

# Competitividade Organizacional, Mercado e Inovação: o Caso da Indústria Produtora de Portas e Janelas

**Caio Medeiros Martins**  
caio@portasitam.com.br  
UGB VR

**Edson Pinto Ferreira Filho**  
filho.edson@ymail.com  
UGB VR

**Gabriel Brandão Silva**  
gabrielbrandaosilva@hotmail.com  
UGB VR

**Resumo:**As transformações sociais das últimas décadas, sobretudo os avanços nas tecnologias de informação e comunicação, permitiram mudanças significativas no que se refere ao padrão de comportamento e concorrência capitalista. Diante deste cenário, muito se discute, na universidade, assim como nas organizações, os fatores que determinam a competitividade organizacional nos dias atuais. Nesse sentido, tornou-se objetivo desse estudo investigar de que forma a inovação em produtos e processos se configura como uma estratégia de vantagem competitiva sustentável para as organizações. A metodologia utilizada, bibliográfica e estudo de caso, permitiu resultados que levam a afirmar que a empresa produtora de portas e janelas se apresenta como perfeita representação da teoria estudada a medida que reconhece e aplica, na prática, a criação de novos produtos e processos para tornar-se mais competitiva, aumentar suas vendas e participação no mercado.

**Palavras Chave:** C - Concorrência - Indústria - Inovação -

## 1. INTRODUÇÃO

As constantes transformações sociais, sobretudo, as mudanças nas tecnologias de informação e comunicação permitiram um avanço extraordinário na forma de competição entre as empresas. Essas transformações criaram também um novo perfil de consumidor, agora cada vez mais exigente e, de certa forma, conectado as tendências em escala global.

Nesse sentido, frequentemente, ouve-se falar em níveis acirrados de competitividade, necessidade de parcerias e globalização. Fala-se também na substituição dos indicadores de competitividade, agora sustentada em absoluto pela capacidade de inovação das empresas e na satisfação das exigências dos consumidores.

Vale dizer que para identificar as necessidades dos clientes e saber qual é o mercado em potencial para a empresa, torna-se necessário efetuar uma pesquisa de mercado, pesquisa esta que aponta quais são as reais necessidades dos clientes, suas expectativas e desejos, e quais produtos são viáveis para atender a essas demandas, informando para a empresa quais novos produtos e serviços ela deve ofertar para ser/continuar aceita e competitiva no mercado.

Diante desse cenário, surgem as perguntas: realmente a criação de novos produtos ajuda a empresa aumentar seu poder de competição? Pode a inovação em produtos e processos auxiliar a organização na promoção de sua competitividade no mercado em que atua?

Dessa forma, a pesquisa realiza uma trajetória que apresenta como temas o mercado, a concorrência, a competitividade e seus fundamentos, a inovação e a forma como estas variáveis se relacionam, objetivando investigar de que forma a inovação atua como ferramenta efetiva para que as empresas possam satisfazer as demandas do mercado, maximizarem seus resultados e promoverem sua competitividade.

De forma mais específica, o trabalho deteve-se na importância da inovação em produtos e processos, e na representação desse processo por meio de um estudo de caso com uma empresa produtora de portas e janelas, no município de Volta Redonda, Rio de Janeiro.

## 2. MERCADO

Para que aprofundamentos nas relações de concorrência e competitividade possam ser estabelecidos, o estudo do mercado se faz necessário. Costumeiramente utilizado, esse termo pode apresentar várias definições e está presente na vida da maioria das pessoas. Então, o que é mercado? De forma simples, podemos dizer que mercado representa o lugar, geográfico ou não, onde se realizam trocas. De outra forma, Kotler (2001) afirma que por mercado, entendem-se todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

De forma mais ampla, Possas (1998) define mercado como: “[...] o ambiente no qual se dá o processo de concorrência”. Ou como “[...] o âmbito em que as vantagens obtidas pelos agentes econômicos atuam e afetam, e também como [...] o conjunto de vendedores e compradores juntos ao qual a inovação repercute”.

Estabelecidas tais demarcações, parte-se do princípio de que mercado, além de ser um espaço de relação compra e venda, é também o ambiente onde a demanda, o preço, a reputação, a capacidade, a tecnologia, as políticas culturais e sociais e principalmente as disputas, exercerão influência e condizionarão sucesso e fracasso dos que dele fazem parte.

Já que o pensamento cartesiano que sustenta o processo de disputa em uma sociedade propõe vencedores e perdedores, eis que surge a necessidade do conhecimento de todas as

influências relacionadas ao aparecimento de novos produtos e novos consumidores. Além disso, no cotidiano do mercado, é preciso não esquecer-se dos participantes tangentes, com produtos similares, das redes com fornecedores e do ambiente não econômico que são considerados estruturais e que também exercem influência no mercado.

Nessa disputa mercantil, não se pode menosprezar ou ignorar os oponentes. Analisar as vantagens competitivas, os fatores de ordem econômica, políticos institucionais, socioculturais e naturais, darão maior embasamento e capacidade de diferenciação para o potencial competidor. Nesse sentido, Possas (1998) defende a ideia de que poucos mercados conhecem exatamente o produto que vendem e o espaço que ocupam.

“Quem faz parte de um mercado? Quais são seus limites? [...] compradores e vendedores de um determinado bairro do East Side de Nova Iorque fazem parte do mesmo mercado do que os do Morumbi em São Paulo?. [...] Não há respostas definitivas a estas questões. A maioria dos mercados não está claramente delimitada nem com relação ao produto que vendem, nem com relação ao espaço que abrangem. Somente os mercados que estão inequívoca e inteiramente globalizados tem uma delimitação precisa” (POSSAS, 1998, p.21).

Cumprir lembrar que este ambiente de difícil demarcação ou delimitação está em constante mudança. Esse dinamismo do mercado tem sido observado de forma bem clara, sobretudo a partir da década de 80, com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, que continuam a sustentar o processo de globalização, e também com o avanço da microeletrônica que, por sua vez, permite significativas melhorias dos processos de automação industrial.

Nessa lógica, vale dizer que a inserção e permanência neste ambiente dependem de um conceituado e profundo conhecimento a respeito das questões de concorrência e competitividade organizacional.

### **3. CONCORRÊNCIA**

A concorrência não depende de um grande número de vendedores ou de distintas formas de mercado, antes disso, é uma disputa em que uma sociedade de mercado é o palco e o produtor lida incessantemente com possibilidades e ameaças.

Assim, pode-se afirmar que:

“(…) a atividade econômica é voltada para o lucro, e este virtualmente condenado à diluição na ausência de inovações, vistas como novas oportunidades de abertura de espaços econômicos passíveis de apropriação privada, isto é, de criação de vantagens competitivas que possam ser convertidas em lucros monopolistas, temporários ou não. Assim, a concorrência é o processo básico de interação das unidades econômicas em busca do lucro, mediante permanente esforço inovativo – da diferenciação dos concorrentes, da qual se destaca a dimensão ativa, transformadora, e não apenas a usual dimensão passiva, de ajustamento e eliminação de lucros extraordinários” (POSSAS, 1998, p.73).

Vale dizer que em cada espaço de competição vigora um padrão definido que engloba vantagens competitivas como, por exemplo, preço, qualidade, diferenciação e esforço para vendas. Quando as organizações possuem essas forças unidas, conseguem concorrer e muitas vezes dominarem o mercado. Nem sempre preço é a estratégia concorrencial adequada. Muitas vezes marketing, investimentos e diferenciação nos produtos determinam o resultado das estratégias concorrenciais. Portanto, o estudo de mercado, principalmente aquele que busca romper incertezas é elemento central para beneficiação.

Dosi (2006) afirma que:

“(…) se é necessário um conhecimento institucional mais rico, de modo a estreitar o amplo leque de dinâmicas possíveis em qualquer ambiente inovador, de maneira consistente com algum conjunto de oportunidades tecnológicas latentes, informação provenientes do mercado e objetivos de lucro, então a teoria econômica deve enfrentar a tarefa de alcançar uma estilização robusta dos diferentes tipos de empresa, de suas formas de surgimento e da influência que estas formas de organização têm no comportamento e desempenho das firmas” (DOSI, 2006, pg13-37).

A afirmação do autor permite o entendimento de que o processo de concorrência é o elemento central nas dinâmicas de mercado. Vale lembrar que quando se pensa em estabilidade não se fala de um mercado sem inovação e completamente previsível, e sim de uma confiança nas expectativas embasada na confiança econômica, na estratégia e na capacidade adequada. Nesse sentido, Mattos (2005) afirma que quanto mais estável for o padrão de concorrência menor serão as possibilidades de erro quanto às estratégias escolhidas e a produção de situações drásticas.

Nesse processo é preciso que as organizações estejam conscientes de que nenhuma ação competitiva trará resultados imediatos e, também, que as incertezas em relação ao futuro geram dificuldade em relação a precisão estratégica – já que os conhecimentos e organizações rapidamente se tornam obsoletos. Então, as firmas devem escolher estratégias em função das expectativas que lhe parecem mais eficientes, visto que o padrão de concorrência vigente no mercado influenciará fortemente a competitividade das organizações.

#### **4. COMPETITIVIDADE**

Nas duas últimas décadas, ocorreram importantes mudanças tecnológicas e organizacionais nos polos de expansão do capitalismo. O aspecto marcante destas últimas duas décadas tem sido a aceleração do progresso tecnológico, como já foi dito. De fato, o progresso foi de tal importância que se fala habitualmente em novo paradigma, que incorpora novos processos de produção, novos produtos e novos ‘conceitos-ordem’ em termos de organização da produção (FERREIRA FILHO, 2007).

Estas transformações globais, de natureza tecnológica ou organizacional, têm causado modificações do setor industrial, levando à reestruturação produtiva de formas diversas e alterações dos padrões/níveis de concorrência e de competitividade, em nível mundial.

Por este motivo, o tema da competitividade, apesar das dificuldades que apresenta para sua formulação teórica, talvez, principalmente para sua mensuração, tem atraído interesse surpreendente por parte de economistas, administradores, governos e agências oficiais, ganhando, cada vez mais, presença marcante na análise econômica do desempenho das empresas, indústrias e países.

De forma abrangente, o documento da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 1988) vê a competitividade como promoção de maior eficiência e produtividade, observada através de dois grupos de indicadores: (i) medida de inserção no mercado mundial - crescimento das exportações, participação relativa no volume do comércio mundial, etc. e (ii) medida de eficiência na utilização de recursos – gestão, produtividade de mão-de-obra, retorno de capital, indicadores de crescimento e nível de atividade e investimento em tecnologia.

Para Haguenaer (1989), a competitividade deve ser definida como a capacidade de uma indústria produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo. A autora

afirma ainda que, em um âmbito mais geral, a competitividade em nível de indústrias ou firmas depende de um ambiente social, político e economicamente estável, de instituições eficientes, de sistemas educacionais adequados e de políticas industriais que favorecem incentivos à Pesquisa e Desenvolvimento, ao treinamento da mão de obra, ao crédito, etc.

Já Coutinho e Ferraz (1993), afirmam que a competitividade pode ser descrita como a capacidade de uma empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar e/ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

A partir dessas conceituações, vale dizer que as vantagens competitivas e as dimensões que essas vantagens podem tomar, aliadas aos quesitos de preço e qualidade podem caracterizar e modelar o mercado.

Os preços/custos, como dimensão da competitividade, são afetados por elementos distintos dependendo diretamente de que mercado fazem parte. Por exemplo, é mais difícil diferenciar insumos de uso generalizado do que de bens de consumo. É esse elemento que permite a definição das tipologias de mercado. De acordo com Possas (1998), as vantagens competitivas em termos de custos se subdividem em economias de escala, de escopo, capacidade de financiamentos, patentes e licenciamentos de tecnologias, relações com fornecedores, relações de mão de obra e organização de produção.

A mão de obra, também como uma dimensão competitiva, é promotora do sucesso de produção. A satisfação dos funcionários e adequação de seus pontos de vista em relação aos objetivos empresariais refletiu em maior produtividade e, automaticamente, maior eficiência, o que poderá influenciar diretamente na organização da produção.

Alem das dimensões citadas acima, a qualidade, em forma de durabilidade do produto, estética, custo na utilização, forma de comercialização e assistência técnica, são algumas vantagens particulares que podem gerar vantagem competitiva.

É importante salientar que tanto as vantagens de custo quanto as de diferenciação são variadas de acordo com o ambiente organizacional que estão inseridas, tornando-se assim importantes, mas não únicas determinantes no sucesso. Portanto, a competitividade depende do ambiente social, político e econômico, de suas partes trabalhando eficientemente e de políticas industriais que, por meio do treinamento e facilidades governamentais produzam vantagens competitivas.

De outra forma, vale dizer que a competitividade não é fruto exclusivo do cumprimento das dimensões competitivas acima apresentadas. A vantagem competitiva, no tempo presente, está em atender consumidores exigentes que primam por padrões de qualidade, eficiência produtiva, e pela força de trabalho voltada para especificação e detalhamento do produto.

Mais que isso, argumentos têm sido convincentes de que a única fonte de vantagem competitiva duradoura está na inovação. É a mudança técnica, a inovação, o motor do capitalismo, capaz de criar ciclos longos de vantagem econômica que variam de 50 a 80 anos. Shumpeter afirma que:

“(…) na realidade capitalista, que se distingue da retratada nos manuais, não é esse tipo de concorrência (a concorrência por meio da redução das margens entre preços e custos) que importa, mas a concorrência da nova mercadoria, da nova tecnologia... esse tipo de concorrência é muito mais eficiente do que a outra, da mesma forma que um bombardeio para arrombar uma porta” (SCHUMPETER, 1950, p.84, apud Nelson, 2006).

#### 4.1. MUDANÇA TÉCNICA E INOVAÇÃO

As organizações passaram a ter maior orientação para os consumidores e a dar mais atenção às necessidades específicas de diferentes segmentos do mercado quando estes começaram a se tornar mais exigentes em relação à diferenciação e à qualidade de produtos e serviços. Em consequência disso, ocorre uma ampla reformulação dos processos de negócios de forma a acelerar o fluxo produtivo, reduzir custos e inovar.

Vale dizer, então, que a tecnologia que a organização possui precisa ser ajustada ao contexto específico em que será aplicada e as próprias empresas precisam mudar sua forma de organização para incorporar com sucesso as oportunidades de inovação.

A inovação, como já foi dita, é apresentada como ponto central da dinâmica do capitalismo e entendida como qualquer processo de mudança, incremental ou radical, que deve ser levada a cabo pelas organizações contemporâneas.

Vale ressaltar que as mudanças incrementais referem-se às melhorias do design, à qualidade dos produtos e às práticas e suprimentos de vendas, bem como ocorrem de forma contínua. Já a mudança radical acontece quando muda todo o contexto existente, inaugurando uma nova fase, que, por conseguinte, gera novas trajetórias tecnológicas incrementais.

Segundo Freeman e Soete (2008), esses tipos de mudanças – incrementais ou radicais, estão diretamente ligados a natureza dos processos de inovação que, por sua vez, são constantemente refeitos a luz de duas forças, conhecidos como fatores indutores da inovação. São elas: a indução por demanda – movimento determinado pelas forças do mercado, e o impulso pela tecnologia – movimento autônomo, consciente da organização no investimento em P&D. Essas forças podem ser observadas de forma clara quando se observa e compara os países avançados e países em desenvolvimento. Naqueles os esforços em pesquisa e desenvolvimento podem gerar inovações impulsionadas pela tecnologia, alcançando facilmente o pioneirismo e a liderança do processo, enquanto nos países em desenvolvimento a demanda é o principal estímulo à inovação, uma vez que a capacidade de gerar tecnologias é limitada.

Segundo Freeman e Soete (2008), outros fatores são apresentados como importantes no processo de inovação. Esses fatores contam, porém não determinam. São eles: (i) os custos dos fatores de produção - estes visam manter a economia na rota do crescimento, através do aumento da produtividade e da poupança de insumos escassos. (Ex.: na falta da mão de obra barata de empregados domésticos criou-se a lavadora de pratos); (ii) direção ou trajetória tecnológica - se refere às opções técnicas adotadas ao longo de uma trajetória evolutiva; (iii) o ritmo ou velocidade de difusão da nova tecnologia ou novo produto - se refere à velocidade de sua adoção pela sociedade, considerado quase um ciclo de vida; (iv) os fatores condicionantes - estes podem ser positivos, no sentido de estimular a adoção, quanto negativos, restringindo o uso da nova mercadoria; e (v) os impactos da difusão da nova mercadoria - do ponto de vista econômico a difusão de novas tecnologias pode afetar a estrutura industrial, destruir e criar empresas e setores, afetar o ritmo de crescimento econômico e a competitividade entre empresas e países; do ponto de vista social, trata-se do impacto das novas tecnologias sobre o emprego e as qualificações, ou seja, novas tecnologias exigem profissionais qualificados para estas, o que gera ou elimina emprego; e, por fim, do ponto de vista ambiental, a preocupação de preservação e conservação do meio ambiente diante da difusão de novas tecnologias.

Os projetos de pesquisa e desenvolvimento podem ter origem na área de vendas, através da identificação de novas demandas do mercado, quanto nas áreas técnicas, que buscam oportunidades tecnológicas para inovar.

A tendência mundial tem sido a formação de consórcios de pesquisa e desenvolvimento, tendo em vista a maior cumplicidade científica, a convergência tecnológica e

os altos custos das atividades de pesquisa. A cooperação pode ocorrer em empresas da mesma cadeia, como em concorrentes. Outra tendência que se fortalece é a cooperação entre empresas e universidades para complemento de competências, combinação de conhecimentos e maior efetividade nos processos de mudanças. Vale ressaltar que em ambos os casos existe a necessidade de compatibilizar o novo produto com as bases ou padrões tecnológicos existentes para que este possa enfrentar menores barreiras de entrada no mercado.

As empresas que desenvolvem atividades de pesquisa e desenvolvimento geralmente são de grande porte, embora existam pequenas empresas inovadoras desenvolvendo essa atividade. Uma importante dimensão das atividades de P&D é a capacidade de avaliação e seleção dos projetos. Isso requer uma estrutura operacional e gerencial apropriada, entre outros procedimentos. Há necessidade de dinâmica e flexibilidade para a capacitação técnica para a pesquisa e desenvolvimento. Ademais, estas atividades ainda precisam considerar, tendo em vista as pressões dos órgãos públicos e da sociedade civil, a questão ambiental (TIGRE, 2006).

Deve ficar claro aqui que o produto tecnologicamente novo é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa e que a inovação só produz impactos relevantes quando se difunde entre empresas, o que gera novos empreendimentos e novos mercados. Estando em uma única empresa, seus impactos são limitados (TIGRE, 2006).

Cabe lembrar que todo processo de inovação é proveniente de constante e profundo processo de aprendizagem. Este último busca desenvolver a capacitação produtiva, organizacional e tecnológica, acontecendo em todas as esferas de atividade da organização.

Portanto, a inovação constitui-se como um processo cumulativo de capacitações, já que a absorção de informações mais avançadas requer um processo de capacitação prévia. Dessa forma, a análise do processo de aprendizado precisa levar consideração a inovação desenvolvida do âmbito da empresa isolada e no contexto do sistema de inovação no qual está inserida, assim como a análise do processo de inovação precisa levar em consideração o aprendizado desenvolvido no interior das organizações e os consequentes ganhos para a sociedade (TIGRE, 2006).

## **5. METODOLOGIA**

Constituiu-se como objetivo maior de pesquisa para os autores desta proposta, a aquisição de vantagem competitiva por parte da empresa sobre a concorrência a partir do estudo do mercado e do processo de inovação.

Para tal, buscou-se responder tais questões: (i) o que é o mercado e quais as forças que o compõem?; (ii) o que é o processo de concorrência e em que está fundamentado?; (iii) o que é competitividade, quais foram e quais são os seus fundamentos?; e (iv) o que é o processo de mudança/inovação, qual sua importância para a contemporaneidade e quais são as forças indutoras e mantenedoras desse processo no espaço mercantilista?

Neste sentido, constituem as hipóteses deste trabalho: (i) que o conhecimento a respeito do mercado e a competência inovativa desenvolvida pela empresa são relevantes ativos no mundo de extraordinária competitividade, (ii) e que estes mesmos ativos podem construir e garantir vantagens econômicas [comparativas e sustentáveis] para a empresa.

De acordo com a taxionomia proposta por Vergara (1997), foram adotados dois critérios para sua caracterização: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque não se verificou, até o presente, a existência de estudos que abordassem, de forma qualitativa, a



empresa em questão, seus processos e interação com o ambiente em que está inserida; e descritiva, pois necessita caracterizar tais relações para analisá-las.

Quanto aos meios, um estudo de caso, com apoio da pesquisa bibliográfica (dados secundários: livros, revistas especializadas, jornais, rede eletrônica, entre outras fontes acessíveis), e pesquisa de campo a partir de entrevista (por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado com o proprietário da empresa).

Cumpre lembrar que em um ambiente dinâmico, as variáveis em estudo podem sofrer alterações em sua relevância, ou mesmo, serem alterados pelo desaparecimento ou surgimento de novos aspectos. Tal condição, então, foi constantemente monitorada.

## **6. O ESTUDO DE CASO: A INDÚSTRIA DE PORTAS E JANELAS**

Para representação da teoria aqui apresentada, os autores deste trabalho optaram por realizar um estudo de caso com uma média empresa, produtora de portas e janelas, localizada no município de Volta Redonda, região sul do estado do Rio de Janeiro. A escolha da empresa em questão deveu-se pela facilidade de acesso a história e ao diretor da empresa, assim como pela própria relevância atual da construção civil, mercado em que a empresa oferta seus produtos.

Indústria de porta e janelas é uma empresa familiar, fundada por dois irmãos em junho de 1981. Segundo o diretor da empresa, eles iniciaram com a produção de antenas e escadas em alumínio, e foi em setembro de 1989, com aquisição e construção de sua sede própria, localizada na divisa entre as cidades de Volta Redonda e Barra do Piraí, que a empresa mudou para o ramo de esquadrias metálicas - ramo este que até hoje atua.

Por meio de entrevista realizada junto ao diretor da empresa em questão, foi possível observar que a empresa sempre teve um olhar voltado para o mercado. Para ele, o mercado “funciona na base de comércio de produtos ou serviços entre pessoas físicas e jurídicas, e mesmo antes do aquecimento e crescimento do mercado da construção civil no país, a empresa sempre procurou estar atenta para a presença e atuação dos concorrentes”. Sobre os concorrentes o diretor da empresa afirma que, “sempre se apresentaram muito competitivos nos produtos de baixo valor agregado, com a presença de várias e grandes empresas, atuando de forma predadora”.

Essas considerações permitem afirmar que o pensamento da direção da empresa e a forma como atuam estão em perfeita harmonia com Kotler (2001), ao apresentar mercado como todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo, e com Porter (2004) ao afirmar que toda empresa precisa estar consciente das forças do mercado (concorrência é uma das cinco forças) que interferem no seu posicionamento competitivo.

Com esta visão de mercado e concorrência, a empresa, mesmo que de forma intuitiva, inovou em seu produto, modificando a forma de tratamento e pintura - de emersão com tinta a base óleo para pintura eletrostática tinta a pó - dando assim um diferencial e qualidade no produto, ficando conhecida como a primeira empresa de portas e janelas, no mercado do estado do Rio de Janeiro (mercado atuante) a fornecer produtos com pintura eletrostática.

---

<sup>1</sup> Dentre um conjunto considerável de mudanças já promovidas no interior da empresa, ressaltou-se nesse texto as mudanças que visivelmente apresentaram maiores resultados e visibilidade para a empresa estudada.



Segundo o diretor da empresa, “a inovação é uma ideia permanente dentro da empresa desde a sua fundação, buscando sempre a melhoria dos processos e principalmente dos produtos”, e ao ser questionado a respeito das ferramentas utilizadas para incentivar/promover a inovação dentro da empresa, ele respondeu que se pautam no conhecimento do mercado em que atuam, já que trabalham bem próximo dos seus clientes, buscando atender as suas necessidades e tentando criar tendências.

Com a entrada de um dos filhos (formado em Administração de empresas) do diretor no processo de gestão, a empresa “começou a utilizar e distinguir melhor estas ferramentas de processo de inovação como vantagem competitiva e lançou em janeiro de 2012 um produto totalmente inovador em que conseguiu unir aço, madeira e vidro em um só produto”. Em junho de 2013, uma nova linha de produtos foi inaugurada – “agora além de produtos de nossa linha mais antiga e da linha 2012, temos portas que unem madeira e vidro, também pivotantes, produzidas com madeiras provenientes de áreas de reflorestamento. É um produto singular, que busca oferecer exclusividade, design e luxo para o consumidor”. “Essa linha de produtos, em uma semana, após seu lançamento, alcançou um número extraordinário de pedidos de compra, o que nos faz imediatamente pensar em um processo de expansão de nossa estrutura”, afirma o diretor.

Vale fazer uma referência de que a atuação da empresa mostra um processo efetivo de gestão da inovação, e como afirma Tigre (2006), o produto tecnologicamente novo é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa e que a inovação só produz impactos relevantes quando se difunde entre empresas, o que gera novos empreendimentos e novos mercados. Estando em uma única empresa, seus impactos são limitados – a empresa mostra-se perfeitamente empenhada na construção de inovações em processos e produtos, para melhoria de seus resultados, de sua competitividade e do relacionamento seus stakeholders.

Mais recentemente, ainda no âmbito das inovações e do aumento do poder competitivo por meio da informação, a empresa, em Outubro de 2013, ao construir uma ponte/parceria com a universidade, alcançou a condição de finalista de um Premio Nacional de Inovação. Segundo o diretor da empresa, “os dados mostram que entre 88 projetos aceitos pela empresa promotora desse prêmio, essa parceria foi selecionada como um projeto dentre cinco finalistas do prêmio nacional”. “É uma ousadia e uma consagração!”.

Por fim, ao ser questionado sobre como enxerga a própria empresa e seus resultados, depois de tanto tempo e transformações, o diretor informou que: “quando pensamos em abrir o nosso próprio negócio, sabíamos que tínhamos que passar por uma transformação permanente, que dependia de muito trabalho e muita dedicação e que nós teríamos que estar sempre próximo do mercado consumidor, de quem vai comercializar, sempre tendo compromisso e comprometimento com a melhoria constante dos processos e dos produtos, e com a inovação. Esta é a força de nossa empresa! Este fato fez com que esta empresa se tornasse uma empresa próspera, com resultados cada vez melhores e reconhecida pelos seus clientes”.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como principal objetivo apresentar a importância da inovação, por meio da criação de novos produtos, para que as empresas promovam seu poder de competição e permaneçam competitivas no mercado. Inicialmente foi elaborada uma revisão bibliográfica, que teve como destaque os conceitos de mercado, concorrência, competitividade e inovação. Após demonstrar os conceitos, foi apresentada uma entrevista semi-estruturada, realizada com o diretor de uma empresa produtora de portas e janelas, de Volta Redonda, estado Rio de Janeiro.

Ao realizar estes estudos, é possível afirmar que as empresas devem se preocupar em inovar, pois os clientes estão cada vez mais exigentes com o produto e renovam a cada dia suas expectativas quanto a satisfação de seus desejos e necessidades. Criar estratégias de inovação, mesmo empiricamente, faz com que as empresas adicionem novos produtos e serviços às cestas de consumo e, no limite superior, cumpram o significado do novo – a desconstrução de uma verdade, do paradigma tecnológico existente, e assim se antecipem aos acontecimentos do mercado e dos concorrentes, podendo criar planos de ação para maximizar os resultados e detenham, cada vez mais, o monopólio do mercado em que atuam.

Através da pesquisa e da análise do estudo de caso foi possível verificar, na prática, a importância da criação de novos produtos e processos para que a empresa continuasse competitiva e aumentasse suas vendas e participação no mercado. Isso, de fato, aconteceu com a empresa investigada, aumentando seu portfólio, acrescentando novos produtos as prateleiras/vitrines das lojas de materiais de construção e rompendo com significados/verdades estabelecidas. Em resumo, inovações na empresa em questão aparecem em: mudança de atividade de antenas e escadas para esquadrias metálicas; a forma de tratamento e pintura - de emersão com tinta a base óleo para pintura eletrostática tinta a pó; na entrada de um dos filhos (formado em Administração de empresas) do diretor no processo de gestão; no lançamento, em janeiro de 2012, de um produto totalmente inovador em que conseguiu unir aço, madeira e vidro; no estabelecimento de uma ponte/parceria com uma universidade local em abril de 2013, que permitiu alcançar a segunda colocação em um prêmio nacional de inovação em alumínio.

Ainda vale dizer que conhecer de perto seus clientes e seu mercado de atuação são fatores importantes para que as empresas possam inovar e criar novos produtos que atendam e/ou criem o desejo e necessidade dos clientes, pois os produtos só obtém êxito se realmente forem aceitos pela sociedade. Ao contrário, não haverá mercado para o novo produto. Ressalta-se aqui que a empresa investigada procura obter conhecimento do mercado de forma constante e realiza esta ação por meio da pesquisa de mercado, podendo assim identificar necessidades e mercados em potencial para inserir seu novo produto.

Vale dizer também que a inovação não deve ser entendida como o reinventar da roda. A modificação, incremento simples em um produto, a simples melhoria de um processo implica em uma inovação. Para que isso aconteça, é preciso um olhar atento e consciente por parte dos gestores e diretores de empresas e organizações. Os resultados são promissores e comprovados, como indicam a teoria e a empresa que foi utilizada como estudo de caso.

Como atores dinâmicos da sociedade, mercado, empresas e consumidores estão constantemente em processos de mudança e o melhor resultado para ambos deve ser observado, buscado e certamente depende da constante adaptação/inovação das formas como se relacionam, assim como da constante adaptação/inovação dos bens materiais e imateriais que circulam entre essas partes.

Por fim, cumpre lembrar que a pesquisa, mesmo com resultado satisfatório, apresenta limitações. Isto porque: (i): a presente pesquisa não é um estudo conclusivo e que constantes investigações e melhorias podem ser realizadas, sob inúmeras outras perspectivas, afim de que novos conhecimentos e posições positivas possam ser conquistadas; e (ii) propõe-se realizar, para pesquisas futuras e aprimoramento dos resultados, pesquisa de opinião junto aos clientes da empresa investigada, procurando observar como tais clientes percebem a empresa, quais pontos fortes e fracos do relacionamento entre estes atores podem ser levantados, quais ações podem ser efetivamente implantadas para obter melhores resultados, entre outras questões.

## 8. REFERÊNCIAS

- CNI – Confederação Nacional da Indústria.** Agrupamentos (Clusters) de Pequenas e Médias Empresas – Uma Estratégia de Industrialização Local. Rio de Janeiro, 1998.
- COUTINHO, Luciano G., FERRAZ, João Carlos.** Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas, 1993. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/publi/Compet/Default.htm>>. Acesso em: 10 fev. 2013.
- DOSI, Giovanni.** Mudança Técnica e Transformação Industrial: a teoria e uma aplicação à indústria de semicondutores. São Paulo: Editora da Unicamp, 2006.
- FERREIRA FILHO, Edson P.** Capacitações Tecnológicas e Vantagem Comparativa Intitucional: A Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais, pelo Centro de Pesquisas em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007.
- FREEMAN, Chris e SOETE, Luc.** A economia da inovação industrial. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2008.
- HAGUENAUER, Lia.** Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Texto para discussão nº 211. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/gic/publicacoes.html>>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- KOTLER, Philip.** Administração de Marketing. 10ª Edição. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2001.
- MATTOS, Irene Badaró.** Gestão de Desempenho. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- NELSON, Richard.** As fontes do crescimento econômico. São Paulo: Editora da Unicamp, 2006.
- PORTER, Michael. E.** Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus e Elsevier, 2004.
- POSSAS, Mario L.** Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial: implicações para o Brasil. In BARBOSA, F. V. Competitividade da indústria brasileira. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG, 1998.
- TIGRE, Paulo Bastos.** Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil. 4ª Tiragem. São Paulo: Elsevier Editora. 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant.** Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.