexto de estratégia e rivalidade de empresa para uma competição sadia. Por exemplo, em Jaú uma única escola voltada para o mercado de calçados vai atender todo o *cluster*. "Imagina a empresa que está de fora e tem que começar do zero, bancar todos esses custos sozinha, ela perderá muito em competitividade", exemplificou o professor.

Flores de Holambra – excelente caso de rede, com venda eletrônica, e é ligado no *cluster* da Holanda, apesar da distância geográfica.



***Cluster* automobilístico –** é importante para o Brasil: representa 18% do PIB brasileiro e é muito relevante para a geração de emprego.

"Vale um resgate histórico da abertura de economia no governo Collor quando entraram novas marcas: hoje já temos 35 marcas. E as marcas de fora estão crescendo muito no mercado nacional. A Renault saiu de 2% para 7% de penetração", exemplificou o professor.

"Em todo estudo de cluster deve-se olhar a linha do tempo, para entender o acúmulo de competências, eventos marcantes, ações macroeconômicas do governo, interferências positivas e negativas", Luiz Carlos Di Serio.

1950 – Juscelino Kubitschek – Plano 50 anos em 5 – visava incentivar os níveis de nacionalização das empresas, com objetivo de desenvolver infraestrutura. Nasceram daí várias empresas: Cofap, Pirelli, CSN, Petrobrás, GM, Volkswagen, e vários fornecedores vieram junto. Houve um grande desenvolvimento da indústria de autopeças. O PIB da indústria dessa época era de 18,5%, hoje é o mesmo valor. No governo FHC chegou a 22,5.

Hoje, no nosso PIB, a parte que mais cresceu foi Serviços, representando 65%.

Nesse segmento estão empresas de seguros, telecom, bancos, varejo.

Caso GM

Carlos Sakuramoto, da General Motors, entrou na sequência para apresentar um vasto material de pesquisa sobre indústria automobilística, reunido ao longo dos últimos dez anos, desde os tempos de mestrado na FGV "Eu e o Di Serio, já estamos refazendo esse estudo, devido a velocidade das mudanças desse mercado", complementou.

"Hoje a indústria automobilística é a mais globalizada do mundo, com inúmeras montadoras, fornecedores. No ano passado, foram fabricados no mundo 80 milhões de veículos no ano, 13 mil carros por hora e 2,8 carros por segundo. Nosso objetivo é conseguir montar 60 carros por hora, 1 carro por minuto", apresentou Sakuramoto.



Foi além, dizendo que desenhar o carro e fabricar o protótipo, é fácil, mas que