

## **Gestão da Inovação em Indústria de Baixa Intensidade Tecnológica: O Caso da Móveis Alfa**

**THIAGO RUCKER SCHAEFFER**

thiagohcrs@hotmail.com

**DUSAN SCHREIBER**

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

dusan@feevale.br

# GESTÃO DA INOVAÇÃO EM INDÚSTRIA DE BAIXA INTENSIDADE TECNOLÓGICA: O Caso da Móveis Alfa

## RESUMO

A inovação torna-se um diferencial cada vez mais importante para as firmas que objetivam alcançar vantagens competitivas e auferir lucros de monopólio. Contudo, apesar da inovação ser imprescindível, é necessário se gerir o processo de inovação internamente e para além dos seus limites, visto que cada empresa apresenta suas próprias características e peculiaridades. Assim, é possível observar padrões distintos em termos de rotinas e formas de organização da gestão da inovação. Isto posto, objetiva-se analisar como ocorre o processo de gestão da inovação na empresa Móveis Alfa, empresa essa que pertence ao setor de móveis, o qual se enquadra nos setores de baixa intensidade tecnológica. Para tanto, empreendeu-se um estudo de caso único, desenvolvido em uma indústria de móveis, possuindo assim um caráter exploratório. Os resultados obtidos evidenciam que a empresa em análise desenvolve, principalmente, inovações de marketing em *design*, as quais são puxadas pela demanda e de caráter incremental. Além disso, a Móveis Alfa não possui uma estrutura formal nem mesmo rotinas claramente institucionalizadas no que concerne aos seus processos de gestão da inovação. Sendo assim, a Móveis Alfa busca diferenciar-se dos demais concorrentes através do desenvolvimento de produtos diferenciados que atraem novos consumidores, caracterizando-se então como um padrão inovativo voltado especialmente para o *design*. Por fim, o modelo de gestão da inovação observado na empresa encontra-se alinhado com as posições teóricas sobre as indústrias de baixa intensidade tecnológica.

**Palavras-Chave:** Gestão da Inovação. Baixa Intensidade Tecnológica. Indústria de Móveis.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário competitivo no qual as empresas encontram-se inseridas, a inovação torna-se um diferencial cada vez mais importante para as firmas. Ela impulsiona o sistema capitalista, servindo de base para constantes investimentos na busca de aperfeiçoamento de processos ou então o surgimento de novos produtos e serviços.

Com base nesse pressuposto, entende-se que as empresas que direcionam seus investimentos à criação ou ao aperfeiçoamento de novos produtos e serviços ou então de processos, podem alcançar vantagens competitivas no mercado em que atuam. Com isso, as empresas devem gerir o processo de inovação internamente e para além dos seus limites, de acordo com suas próprias características e peculiaridades, construindo padrões distintos em termos de rotinas e formas de organização de gestão da inovação (TIDD; BESSANT, 2015).

Contudo, observam-se diversas dificuldades enfrentadas para o alcance da excelência nos processos inovativos, como, por exemplo, o risco e a incerteza que dificultam as empresas em saber quais serão os resultados alcançados com as inovações empreendidas (MACHADO, 2011). Portanto, identificar a maneira mais adequada de se gerir a inovação pode ser a solução para o sucesso de novas práticas inovativas, especialmente em setores maduros caracterizados pelo baixo grau de inovatividade.

No âmbito da matriz industrial brasileira, 76% das empresas, da indústria manufatureira, pertencem a setores de baixa e média baixa intensidade tecnológica (IBGE, 2009). Verifica-se também que apenas 36,4% da indústria brasileira inovou em produtos ou processos entre 2012 e 2014 (PINTEC, 2016), tornando-se interessante averiguar e compreender a inovação dentro da realidade de uma empresa gaúcha.

Com isso, busca-se revelar como é caracterizada a gestão da inovação dentro de uma indústria de baixa intensidade e quais as dificuldades que ela enfrenta para aplicá-las nas suas rotinas, nos seus processos ou produtos. Dessa maneira, a empresa escolhida como objeto de estudo foi a Móveis Alfa, na qual foi analisado como ocorrem os seus processos de gestão da inovação. Visando atender o objetivo proposto, optou-se por realizar uma pesquisa de caráter exploratório, mais especificamente um estudo de caso.

Após essa introdução, são conceituados e definidos os tipos de inovação, bem como a gestão da inovação. Na terceira seção, é abordada a inovação na indústria de baixa intensidade tecnológica com uma subsequente caracterização da gestão da inovação na indústria de móveis. A quarta seção detalha a metodologia que serve de base para o estudo teórico, tal como os procedimentos utilizados. Na quinta seção, são descritos e analisados os resultados. Por fim, na sexta seção são relatadas as considerações finais à respeito do estudo empreendido.

## 2 INOVAÇÃO

A inovação, entendida como a destruição criadora (SCHUMPETER, 1961), é impulsionada pela detecção de novas oportunidades que surgem para as empresas, sendo fundamental para a sobrevivência delas. Assim sendo, Schumpeter (1982) constrói sua teoria com base no conceito do monopólio temporário do inovador, pois afirma que o lucro “normal” no mercado de produtos indiferenciados não motiva o investimento capitalista, ao contrário de quando surgem novas oportunidades para inovação com perspectivas de auferir lucros monopolistas, ainda que temporários.

A importância da inovação é ainda enfatizada por Tidd e Bessant (2015), que elencam os seguintes fatores como característicos de empreendimentos bem-sucedidos: a inovação é frequentemente a característica mais importante associada ao sucesso; empresas inovadoras frequentemente alcançam um crescimento maior ou são mais bem-sucedidas do que aquelas que não inovam; empresas que alcançam maior participação no mercado e apresentam lucros crescentes são aquelas que inovam mais.

O Manual de Oslo define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo (OCDE, 2005). A inovação também pode ser resultante de um novo método de marketing, por meio de mudanças no *design* de produtos e embalagem, na promoção e na colocação dos produtos, ou em métodos que determinem preços de bens e serviços. Ainda pode ser verificada através de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

A inovação também é conceituada por Freeman e Soete (2008) como uma atividade interativa ou bilateral. De um lado ela identifica uma necessidade ou, em termos econômicos, um mercado potencial para um novo produto ou processo. Por outro lado, ela envolve conhecimentos técnicos, que podem estar disponíveis, mas também inclui com frequência os conhecimentos científicos e tecnológicos resultantes de atividades de pesquisa originais.

A inovação também pode ser classificada de acordo com a sua natureza em radical, modular, incremental ou de arquitetura. As suas diferenciações remetem ao grau de novidade envolvido na mudança implementada pela empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Tidd, Bessant e Pavitt (2008) caracterizam a inovação incremental como sendo a melhoria de um produto ou processo já existente por meio do uso do conhecimento acumulado. Já a radical, é definida pelos respectivos autores como a oferta de produtos e processos de forma totalmente nova, ocasionando transformações no setor industrial no qual estão inseridas.

Por conseguinte, pode-se afirmar que o sucesso no processo de inovação das empresas está diretamente relacionado à análise eficaz das oportunidades que surgem, da viabilidade do

que se pretende atingir como resultado e no que ele pode trazer de vantagens para o curto ou longo prazo.

## 2.1 Gestão da Inovação

A gestão da inovação pode ser conceituada como a capacidade organizacional de resolver conflitos de forma eficaz em um contexto repleto de desafios múltiplos e incertezas constantes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Ela pode se configurar de diferentes maneiras, de acordo com as características e peculiaridades de cada empresa. Essa ideia é respaldada por Quadros (2008) o qual afirma que para se identificar o modelo de gestão da inovação deve-se examinar o tamanho da empresa, o pertencimento a um grupo transnacional estrangeiro ou nacional e o tipo de regime tecnológico no setor em que está inserida se relacionam, constituindo padrões diferentes de adoção de rotinas e formas de organização de gestão da inovação tecnológica.

Freeman e Soete (2008) destacam algumas características gerais que estão relacionadas ao alcance do sucesso pelas firmas inovativas e que impactam diretamente no processo de gestão da inovação, sendo elas: possuir um forte P&D profissional interno; executar pesquisas básicas ou vínculos próximos com os que realizam tais pesquisas; usar direitos de propriedade intelectual, como patentes, para proteger e negociar com os concorrentes; apresentar menores períodos de experimentação do que os concorrentes; revelar disposição para correr altos riscos; identificar de forma precoce e imaginativa um mercado potencial; possuir um empreendedorismo suficientemente forte para coordenar a P&D, a produção e o marketing; dominar as boas comunicações com o mundo científico externo, assim como com os consumidores.

Ao serem destacadas as características das firmas que alcançam o sucesso em suas práticas inovativas, nota-se as dificuldades impostas pelo processo de geri-las de forma contínua, bem como os elementos que as permitem se destacar dos seus concorrentes. É necessário que as empresas dediquem investimentos consideráveis às atividades de P&D e que também se conectem ao mundo científico para buscarem constantes melhorias em seus processos ou produtos/serviços.

Outro elemento essencial para se compreender a gestão da inovação é analisar a origem da atividade inventiva, a qual pode ser determinada por duas abordagens básicas distintas de acordo com Dosi (2006). A primeira indica as forças de mercado como principais determinantes da mudança técnica, definida como teoria da indução pela demanda (*demand-pull*). A segunda é conceituada como sendo a tecnologia como fator autônomo, ou quase autônomo, pelo menos a curto prazo (*technology-push*).

Hansen e Birkinshaw (2007 apud LIMA, 2011) propõem uma visão ampla e integrada do processo de inovação, envolvendo três elos distintos e interligados que são a geração de ideias, a conversão delas (seleção – triagem e financiamento; desenvolvimento) e a difusão. Passando por essas fases, busca-se diminuir os riscos quanto ao insucesso da inovação proposta. A fase de conversão tem um papel fundamental nessa cadeia, pois ela separa efetivamente o que pode ser utilizado e posteriormente difundido dentro da organização e no mercado.

Do ponto de vista da difusão de novas tecnologias, Tigre (2006) condiciona fatores que tanto podem atuar de forma positiva, no sentido de estimular a adoção, quanto de forma negativa, limitando seu uso. O primeiro condicionante citado é técnico e está relacionado ao grau em que uma inovação é verificada como difícil de ser compreendida e usada. Por segundo são os condicionantes econômicos e por último os condicionantes institucionais.

A inovação ainda pode ser classificada de acordo com sua fonte em fechada ou aberta. Na fechada, projetos são desenvolvidos com a base científica e tecnológica da empresa,

havendo uma entrada (P&D) e uma saída (mercado). Já na aberta, é oriunda a partir de uma análise de oportunidades de pesquisa, havendo mais de uma entrada (fornecedores, clientes, entre outros) e uma saída (mercado) (CHESBROUGH, 2012).

Desta maneira, as empresas devem adotar modelos de gerir a inovação que propiciem a elas alcançar vantagens competitivas, maximizando suas participações no mercado e auferindo lucros que satisfaçam suas necessidades. Na próxima seção será abordado a inovação na indústria de baixa intensidade tecnológica.

### **3 A INOVAÇÃO NAS INDÚSTRIAS DE BAIXA INTENSIDADE TECNOLÓGICA**

Os setores industriais são classificados de acordo com o nível médio das atividades em pesquisa e desenvolvimento. A OCDE (2011) classifica setores como baixa intensidade tecnológica aqueles setores que investem menos de 1% de suas receitas em atividades de P&D. Dentro dessa ideia, afirma-se que setores de madeira e móveis, produtos de papel, papel e celulose, alimentos, bebidas, tabaco, têxteis e roupas, calçados, são caracteristicamente setores de baixa intensidade tecnológica.

De acordo com Reichert (2015), atualmente, apenas 13% das empresas de baixa intensidade tecnológica são inovadoras no Brasil. A representatividade do setor de baixa intensidade é comprovada por Prochnik e Araújo (2005), os quais afirmam que as firmas que não diferenciam produtos e tem produtividade menor, 87,5% são pertencentes a setores de menor intensidade tecnológica, por isso, é importante discutir a inovação nesses setores.

De acordo com Reichert (2015) os setores de baixa intensidade tecnológica trabalham com a tecnologia madura e conhecimento altamente disseminado. Dessa maneira, pode-se dizer que as grandes empresas de baixa intensidade focam principalmente suas inovações de forma contínua em processos e produtos (REICHERT, 2015). Essas melhorias são executadas de forma incremental, por meio de conhecimentos e habilidades produzidas ao longo de suas trajetórias produtivas. Também não apresentam uma grande disponibilidade de recursos para desenvolverem suas práticas em P&D, buscando copiar inovações dos setores de alta intensidade. A autora vai além e propõe que o desempenho inovador em empresas de baixa intensidade tecnológica pode ser verificado quando o padrão de inovação está orientado para o *design* ou para os negócios, visto que a capacidade de transação está presente em todas as configurações. Porém essa capacidade necessita estar combinada com um alto nível de capacidade de gestão ou de desenvolvimento, independentemente do nível das demais capacidades. Assim, focar no desenvolvimento da marca, reforçar o relacionamento com fornecedores e clientes, integrar todos os processos da empresa e manter-se atualizados com as tecnologias do setor são algumas dessas capacidades a serem desenvolvidas (REICHERT, 2015).

Dentro dessa ideia, Von Tunzelmann e Acha (2005) caracterizam a diversificação como o principal modo de inovar desses setores, sendo que as empresas passam a produzir para novos mercados ou ainda através de variações de um mesmo produto. Isso se deve ao fato delas possuírem muitas vezes demandas inelásticas, nas quais para romper com essa característica, necessitam lançar produtos diversificados e melhorados para que contemplem clientes com diferentes níveis de renda.

A empresa de móveis Ikea é destacada como inovadora por Costa, Monteiro e Guidolin (2011), os quais salientam que ela trouxe um novo conceito para o mercado de móveis, adicionando valor a seus produtos por meio de um conjunto de inovações. O tipo de inovação apresentado pela empresa Ikea é classificado como incremental, caracterizada por Tigre (2006) como melhorias feitas no *design* ou na qualidade dos produtos, aperfeiçoamentos em layout e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de suprimentos e vendas.

Lima (2011) afirma que as grandes empresas de baixa intensidade podem utilizar fontes externas de geração de ideias, embora não existam mecanismos formais que possibilitem a participação de pessoas externas. Segundo Quadros (2008), as empresas mais inovadoras são aquelas que identificam o grande potencial das novas tecnologias. O propósito das novas tecnologias ultrapassa o oferecimento de variantes, de melhorias incrementais em produtos e em termos de produtividade. A inovação que busca gerar valor é focada na diferenciação competitiva sustentada, contemplando as necessidades crescentes de consumidores e clientes, a partir de tecnologias proprietárias, difíceis de serem copiadas. A partir desse conceito, Quadros (2008) identificou em sua pesquisa que empresas que atuam no ramo têxtil, alimentos, papel e celulose, ou seja, todos setores de baixa intensidade tecnológica, apresentam funis de inovação focados em produtos e processos, sendo essas as ferramentas mais disseminadas na gestão da inovação.

### **3.1 Gestão da Inovação na Indústria de Móveis**

Dentro do setor moveleiro gaúcho operam aproximadamente 2.750 empresas, o que representa aproximadamente 13,3% das indústrias inseridas nesse setor a nível nacional. Essa participação confere ao estado uma posição de liderança como o maior produtor do país. No Rio Grande do Sul, em 2015, foram produzidas 85,3 milhões de peças, faturando 6,73 bilhões, exportando mais de 183 milhões e criando 35 mil postos de trabalho, evidenciando a importância tanto para economia com a geração de renda e tributos, quanto para o número de postos de trabalho (MOVERGS, 2016).

De acordo com a Pintec (2016), pesquisa nacional que visa medir as atividades inovativas das empresas brasileiras realizada no período de 2012 a 2014, de um total de 6.168 indústrias brasileiras pesquisadas no estudo e que se enquadram no setor de fabricação de móveis, 44,0% implementaram inovações em produto e/ou processo, 39,7% realizaram inovações à nível organizacional ou de marketing, 1,04% exibiram projetos incompletos ou abandonados de inovação e 15,26% não empreenderam nenhum tipo de inovação dentro das categorias analisadas.

Das 2.714 empresas pesquisadas e que inovaram em produto e/ou processo, destaca-se o fato de que somente 203 empresas desenvolveram um produto novo para o mercado nacional, enquanto apenas 73 empresas implementaram um novo processo para o mercado nacional, explicitando assim o baixo grau de inovatividade das inovações desenvolvidas nesse setor (PINTEC, 2016). No que concerne ao esforço empreendido para inovar, salienta-se que dentro do total de 2.714 empresas que inovaram em produto e/ou processo, 2.382 empresas não realizam ou realizam baixa atividade interna de pesquisa e desenvolvimento e que somente 276 empresas fizeram aquisição externa de P&D (PINTEC, 2016). A aquisição de máquinas e equipamentos se destaca como principal atividade inovativa, sendo que 1.540 empresas do total de 2.714 atribuem alto grau de importância para esse tipo de atividade (PINTEC, 2016).

A partir do estudo empreendido por Carvalho, Pufal e Zawislak (2016), o qual consistiu em uma pesquisa com 110 empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul, é possível observar o desempenho inovador da indústria moveleira, e assim compreender a trajetória de reconversão competitiva ideal para o perfil dessas empresas. Em relação à capacidade de desenvolvimento, a análise dos dados evidencia que, em 45,5% das empresas, o disparo do desenvolvimento de produtos acontece a partir da solicitação de cliente, enquanto em 29,1% é advinda da melhoria de produto existente. Logo, caracteriza-se por ser um processo reativo, já que poucas são as empresas que tem a intervenção interna (2,7%) ou aumento de portfólio (12,7%) como principal resposta (CARVALHO; PUFAL; ZAWISLAK, 2016).

Em termos de capacidade de operação, a análise dos dados aponta que 35,5% do total da amostra das empresas moveleiras gaúchas elaboram sua programação da produção de acordo com a capacidade instalada e 30,9% conforme os pedidos colocados, o que também caracteriza essa capacidade como reativa, assim como a capacidade de desenvolvimento (CARVALHO; PUFAL; ZAWISLAK, 2016). Conforme Reichert, Camboim, Zawislak (2015), programar a produção de acordo com a capacidade instalada é característica de setores de intensidades tecnológicas médias e baixas, pois nos setores de alta tecnologia, ela ocorre conforme os pedidos colocados, visto que já trabalham com produtos mais complexos. Dessa forma, as empresas objetivam utilizar um mesmo recurso que possa capacitar a realização de uma variedade de serviços dentro do seu processo produtivo. Essa característica é enfatizada por Penrose (2006), a qual afirma que a contínua disponibilidade de recursos produtivos não utilizados direciona o crescimento das firmas e os rumos da expansão.

A análise dos dados também evidencia que as empresas do setor acabam por focar as melhorias da produção justamente em máquinas e equipamentos (40,9%), ganhando em eficiência, e na melhoria dos seus processos (43,6%) (CARVALHO; PUFAL; ZAWISLAK, 2016).

Ao observar os dados da pesquisa dos mesmos autores, nota-se que o modelo de gestão é caracterizado, em sua maioria, como familiar, seja ele centralizado na figura do(s) proprietário(s) (40% dos casos) ou estruturados com cargos executivos familiares (32,7%), remetendo, assim, a uma maior informalidade no processo de gestão estratégica. Já o fato da gestão estar focada, principalmente, na melhoria contínua (43,9%) e no ganho de eficiência (22,4%) evidencia a busca por redução de custos e melhorias em seus processos. Ainda é destacado que 78,2% das empresas pesquisadas definem seus preços a partir dos custos, evidenciando a falta da agregação de valor aos produtos finais.

Diante dessas características, permite-se dizer que há muitas dificuldades para esse setor disponibilizar recursos em inovação, visto que os propósitos das capacidades de desenvolvimento, operação, gestão e transação são semelhantes a indústria de baixa intensidade tecnológica. Na seção seguinte, são descritos os procedimentos metodológicos.

#### **4 METODOLOGIA**

Com a ideia de escolher os métodos adequados no processo de investigação científica e propondo que os resultados possam ser confirmados a rigor científico, optou-se por empreender um estudo de caso único com uma abordagem qualitativa. O estudo de caso único ocorre quando a conjunção a ser pesquisada é única (YIN, 2001), o que se confirma pelo fato de a unidade de estudo se referir a uma única empresa/organização, a Móveis Alfa.

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas. Primeiramente, realizou-se uma entrevista em profundidade com o analista de marketing (entrevistado 1) da Móveis Alfa juntamente com a visita técnica a planta fabril da empresa. Por segundo, foi empreendida também uma entrevista em profundidade com o *Head Designer* no setor de P&D e Arquitetura (entrevistado 2) da empresa 2K na sua própria unidade de trabalho, empresa esta que é contratada com exclusividade para o desenvolvimento de novos produtos para a Móveis Alfa. Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro semiestruturado, sendo que essas foram gravadas e posteriormente transcritas. Por último, também foram coletadas informações por meio de documentos dispostos pela empresa, que permitiram confrontar com os dados obtidos nas entrevistas.

Quanto aos procedimentos de análises utilizados, realizou-se uma análise de conteúdo, o qual está diretamente ligado a pesquisas qualitativas. Esse tipo de análise é definido por Bardin (2006) como um conjunto de técnicas de análises de comunicações que possui o objetivo de ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

A análise de conteúdo foi executada com o material coletado através das entrevistas, dos documentos e da observação não-participante. Primeiramente, o material passou por uma etapa de pré-análise, para, em seguida, ser explorado e tratado. Para isso, foram estruturadas categorias de análise com base nos principais constructos extraídos do referencial teórico, sendo que as informações coletadas foram posteriormente classificadas em suas respectivas categorias.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Móveis Alfa iniciou suas atividades no de 1992 e atualmente compreende a um conglomerado de três parques fabris localizados no estado do Rio Grande do Sul, totalizando mais de 200 mil metros quadrados de plantas produtivas. Atualmente gerencia/administra 10 marcas diferentes, contando com aproximadamente 1600 colaboradores desenvolvendo produtos a partir de quatro elementos principais: metal, madeira, plástico e espuma, produzindo a partir deles dormitórios, cozinhas, colchões, salas de jantar, sofás, entre outros.

O faturamento anual da empresa, em 2016, foi de aproximadamente R\$ 500 milhões. Ademais, a empresa posiciona-se como o maior grupo moveleiro da América Latina e o sexto maior do mundo, exportando para mais de 40 países, sendo que a exportação representa aproximadamente 14% a 16% do faturamento total. Destaca-se que o foco nas exportações é característico dos setores de baixa intensidade tecnológica (LIMA, 2011).

Ao longo da trajetória da Móveis Alfa, a questão de inovar constantemente, de buscar ser ágil nos processos, entregar os produtos o mais rápido possível, cativando e estreitando laços comerciais com os clientes, serviram de base para um crescimento em um curto espaço de tempo. Como um dos principais fatos históricos dessa trajetória, ressalta-se a abertura de oportunidades com o lançamento da Marca B em 2008. Essa marca foi relançada em 2009 e, a partir desse ano, passou a ser comercializada através de franquias com o objetivo justamente de penetrar em outros nichos de mercado antes não atendidos pela empresa. A abertura de franquias representou uma inovação de marketing em termos de posicionamento no âmbito interno da empresa, conforme a classificação dos tipos de inovação propostos pela OCDE (2005). Assim, a empresa saiu da fabricação de um móvel em série para a classe ‘C’, passando a atender também o mercado de móveis planejados que se concentra principalmente nas classes ‘A/B’.

Posicionando-se nos extremos do mercado, a empresa passou a preencher os meios nos quais as oportunidades de negócio eram detectadas. Com isso, os diferentes consumidores dos produtos da Móveis Alfa têm a oportunidade de consumir desde um colchão que pode ser para um público de classe ‘E’ até um móvel planejado com prospecção de vendas para classes ‘A/B’, sendo possível observar nesse intervalo de classes e consumidores, o crescimento e a evolução de seus clientes finais. Analisando-se que a ideia de diversificação é um dos principais modos de inovar dos setores de baixa intensidade tecnológica, Von Tunzelmann e Acha (2005) afirmam que as empresas inseridas nele diversificam seus produtos visando alcançar novos mercados e contemplar clientes com diferentes níveis de renda.

A partir da análise das marcas criadas pela Móveis Alfa, as quais foram desenvolvidas com base em matérias-primas comuns, pode-se auferir que a firma pode ser entendida como algo maior que uma unidade administrativa, pois trata-se também de um conjunto de recursos produtivos (PENROSE, 2006). Estes recursos podem ser considerados uma porção de possíveis serviços. Ou seja, um mesmo recurso pode capacitar a realização de uma variedade de serviços, característica essa de vital importância em termos de oportunidades produtivas para as empresas de acordo com Penrose (2006). Assim, analisa-se que a Móveis Alfa expandiu suas operações de forma crescente nos últimos anos devido a criação de serviços produtivos não utilizados decorrentes em grande parte de aquisições ou do desenvolvimento

de novas linhas de produtos, os quais não apenas lhe permitiram expandir seus negócios, como também diversificá-los através da inovação.

Entre as marcas criadas pela empresa, destaca-se justamente a Marca A como sendo responsável por 70% do seu faturamento, o que acaba por evidenciar sua grande importância. Sendo assim, apesar das diferentes marcas da empresa serem abordadas na seção subsequente, a maior ênfase refere-se a essa marca em específico. Assim, na seção seguinte são descritos e analisados os processos de gestão da inovação na Móveis Alfa.

## 5.1 A Gestão da Inovação na Móveis Alfa

A presente seção tem por objetivo apresentar e discutir o modelo de gestão da inovação dentro da Móveis Alfa. Para tanto, são descritos os seguintes elementos no que concerne à empresa: o conceito de inovação adotado; as principais inovações desenvolvidas; as motivações que determinaram o desenvolvimento das inovações; os resultados gerados pelas inovações desenvolvidas; a estrutura em termos de gestão da inovação; os obstáculos bem como os incentivos para a inovação; e por fim, a inovação a partir das capacidades de desenvolvimento, produção, gestão e comercialização. Esses elementos são analisados com base nos constructos teóricos apresentados na revisão de literatura.

Primeiramente, o entrevistado 2 citou que a empresa define inovação como a capacidade de “*conseguir produzir de forma lucrativa e com qualidade, produtos novos e diferenciados dos concorrentes que atraem o consumidor*”. Essa afirmação evidencia que a empresa adota as inovações de produtos em detrimento dos outros tipos de inovações, porém, apesar do conceito adotado não ser aquele defendido pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005) dado seu escopo mais restrito, a empresa destaca elementos imprescindíveis para se conceituar a inovação, como a lucratividade, os concorrentes e os consumidores. Também por meio desse conceito, é possível de auferir que a Móveis Alfa, busca vantagens competitivas através de suas inovações de produtos, diferenciando-se dos concorrentes e ofertando o que é desejo do consumidor, auferindo lucros que satisfaçam seus próprios objetivos (SCHUMPETER, 1982).

Somente após alguns anos de sua fundação, a Móveis Alfa passou a se destacar no mercado como uma empresa inovadora. Por meio de uma capacitação interna, ela lançou uma linha de produtos com um brilho diferenciado, que até o momento era ofertado somente por marcas com maior valor agregado a um custo superior, trazendo uma nova possibilidade de consumo para classe C. A possibilidade de ofertar móveis modernos, com estilo, de alta qualidade e baratos já tinha sido observada anteriormente no caso da Ikea, a qual foi responsável por inovar no mercado de móveis norte-americano (COSTA; MONTEIRO; GUIDOLIN, 2011). Além disso, analisa-se que o desenvolvimento de produto que engloba uma mudança significativa no estilo de uma linha de móveis, visando atribuir-lhe uma nova aparência, é conceituado pela OCDE (2005) como uma inovação de marketing em *design*.

Quanto as inovações desenvolvidas pela empresa, destaca-se o lançamento das linhas de cozinha Urban e Super Lacca. A primeira trouxe um conceito de produto totalmente novo para esse segmento e a segunda originou-se de pesquisas realizadas pela empresa que revelaram desejos do consumidor. Assim, analisa-se que a empresa desenvolve inovações que são em sua maioria puxadas pela demanda (*demand-pull*) no caso da linha da Super Lacca, no qual a necessidade é apontada como a mãe da inovação (FREEMAN; SOETE, 2008). Porém, também identificam-se inovações oriundas de desenvolvimentos internos, que são empurradas para o mercado (*technology-push*) e que podem ser observadas na linha Urban (DOSI, 2006).

Observa-se também que as inovações desenvolvidas pela Móveis Alfa são tipicamente inovações de caráter incremental. As inovações incrementais representam o nível mais elementar e gradual de mudanças tecnológicas, abrangendo principalmente mudanças em

termos de *design*, qualidade, layout, entre outros, sendo frequentemente observadas nas indústrias de móveis (CARVALHO; PUFAL; ZAWISLAK, 2016; TIGRE, 2006). Contudo, apesar do seu caráter incremental, as inovações de produto desenvolvidas pelas Móveis Alfa foram inovações para o mercado nacional, posicionando-se em um contingente minoritário de empresa do setor que desenvolveram esse tipo de inovação (PINTEC, 2016).

No que concerne especificamente aos processos de gestão da inovação, pode-se verificar que não há uma estrutura formal, nem mesmo rotinas claramente institucionalizadas. O que se observa são processos que ocorrem de maneira informal, permeando as mais diversas áreas da empresa. Deste modo, fica claro que não há um setor de P&D responsável exclusivamente pela geração e pelo desenvolvimento de novas ideias, produtos, processos, práticas organizacionais e práticas comerciais. A inexistência de um setor interno de P&D profissional pode ser entendida como uma fraqueza da empresa (FREEMAN; SOETE, 2008).

Assim, o processo de gestão da inovação apresentado pela Móveis Alfa é característico das empresas de baixa intensidade tecnológica (LIMA, 2011; REICHERT, 2015). Caracterizada pelos seus baixos investimentos em P&D, a empresa utiliza-se dos resultados da investigação formal, do conhecimento científico codificado em seus produtos ou ainda dos dispositivos de alta tecnologia em seus sistemas de produção, adquirindo esses conhecimentos de outras empresas e transformando-os de acordo com sua realidade.

Dado que a gestão da inovação assume características informais, sendo que qualquer área tem acesso direto aos dois diretores da empresa, os processos de inovação são facilitados. Assim, a Móveis Alfa criou um ambiente e condições organizacionais propícias que alavancaram sua capacitação inovativa (LIMA, 2011), pois a existência de canais que proporcionam um ganho de tempo muito grande na realização de inovações é o fator primordial para que o novo realmente seja visto como um diferencial para a Móveis Alfa.

A empresa possui uma patente e 24 desenhos industriais depositados no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). Essa característica não apenas garante os direitos de monopólio de exploração das invenções desenvolvidas, como também expõem o caráter pioneiro da Móveis Alfa, que mesmo inserida em um setor de baixa intensidade tecnológica, procura inovar e se proteger da imitação. A importância das propriedades intelectuais para as firmas é também salientada por Freeman e Soete (2008), os quais as julgam como um fator relevante para o alcance do sucesso em firmas inovativas.

Em termos de financiamento à inovação, a Móveis Alfa não busca recursos em fundos governamentais para investimento em atividades inovativas, nem mesmo utiliza-se de benefícios fiscais que poderiam ser concedidos a partir da Lei do Bem.

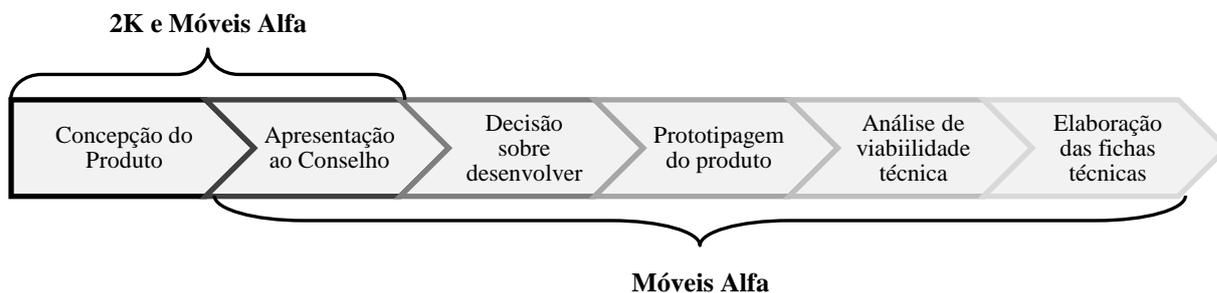
Já em termos de dificuldade, os entrevistados avaliam que o principal obstáculo para a inovação é fazer o lojista entender que o que a empresa está trazendo trata-se de algo realmente novo, visto que o lojista é comumente avesso ao risco. Então, o papel da empresa consiste em convencer os clientes finais dos benefícios do novo produto. Esse condicionante técnico negativo referente à compreensão do produto inovador por parte do lojista remete ao grau em que uma inovação é verificada como difícil de ser compreendida e usada (TIGRE, 2006), já os condicionantes econômicos e institucionais não foram relatados como uma dificuldade para a empresa.

No que diz respeito às capacidades de inovação, analisa-se primeiramente a capacidade de desenvolvimento. O desenvolvimento de produtos especificamente é realizado pela empresa 2K, no qual o entrevistado 2 atua como *head designer* e sócio proprietário. Desta maneira, salienta-se que, ao optar por terceirizar as suas atividades de desenvolvimento de novos produtos, a Móveis Alfa adotou um modelo pouco usual dentro do seu contexto industrial, pois apenas 276 empresas do setor de móveis brasileiro realizaram aquisições externas de P&D, representando um percentual de 10,17% do total da amostra pesquisada e classificada como inovadora (PINTEC, 2016).

Verificou-se a partir dos relatos do entrevistado 2, que a necessidade de um novo produto pode partir da própria 2K, por meio da visualização de uma oportunidade de mercado ou por uma solicitação da própria fábrica. Posteriormente a decisão de um novo produto, é feito um estudo de mercado, viabilidade técnica e fabril, e quando aprovadas essas etapas, parte-se para concepção do produto, no qual são analisados tendências, funcionalidades, custos e processos fabris.

As decisões à respeito do desenvolvimento, da produção e da comercialização perpassam, assim, avaliações sobre viabilidade técnica, produtiva, financeira e comercial, estando alinhadas com os critérios de seleção elencados por Lima (2011). As etapas que perpassam esse processo decisório encontram-se expostas na Figura 1.

**Figura 1 - Etapas do desenvolvimento de novos produtos**



Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa forma, é possível auferir que o desenvolvimento de novos produtos na Móveis Alfa perpassa uma cadeia de etapas, sustentando o surgimento das ideias, a sua conversão e a sua posterior difusão dentro da organização. Primeiramente, as ideias são geradas na 2K, para, em seguida, serem convertidas (seleção, triagem, desenvolvimento e financiamento) e difundidas internamente na Móveis Alfa, tornando possível a produção do produto e, conseqüentemente, a sua colocação no mercado (HANSEN e BIRKINSHAW, 2007 apud LIMA, 2011).

Com relação às ideias/informações utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos, o entrevistado 2 afirma que utiliza-se “a observação de mercado, principalmente análises internacionais através de feiras e lojas. São visitados in loco 8 feiras internacionais e acompanhados mais de 20 eventos de forma remota. Pesquisas de perfil de consumo e dados estatístico são observados”. Todos esses materiais são compilados e organizados, os quais permitem organizar um *Dossiê de Tendências e Direcionamento*.

Por essas características, é possível auferir que a Móveis Alfa difere sua capacidade de desenvolvimento da maioria das empresas do setor moveleiro gaúcho. O objetivo que aponta para o desenvolvimento de novos produtos, na empresa, é o aumento do seu portfólio, já na indústria de móveis do RS ele é disparado com maior frequência através de solicitações de clientes (CARVALHO; PUFAL; ZAWISLAK, 2016). Ademais, ao analisar as fontes de informação e conhecimento utilizadas pela empresa para inovar, pode-se classificar o modelo adotado como um modelo aberto, pois as inovações são geradas a partir da análise de oportunidades detectadas na etapa de pesquisa, etapa essa na qual são utilizadas mais de uma entrada (fornecedor, clientes) para uma única saída, o mercado em que atua (CHESBROUGH, 2012).

As inovações de produtos acarretam necessariamente em inovações de processos. Sendo assim, pode-se afirmar que as capacidades de desenvolvimento e de produção encontram-se diretamente relacionadas na Móveis Alfa. Por exemplo, o desenvolvimento de novos produtos geralmente implica na compra de novos equipamentos.

No âmbito das capacidades de produção, o entrevistado 1 destaca a presença de um colaborador da área de manutenção que pode ser considerado um inventor nato. De acordo com o relato, a Móveis Alta “*tem aqui dentro um profissional muito bom na área de manutenção industrial, em que ele cria muita coisa. Ele criou uma máquina que cria box de colchão que não existe. Ele criou a máquina*” (ENTREVISTADO 1). Esse colaborador já foi responsável por diversos desenvolvimentos na área produtiva, tornando possível a produção de novos produtos desenvolvidos pela área de *design*. Enfatiza-se, assim, a importância que a empresa dá ao desenvolvimento de seus colaboradores, mas mais do que isso, a relevância dada às ideias desenvolvidas internamente.

Em termos de uso da capacidade produtiva, analisa-se que a Móveis Alfa utiliza aproximadamente 80% da sua capacidade, sendo que 20% encontram-se ociosos. Em relação às estratégias de operação que a empresa desenvolve para trabalhar essa eficiência, elas estão diretamente relacionadas às inovações de produto. Investimentos em aumento da capacidade produtiva são decorrentes do desenvolvimento de novos produtos.

O alto índice do uso de sua capacidade produtiva faz com que a firma realize investimentos em máquinas e equipamentos somente quando atinge a capacidade total em sua produção, caracterizando o quanto a empresa preocupa-se em ter o controle rigoroso de seus custos para que consiga auferir os lucros previstos. Esta ideia é corroborada por Slack e Lewis (2002) e Carvalho, Pufal e Zawislak (2016), os quais afirmam, respectivamente, que o uso pleno das capacidades instaladas, bem como a programação da produção de acordo com essa capacidade, são característicos dos setores de média e baixa intensidade tecnológica.

No que concerne às suas capacidades de gestão, os entrevistados salientam que não há nenhum processo administrativo essencial em termos de suporte para a gestão de inovação. Diversos colaboradores interagem de forma ativa com a equipe de desenvolvimento, principalmente com a equipe da empresa 2K, mas não existem processos definidos e estruturados. O que se observa são apenas relações que visam a troca de informações sobre questões relativas ao monitorando de tendências, ao desenvolvimento de inovações e à criação de novos produtos.

Analisar-se também que a empresa possui um modelo de gestão familiar, constatação essa que se assemelha a observada por Carvalho, Pufal e Zawislak (2016) para o setor moveleiro gaúcho. Já a busca por ganhos de eficiência e por melhorias contínuas são observadas na Móveis Alfa, resultando na redução de custos e nas melhorias de processos. Esses aspectos são apontados como tradicionais do setor pelos mesmo autores, que salientam o uso de seu histórico de desempenho recente como base para sua tomada de decisões, característica essa verificada na empresa em estudo.

Quanto à capacidade comercial da Móveis Alfa, a estratégia transacional está focada majoritariamente na classe C, visto que a Marca A é a mais representativa dentro do escopo da empresa. Como principais mercados da empresa, foram destacados os estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e, por conseguinte, a região Nordeste do Brasil, sendo que o estado do RS é responsável por aproximadamente 30% da venda da empresa.

A empresa possui diversas ações de comunicação, porém o seu principal diferencial em termos comercial, isto é, a sua principal capacidade de inovação no âmbito dessa área encontra-se relacionada às questões logísticas. Essa característica é apontada por Costa, Monteiro e Guidolin (2011) como frequente nos setores de baixa intensidade tecnológica, nos quais as empresas buscam agregar valor na comercialização e distribuição dos produtos. Essa característica é confirmada pelo fato da empresa ter a sua disposição mais de 200 caminhões de móveis prontos, sendo que o prazo máximo de entrega para o lojista é de 10 dias.

A Móveis Alfa também disponibiliza programas de desenvolvimento de conhecimento para os parceiros, levando a visão de como gerir uma loja franqueada, quais são as formas de agir estrategicamente, como coordenar a equipe, compilando todo esse conhecimento em um

sistema de formação que é utilizado tanto para os franqueados da Marca B quanto para os da Marca C. O desenvolvimento desse programa, intitulado Krescer, está baseado em quatro pilares: Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica, Gestão Financeira e Gestão Comercial, oriundos da experiência de mercado que a empresa adquiriu ao longo de sua trajetória. Através desse programa, promotores de vendas visitam as lojas franqueadas das marcas B e C, por exemplo, e coletam diversas informações, entre as quais destaca-se a disposição dos produtos. Por meio dessas informações, é desenvolvido não apenas os treinamentos englobados no programa, bem como são criados novos materiais de comunicação que buscam transmitir ao lojista o verdadeiro conceito do produto ofertado.

Em 2016 especificamente, foi lançado e realizado um trabalho pioneiro no âmbito da indústria de móveis, liderado pelo diretor da empresa 2K, no qual foram expostos para área comercial da Móveis Alfa as tendências de mercado, justificando assim as escolhas em termos de lançamento de produtos. A apresentação dessa pesquisa esteve fundamentada em dados de caráter qualitativo e quantitativo visando o entendimento, por parte da direção e da área comercial, à respeito do que estava sendo colocado no mercado. Esta apresentação também foi repassada para os lojistas para que eles pudessem visualizar os novos desenvolvimentos, bem como os motivos que fundamentaram o lançamento dessas inovações em termos de produtos.

A partir da análise dessas iniciativas tomadas pela empresa, é possível auferir que a Móveis Alfa implementou não somente novos métodos de marketing em posicionamento de produtos, o qual envolve sobretudo a introdução de novos canais de venda (OCDE, 2005) como as franquias, como também inovou em termos organizacionais ao estruturar o programa de capacitação das franquias e ao apresentar aos lojistas as inovações desenvolvidas. Também pode-se discutir que a orientação dada aos parceiros sobre a disposição dos produtos nas lojas, envolve explicitamente inovações em posicionamento de produtos (OCDE, 2005).

Deve-se destacar que o preço de venda, que é calculado a partir dos custos da empresa, não é um dos pontos fortes da Móveis Alfa. Isto fica evidente quando o entrevistado 1, por exemplo, afirma que *“o preço não é o diferencial, o nosso produto não é o mais barato do mercado. Muito pelo contrário, várias vezes se ouve que ele é o mais caro. [...] o preço realmente não é o nosso diferencial”*. A definição do preço de venda a partir dos custos é observada em 78,2% das empresas do setor moveleiro gaúcho, o que evidencia a falta de agregação de valor aos produtos finais de acordo com Carvalho, Pufal e Zawislak (2016).

O que se pode verificar é que a Móveis Alfa busca constantemente o desenvolvimento de suas marcas, reforçando seu relacionamento com clientes e fornecedores, procurando inteirar todos os processos que ela desenvolve e também estar atualizada com as tecnologias do setor. Essas capacidades desenvolvidas são apontadas por Reichert (2015) como primordiais no alcance de um desempenho inovador.

O Quadro 1, exposto abaixo, sintetiza as análises empreendidas. Para tanto, são expostas as dimensões de análise, as evidências empíricas e o referencial teórico que respalda cada uma das discussões empreendidas.

**Quadro 1 – Síntese da gestão da inovação na Móveis Alfa**

Dimensões de Análise	Evidências Empíricas	Referencial Teórico
Conceito de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em produto;</li> <li>• Ênfase na lucratividade, nos concorrentes e nos consumidores.</li> </ul>	OCDE (2005); SCHUMPETER (1982); TIDD, BESSANT e PAVITT (2015); TIGRE (2006).
Principais Inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em inovações de produtos e de marketing (<i>design</i>);</li> <li>• Inovações puxadas pela demanda (<i>demand-pull</i>);</li> <li>• Inovações de caráter incremental.</li> </ul>	CARVALHO, PUFAL e ZAWISLAK (2016); FREEMAN e SOETE (2008); OCDE (2005); QUADROS (2008); TIDD, BESSANT e PAVITT (2015); TIGRE (2006).
Resultados das Inovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de novidades;</li> <li>• Posição de referência no mercado.</li> </ul>	FREEMAN e SOETE (2008).
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de uma estrutura formal;</li> <li>• Processos desburocratizados;</li> <li>• Inexistência de processos e ferramentas estruturadas e integradas;</li> <li>• Rotinas não formalizadas.</li> </ul>	FREEMAN e SOETE (2008); LIMA, (2011); QUADROS (2008); TIDD, BESSANT e PAVITT (2015); REICHERT, (2015).
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não utilização de incentivos financeiros;</li> <li>• Programas de governo não rentáveis.</li> </ul>	MACEDO, MIGUEL e CASAROTTO FILHO (2015).
Obstáculos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condicionamentos técnicos → conscientização dos lojistas e clientes.</li> </ul>	TIGRE (2006).
Capacidade de Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de novos produtos terceirizado;</li> <li>• Análise de viabilidade técnica, produtiva, financeira e comercial;</li> <li>• Desenvolvimento orientado para o aumento de portfólio;</li> <li>• Modelo de desenvolvimento aberto.</li> </ul>	CARVALHO; PUFAL e ZAWISLAK (2016); CHESBROUGH (2012); HANSEN e BIRKINSHAW (2007 apud LIMA, 2011); LIMA (2011); PINTEC (2016); REICHERT, (2015).
Capacidade de Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovações demandadas pelo desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Ênfase nos colaboradores e na área de manutenção;</li> <li>• Uso quase pleno da capacidade produtiva.</li> </ul>	CARVALHO; PUFAL e ZAWISLAK (2016); PINTEC (2016); SLACK e LEWIS (2002).
Capacidade de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de gestão familiar;</li> <li>• Ganhos de eficiência e melhorias contínuas.</li> </ul>	CARVALHO; PUFAL e ZAWISLAK (2016).
Capacidade Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações na televisão, no site da empresa e nas redes sociais;</li> <li>• Ênfase nas questões logísticas;</li> <li>• Programas de desenvolvimento das franquias;</li> <li>• Exposição das tendências de mercado para a área comercial e para os lojistas;</li> <li>• Preço calculado com base nos custos.</li> </ul>	CARVALHO; PUFAL e ZAWISLAK (2016); COSTA, MONTEIRO e GUIDOLIN (2011).

Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, conclui-se que a Móveis Alfa pertence sim a um setor de baixa intensidade tecnológica, mas o que a faz diferenciar-se dos demais concorrentes é o fato de seu padrão inovativo estar voltado especialmente para o *design*, caracterizado por inovações em produtos diferenciados que atraem novos consumidores. Dessa forma, o desempenho inovador decorre ou da orientação para o *design* ou, então, para negócios (REICHERT, 2015), sendo o primeiro observado na empresa objeto de estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os resultados obtidos, tanto por meio das análises de documentos quanto pelas entrevistas realizadas com o analista de marketing da Móveis Alfa e o *Head Designer* da empresa 2K emergem conclusões que buscam contemplar o objetivo geral da pesquisa de como ocorre a gestão da inovação na empresa Móveis Alfa.

Primeiramente, quanto ao conceito de inovação adotado pela empresa, verifica-se que ela busca produzir produtos novos e diferenciados dos concorrentes atraindo novos consumidores, possibilitando-a assim alcançar lucros que a satisfaçam. Esse tipo de inovação desenvolvido por ela, ocorre principalmente por meio de inovações de marketing em *design*, quando ela muda um estilo de uma linha de móveis, propiciando a eles uma nova aparência (OCDE, 2005). O segundo tipo de inovações mais frequente seriam as inovações de processos, sendo que esses dois tipos de inovações são característicos de setores de baixa intensidade tecnológica.

Em segundo lugar, verifica-se que a empresa desenvolve inovações que são puxadas, em sua maioria, pela demanda. Porém também foi possível de se identificar inovações de produtos para o mercado nacional, situando a empresa a um pequeno contingente de empresas do setor que desenvolveu um novo produto, tratando-se de um processo de inovação no sentido schumpeteriano e não apenas de um processo de difusão interna.

A pesquisa também possibilita destacar que a empresa não possui uma estrutura formal, nem mesmo rotinas claramente institucionalizadas quanto aos seus processos de gestão da inovação. Por meio dessa estrutura informal, a empresa busca minimizar o tempo de lançamento de novos produtos, pois sem rotinas específicas ela acelera o desenvolvimento de novas ideias propostas.

A Móveis Alfa visa minimizar a dificuldade quanto a compreensão dos lojistas de que os produtos desenvolvidos pela empresa são focados principalmente nas necessidades dos consumidores finais. As principais ferramentas que ela utiliza para diminuir esses obstáculos são comerciais vinculados nas mídias e também a apresentação de tendências de mercado para área comercial e os principais lojistas, justificando suas escolhas em termos de lançamentos de produtos.

Além disso, com base nas vertentes teóricas que serviram de fundamento para as análises empreendidas, verificou-se que a Móveis Alfa possui características que contemplam empresas do setor moveleiro, porém também apresentou peculiaridades que a diferem de seus concorrentes. Pode-se salientar que a busca por produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes e, também, a capacidade plena dos seus processos produtivos são fortemente destacadas pela empresa. Por outro lado, as patentes e os desenhos industriais, depositados no INPI, evidenciam que a empresa não somente imita o que outras empresas já desenvolveram, mas também assume um posicionamento proativo e de liderança em termos de desenvolvimento de novas tecnologias. Assim, conclui-se que a empresa empurra para o mercado novas tendências, o que de fato não é característico de indústrias de baixa intensidade tecnológica.

Em relação ao objetivo de caracterizar como ocorre a gestão da inovação na empresa, destaca-se que, mesmo não possuindo rotinas institucionalizadas, foi possível descrever a

maneira informal como o processo de inovação é realizado. Ademais, buscou-se justamente analisar cada uma das capacidades de inovação da empresa com o intuito de compreender em maior profundidade como a gestão da inovação ocorre nas diversas áreas organizacionais.

Em relação às limitações do estudo, aponta-se o fato de que as evidências coletadas restringem-se a empresa em análise, impossibilitando assim generalizações para o setor de móveis como um todo. Ademais, ressalta-se que não foi possível realizar entrevistas com os responsáveis pelas áreas de gestão e de produção, áreas estas que são fundamentais para uma melhor compreensão das capacidades de inovação da empresa. Como estudos futuros no âmbito do tema em discussão, sugere-se a realização de novos estudos abrangendo um contingente de casos maior, o que permitirá empreender análises que contemplem a indústria moveleira no estado do RS.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- CARVALHO, M.; PUFAL, N. A.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades de Inovação da Indústria Moveleira: quais caminhos seguir? In: XXIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais**. ANPAD: São Paulo, 2016.
- CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- COSTA, A. C. R.; MONTEIRO, D. C.; GUIDOLIN, S. M. **Inovação nos Setores de Baixa e Média Tecnologia**. Rio de Janeiro: BNDES, 2011.
- DOSI, G. \_\_\_\_\_. **Mudança Técnica e Transformação Industrial: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores**. Campinas, SP: Editora Unicamp, 2006.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da Inovação Industrial**. Campinas, SP: editora Unicamp, 2008.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resultados das Empresas Industriais – Brasil**. IBGE: Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:  
< [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/1719/pia\\_2008\\_v27\\_n1\\_empresa.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/1719/pia_2008_v27_n1_empresa.pdf) >. Acesso em: 16 jun. 2017.
- LIMA, Wander Démonel. **Gestão da Cadeia de Valor da Inovação em Empresas Low-Tech**. 2011. 248 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011.
- MACEDO, M. A.; MIGUEL, P. A. C.; CASAROTTO FILHO, N. A Caracterização do Design Thinking como um Modelo de Inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015.
- MACHADO, G. S. **Análise da Contribuição da Área de P&D para a Competitividade Empresarial: estudo de caso da empresa BMP Proar**. 2011. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Administração, Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, 2011.
- MOVERGS. **Dados do Setor Moveleiro**. Bento Gonçalves: MOVERGS, 2016.
- OCDE. **Manual de Oslo: propostas de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Brasília: FINEP, 2005 (original de 1997).

\_\_\_\_\_. **Technology Intensity Definition:** classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities. OECD Directorate for Science, Technology and Industry: Economic Analysis and Statistics Division, 2011.

PENROSE, E. **A Teoria do Crescimento da Firma.** Campinas, SP: editora Unicamp, 2006.

PINTEC. **Pesquisa de Inovação 2014.** IBGE: Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICA%C3%87%C3%83O%20PINTEC%202014.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2017.

PROCHNIK, V.; ARAÚJO, R. D. Uma análise do baixo grau de inovação na indústria brasileira a partir do estudo de firmas menos inovadoras. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. (eds.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras.** Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2005.

QUADROS, R. Aprendendo a Inovar: Padrões de Gestão da Inovação Tecnológica em Empresas Industriais Brasileiras. In: Seminário de Doutorado do Departamento de Política Científica e Tecnológica. **Anais...** Campinas, SP: UNICAMP, 2008.

REICHERT, F. M. **The Nature of Innovation in Low-Tech Firms.** 2015. 144 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2015.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e Trajetórias de Inovação em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 161-194, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Originalmente publicado em 1911.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. Originalmente publicado em 1942.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations strategy.** Harlow: Pearson Education, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação:** integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação:** a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VON TUNZELMAN, N.; ACHA, V. Innovation in Low-tech Industries. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D.; NELSON, R. (eds.). **The Oxford Handbook of Innovation.** New York: Oxford, 2005, p. 407-432.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

ZOGBI, E. **Competitividade através da gestão da inovação.** São Paulo: Atlas, 2008.