

# Avaliação de Nove Tipos de Inovação em uma Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul

Osório Lúcio Schaeffer

## Resumo

Inovação é um conceito bastante abrangente que está associado à competitividade das empresas. Através de um estudo de caso, este artigo realizou um diagnóstico de nove tipos de inovação em uma indústria moveleira do Rio Grande do Sul. Este estudo contribui para a pesquisa acadêmica sobre tipos de inovação no ambiente industrial de baixa intensidade tecnológica. Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se a metodologia de estudo de caso baseado em entrevistas em profundidade para a classificação e avaliação dos tipos de inovação, adaptando o *framework* de Keeley (2005). O resultado das entrevistas permitiu avaliar, também, o grau de ambição da inovação na empresa, gerando uma visão ampla do estado da arte da inovação na organização pesquisada.

Palavras-chave: inovação, tipos de inovação, móveis planejados, indústria moveleira

## 1. Introdução

A inovação é amplamente reconhecida como um elemento essencial da competitividade nas organizações. As empresas precisam desenvolver inovações constantemente, pois, tecnologias, processos e informações novas surgem a todo momento, e tão rapidamente quanto nascem, se tornam obsoletos. Inovação é um componente essencial na estratégia das organizações seja para introduzir processos produtivos mais eficientes, melhorar o desempenho de mercado ou construir um conceito de destaque frente a seu público.

De acordo com os dados apresentados na pesquisa *Caminhos da Inovação na Indústria Gaúcha* (ZAWISLAK *et al*, 2015), o perfil médio da indústria no estado do Rio Grande do Sul é de pouca inovação. Esse estudo foi conduzido por mais de 50 pesquisadores de quatro universidades (UFRGS, PUCRS, UNISINOS e UCS), aplicando mais de 1400 questionários e visitou 70 indústrias no estado do Rio Grande do Sul num período de 4 anos. Os dados apontaram que muitas empresas utilizam a mesma base tecnológica há mais de 20 anos e o principal foco das organizações é na redução de custos em processos e produtos. Como resultado, a pesquisa aponta uma perda de espaço competitivo da indústria gaúcha de 21% em 10 anos.

Por meio deste trabalho, pretende-se realizar um diagnóstico da inovação no caso real de uma fábrica de móveis planejados gaúcha. De acordo com a classificação da OCDE (2005), os setores industriais se dividem, em função da intensidade tecnológica, em quatro grupos: baixa, média baixa, média alta e alta. Segundo esta classificação, a indústria moveleira é considerada como de baixa intensidade tecnológica.

A empresa pesquisada faz parte de um grupo empresarial que soma cerca de 1500 funcionários. Segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do IBGE, o setor moveleiro compreende empresas que produzem (a) móveis com madeira, (b) móveis com metal, (c) móveis de outros materiais e (d) colchões. Este setor se caracteriza por uma alta concorrência e pulverização - em 2014 existiam 19.753 empresas registradas no país, dessas, 2.671 no Rio Grande do Sul (MOVERGS, 2015). A empresa pesquisada começou como uma linha *premium* dentro de uma fábrica de móveis seriados e acabou se tornando uma empresa totalmente nova, inclusive com uma fábrica independente para produção de móveis planejados. Seu modelo de negócio se estabeleceu através do sistema de franquias para criação dos pontos de venda. Segundo a direção da empresa, no início se investiu muito na área fabril e estrutura administrativa, adquirindo maquinário de ponta - inédito no país até então, e criando, dentro do grupo, setores específicos para a área de móveis planejados, como um marketing independente, comercial, assistência, entre outros. Agora, com capacidade produtiva, a organização se volta para ampliar mercado e consolidar a marca.

Este estudo dialoga com outros trabalhos na pesquisa sobre inovação, que desenvolveram modelos de classificação e avaliação da inovação (ZAWISLAK *et al*, 2013; ZAWISLAK *et al*, 2017; KEELEY, 2015), adaptando métodos para a avaliação da inovação em um estudo de caso. A relação entre inovação e capacidades dinâmicas da firma é realizada por diversos autores, (VALLADARES, VASCONCELLOS e SERIO, 2014; REICHERT, CAMOIM e ZAWISLAK, 2015) e embasam objetivos específicos deste trabalho.

O objetivo principal deste estudo, portanto, é realizar um diagnóstico da inovação nesta empresa. Para isso será preciso (i) verificar em quais tipos de inovação a empresa está focada neste momento; (ii) estimar o nível de ambição da inovação na empresa; e (iii) analisar o alinhamento da inovação na empresa com seus objetivos estratégicos de ampliar mercado e promover a marca.

## **2. Tipos de Inovação**

O termo “inovação” tem sido demasiadamente empregado e enaltecido, tornando-se, também, um pouco banalizado. O senso comum associa inovação à atividades criativas, ideias geniais, geralmente em relação a produtos ou serviços e suas funcionalidades. Inovação, porém, é um conceito mais abrangente, que não se concentra em apenas em um setor da empresa, mas perpassa toda a organização e está mais relacionado à método e disciplina do que à criatividade (KEELEY, 2015).

Inovar é a maneira de uma empresa reagir ao tempo. Não apenas lançando novos produtos, uma inovação em processo, por exemplo, pode gerar o mesmo produto de uma maneira nova e resultar em ganhos de escala e custo. Inovar pode ser adaptar a organização de pessoal, modificar o modelo do lucro, alterar o posicionamento de marca, redesenhar os escritórios, repensar a produção, flexibilizar horários, enfim, qualquer atividade de uma empresa pode ser objeto de inovação (BIANCOLINO, MACCARI E PEREIRA, 2014; KEELEY, 2015; ZAWISLAK *et al*, 2013).

As primeiras definições, apontam a inovação como: “novos produtos, novos métodos de produção ou de transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial” (SCHUMPETER, 1942, p. 83). Autores mais recentes a definem como “Implementação de novos produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de marketing, organização e estruturas de mercado” (BIANCOLINO, MACCARI e PEREIRA, 2014, p. 415). O *Manual de Oslo - Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*, publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de países industrializados, define quatro tipos básicos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional, caracterizando uma empresa inovadora:

“As empresas inovadoras podem ser divididas entre as que desenvolveram principalmente inovações próprias ou em cooperação com outras empresas ou organizações públicas de pesquisa, e aquelas que inovaram sobretudo por meio da adoção de inovações (por exemplo, novos equipamentos) desenvolvidas por outras empresas. As firmas inovadoras podem também ser classificadas segundo os tipos de inovações implementadas; elas podem ter implementado um novo produto ou processo, ou um novo método de marketing, ou ainda uma mudança organizacional.” (OCDE, 2005, pg. 26)

Em conformidade com as definições de inovação apresentadas, a empresa americana de consultoria em inovação, Doblin, trás no livro *10 Tipos de Inovação* (KEELEY, 2015) um desdobramento de 10 tipos de inovação separados em 3 categorias, conforme a Fig. 1:



Fig.1: 10 tipos de inovação (KEELEY, 2015).

As inovações em configuração dizem respeito ao sistema de negócios e trabalhos mais internos, agrupando quatro tipos: (a) O Modelo de lucro se refere a novas formas de converter propostas em dinheiro. Contestam pressupostos antigos de um setor sobre o que oferecer, quanto cobrar ou como recolher receita. Inovações em modelo de lucro devem estar alinhadas com a estratégia e propósito de inovação da empresa; (b) Rede se relaciona com se conectar a outras pessoas ou instituições para agregar valor. Uma empresa pode se valer de sua capacidade e, ao mesmo tempo, tirar proveito dos ativos e das capacidades de outras organizações; (c) Inovação em Estrutura está relacionada a como a empresa organiza suas pessoas e seus ativos físicos ou intangíveis para agregar valor ao criar ambientes de trabalho produtivos; (d) As inovações de Processo envolvem as atividades e operações que produzem os principais produtos ou serviços oferecidos por uma empresa, englobam configurações de equipamentos de capital pesado.

As inovações em oferta abordam o produto ou serviço principais da organização e se dividem em dois tipos: (e) Desempenho de produto, que envolve a criação de produtos totalmente novos, além de atualizações e extensões de linha que agregam considerável valor; (f) Sistema de produto incluem extensões para os produtos existentes, associações de produtos e serviços e produtos e serviços complementares — os quais, individualmente, funcionam muito bem por si sós, mas tornam-se bem melhores em conjunto.

As inovações em experiência concentram-se em setores da empresa que são voltados para os clientes e se dividem em quatro tipos: (i) Inovações em Serviços podem tornar um produto mais fácil de usar, revelar atributos e funcionalidades que os clientes ignorariam, corrigem problemas e amenizam atribuições na vida dos clientes; (j) Inovações em Canal englobam todas as formas pelas quais a empresa conecta os produtos e serviços aos seus clientes e usuários; (k) As inovações em Marca conferem significado, intenção e agregam valor aos produtos e/ou serviços e à própria empresa; Por fim, inovar no (l) Envolvimento do cliente refere-se à interpretação das aspirações dos clientes e usuários e à utilização dessas constatações para desenvolver conexões significativas entre eles e a empresa.

Toda inovação requer investimento, seja de capital seja de pessoal. Obviamente, todo investimento precisa trazer um retorno em determinado prazo para que se caracterize, realmente, em uma vantagem competitiva. O quanto se está disposto a investir, está relacionado ao grau de ambição da inovação, o que deve estar de acordo com os objetivos estratégicos da organização (KEELEY, 2015; NAGJI e TUFF, 2012).

## **2.1 Níveis de ambição da inovação**

De forma complementar aos dez tipos de inovação, pode-se classificar as inovações segundo o grau de ambição, ou o quanto a organização está disposta a arriscar para inovar. Quanto ao nível de ambição, as inovações podem ser classificadas em essenciais ou incrementais, adjacentes e transformacionais ou de

ruptura (NAGJI e TUFF, 2012). Os níveis de ambição se organizam conforme a Fig.2.

As inovações essenciais ou incrementais, melhoram produtos existentes para os consumidores atuais e se relacionam, principalmente, com os tipos de inovação de produto e sistema de produto - mas podem ser encontrados em qualquer categoria. Esse tipo de inovação diz respeito àquelas ações desenvolvidas regularmente para manter os produtos atualizados, por exemplo. Elas consistem em “encontrar um problema e corrigi-lo” e podem oferecer uma vantagem em relação à concorrência por um curto período, pois o mercado costuma copiar ou reagir a isso rapidamente. Esse tipo de inovação é característica de quem já está estabelecido no mercado e quer fazer uma pequena reorganização. Em geral, inovações adjacentes envolvem um ou dois tipos de inovação. (KEELEY, 2015; NAGJI e TUFF, 2012).

As inovações adjacentes melhoram produtos existentes, criam novos produtos ou serviços para clientes não convencionais, ampliando o mercado de atuação. Um pouco mais ousadas do que as anteriores, essas ações, geralmente, envolvem a coordenação entre três ou quatro tipos de inovação. “Empresas que conseguem oferecer essas inovações de maneira bem-sucedida muitas vezes mudam a forma de trabalhar - adaptam seus recursos ou desenvolvem capacidades totalmente novas” (KEELEY, 2015, pg.139). Essas inovações não são tão fáceis de copiar quanto as essenciais, podendo garantir anos de vantagem frente à concorrência. Todavia, necessitam de um maior esforço e investimento e oferecem maior risco.

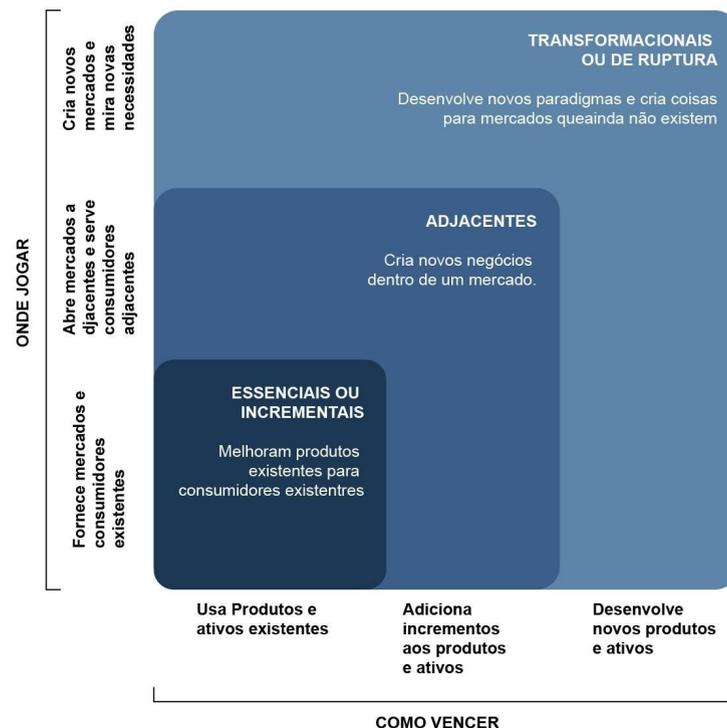


Fig.2: Níveis de ambição da inovação. Adaptado de (NAGJI e TUFF, 2012)

Já as inovações transformacionais ou de ruptura podem criar um mercado totalmente novo com modelos de negócio, produtos, serviços que ainda não existem para um público que também ainda não existe. Este nível de ambição pode extrapolar a empresa e alterar radicalmente todo um setor ao criar negócios totalmente novos, ou mesmo um setor inteiramente novo. Essas inovações mudam as regras para todos os participantes e sua ocorrência é muito rara. Uma sugestão é que toda empresa deveria ter pelo menos uma ou duas opções de inovações transformacionais no seu imaginário para usá-la em algum momento de ataque ou defesa (NAGJI e TUFF, 2012). Cinco ou mais tipos de inovação coordenados, frequentemente são observados nesse nível de ambição (KEELEY, 2015).

## **2.2 Relação entre Inovação e Capacidades Dinâmicas**

De acordo com ZAWISLAK *et al*, (2017) , a coordenação entre o setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) com os demais setores da empresa, bem como com parceiros e fornecedores, são essenciais para identificar oportunidades de tecnologias de produção associadas ao mercado. O que está na base da vantagem competitiva que as empresas de destaque obtém não é a mera posse de equipamentos de ponta e a assimilação de processos consagrados, e sim a habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar sua estrutura e processos internos e externos constantemente de acordo com as necessidades do mercado (TEECE, 2007). Essa habilidade é definida como capacidade dinâmica da firma, o que está diretamente ligada à capacidade de inovação de inovação da empresa (VALLADARES, VASCONCELLOS e SERIO, 2014; REICHERT, CAMOIM e ZAWISLAK, 2015; ZAWISLAK *et al*, 2017). A empresa que inova é uma empresa dinâmica e competitiva, portanto. O comportamento pouco inovador pode comprometer os negócios de uma empresa com o passar do tempo:

“Em um mundo baseado na informação, na conectividade e na ciência e tecnologia, não mudar o tempo todo é mortal. Não inovar é mortal.” (ZAWISLAK *et al*, 2015).

O problema de não se investir em inovação vai além da falência de uma empresa, individualmente. A inovação é o que move todo o sistema para frente. Schumpeter (1942) afirma que a inovação é “o motor do capitalismo”, é aquilo que impulsiona a criação de novos produtos e serviços, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados e novas formas de se relacionar com clientes e fornecedores. Assim como uma pessoa precisa estudar para se atualizar e não “ficar para trás” no mercado, uma empresa precisa inovar para se manter competitiva e viva. Em última instância, é da inovação que vem a velocidade das mudanças. Portanto, inovar, melhorar e adaptar é evoluir e não inovar é, realmente, mortal.

### 3. Método de Pesquisa

Quanto ao tipo de pesquisa, o presente trabalho dialoga com as características de Estudo de Caso, que para Yin (2001) trata-se de investigar o fenômeno no seu contexto de vida real. Segundo Gil (2010) o Estudo de Caso se caracteriza por um estudo profundo de um ou poucos objetos (indivíduos, produtos, empresas) permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), possui uma metodologia classificada como aplicada, em que se utiliza a aplicação de conhecimentos para a solução de problemas, de cunho qualitativo e/ou quantitativo, que pode “permitir novas descobertas de aspectos que não foram previstos inicialmente” (PRODANOV e FREITAS, 2013, pg. 60).

A coleta de dados seguiu uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas em profundidade, semi estruturadas, adaptadas de questões sugeridas no livro 10 Tipos de Inovação de Keeley (2015). As entrevistas ocorreram com 4 pessoas, sendo uma da direção administrativa, uma da direção industrial, uma da direção de P&D e marketing, além de um gerente comercial. As entrevistas foram estruturadas de acordo com a classificação da ferramenta *10 Tipos de Inovação*, conforme a tabela 1. Para a **direção administrativa** foi realizada a entrevista completa abordando todos os 10 tipos: modelo de lucro, rede, estrutura, processo, desempenho de produto, sistema de produto, serviços, canal, marca e envolvimento do cliente. Com a **direção industrial**, 4 tipos foram abordados: estrutura, processo, desempenho de produto e sistema de produto. **Gerente comercial**, 4 tipos: modelo de lucro, rede, canal e serviços. **Direção de P&D e marketing**, 7 tipos: rede, desempenho de produto, sistema de produto, serviços, canal, marca e envolvimento do cliente. Essa divisão foi pensada para que se realizasse pelo menos uma entrevista completa e que cada tipo de inovação tivesse a resposta de pelo menos duas pessoas para possibilitar a verificação de contradições ou alinhamento nos discursos.

	Dir. Adm.	Dir. Ind.	Ger. Com.	Dir. P&D/Mkt
Modelo de lucro	x		x	
Rede	x		x	x
Estrutura	x	x		
Processo	x	x		
Desempenho de Produto	x	x		x
Sistema de Produto	x	x		x
Serviços	x		x	x
Canal	x		x	x

Marca	x			x
Envolvimento do Cliente	x			x

Tabela 1: Temas das entrevistas. Dados da pesquisa.

Um material de apoio foi enviado aos entrevistados no dia anterior às entrevistas contendo uma breve contextualização sobre a pesquisa e uma descrição sobre cada tipo de inovação. Este material não era de leitura obrigatória e tinha a intenção, apenas, de familiarizar o entrevistado sobre o assunto. Todas as entrevistas foram presenciais, gravadas e transcritas, totalizando 3 horas de áudio.

Apesar das entrevistas terem sido estruturadas com base nos tipos de inovação, às vezes as respostas do entrevistado versava sobre um tipo diferente do que estava sendo perguntado. A decisão do entrevistador foi de deixar o entrevistado falar e agrupar essas respostas na classificação correta durante a análise, pois não pode-se exigir que o entrevistado domine a classificação.

As entrevistas foram divididas em 10 tipos de inovação, porém, após uma primeira leitura do material, decidiu-se agrupar os tipos “produto” e “sistema de produto” para realizar a análise, devido às características do produto de móveis planejados. Diferente de móveis seriados, os planejados são fruto de projetos únicos, customizados a cada ambiente. O produto final, que seria um ambiente (quarto, cozinha, sala) é resultado da combinação de diversos componentes como chapas de MDF, perfis de metal, puxadores, trilhos, acabamentos, entre outros. Portanto, as categorias “produto” e “sistema de produto” puderam ser unidas sem prejuízo para a análise.

Para a análise dos dados coletados foi utilizado o software MAXQDA, desenvolvido especificamente para análise de conteúdo qualitativo. O programa se mostrou uma valiosa ferramenta para a análise deste tipo de dado, pois o conteúdo de entrevistas é bastante extenso, permitindo organizar e categorizar os dados relevantes de maneira prática, facilitando o processo.

#### **4. Análise e Discussões**

No software MAXQDA, os 10 tipos de inovação foram definidos como 9 categorias de análise (unindo produto e sistema de produto em uma única categoria), ou 9 códigos, na linguagem do software. No software, foram codificados trechos das respostas relacionados a cada categoria. Com essa codificação, foi possível analisar somente os trechos selecionados e construir a tabela 2, onde pode-se visualizar um resumo dos tipos de inovação detectados nos discursos.

	<b>Direção Administrativa Entrevistado A</b>	<b>Direção de Produção Entrevistado B</b>	<b>Gerência Comercial Entrevistado C</b>	<b>Direção de P&amp;D e MKT Entrevistado D</b>
<b>Modelo de lucro</b>	B2B com construtoras (direto da fábrica).		Venda de colchão nas lojas.  Modelo de franquias.	
<b>Rede</b>	Treinamentos para os franqueados na fábrica.  Treinamentos para os franqueados na loja.  Lives para franqueados e funcionários das lojas.  Parceria com universidade.  Patrocínio de visita de arquitetos à fábrica.  Plataforma de treinamento online.	Projeto Z: Fornecedor de máquinas, Promobi, TI, P&D, produção.	Patrocínio de visita de arquitetos à fábrica.	Promoção através de empresas de milhagens.  Desenvolvimento de cores metalizadas em parceria com fornecedor de tintas.
<b>Estrutura</b>	Marketing personalizado para cada franquado.  Auditor financeiro.  Sistemas de gestão das lojas integrados com o sistema de ERP da fábrica.  Etapa inicial de desenvolvimento de algoritmos de IA para atividades de rotina.			
<b>Processo</b>	Maquinário "just in time"  Revestimento exclusivo  Etapa inicial de desenvolvimento de algoritmos de IA para atividades de rotina.	Projeto Z.		
<b>Produto</b>	Lâminas de madeira.  Painéis decorativos.  Revestimento exclusivo.	Método próprio para desenvolvimento de produto.  Projeto Z.	Painéis decorativos  Revestimento exclusivo.  Estruturas metálicas	Método próprio para desenvolvimento de produto.  Estruturas metálicas  Revestimento exclusivo.
<b>Serviços</b>	Auditor financeiro.  Treinamentos para os franqueados na		5 anos de garantia (mais do que o obrigatório).	Limpeza de todo o ambiente após a montagem.

	<p>fábrica.</p> <p>Treinamentos para os franqueados na loja</p> <p>Lives</p> <p>Rastreo do pedido (consumidor)</p>		<p>Estocagem sem custos adicionais ao cliente.</p> <p>Assistência gratuita (regulagens...)</p>	<p>Estímulo ao franqueado para deixar presentes quando o ambiente estiver finalizado</p>
<b>Canal</b>	<p>B2B com construtoras (direto da fábrica)</p> <p>Padronização e ranqueamento das lojas.</p>			<p>Manter a loja acima da realidade do cliente (aspiracional).</p> <p>Ponto de venda representando uma casa, não uma loja.</p> <p>Passo-a-passo da venda padronizado.</p>
<b>Marca</b>	<p>Padronização e ranqueamento das lojas.</p> <p>Conquista do público A e A+.</p> <p>Patrocínio de visitas de arquitetos à fábrica.</p>			<p>Limpeza de todo o ambiente após a montagem.</p> <p>Estímulo ao franqueado para deixar presentes quando o ambiente estiver finalizado.</p> <p>Promoção através de empresas de milhagens.</p> <p>Posicionamento da marca.</p>
<b>Envolvimento do cliente</b>	<p>Patrocínio de visitas de arquitetos à fábrica.</p> <p>Treinamentos para os franqueados na fábrica.</p> <p>Lives para franqueados e funcionários das lojas.</p>			<p>Promoção através de empresas de milhagens.</p> <p>Passo a passo da venda na loja - experiência</p> <p>Limpeza de todo o ambiente após a montagem.</p> <p>Estímulo ao franqueado para deixar presentes quando o ambiente estiver finalizado</p> <p>Manter a loja acima da realidade do cliente (aspiracional).</p> <p>Ponto de venda representando uma casa, não uma loja.</p> <p>Fidelização de consumidores através do pós-venda.</p>

Tabela 2: Resumo dos tipos de inovação detectados nas entrevistas. Dados da pesquisa.

A Fig. 3 apresenta um mapa geral das entrevistas gerado pelo software MAXQDA.

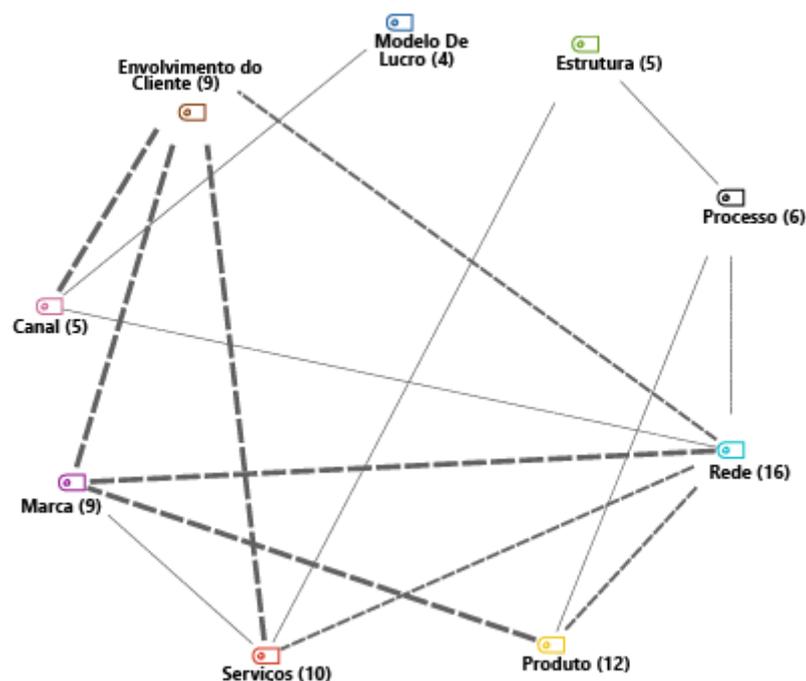


Fig. 3: Intersecção entre os tipos de inovação. Dados da pesquisa.

A espessura das linhas do gráfico representam a intersecção de categorias durante as entrevistas, ou seja, a inovação em questão se enquadra em mais de uma categoria - quanto mais espessa a linha, mais intersecções entre as duas categorias ocorreram. O número ao lado de cada categoria diz respeito a quantas vezes foi comentado algo relacionado àquele tipo de inovação. Isso não significa, porém, que foram detectadas 16 inovações em rede Rede, neste número estão incluídas repetições de discurso sobre o mesmo tipo de inovação.

#### 4.1 Modelo de Lucro

Em relação ao modelo de lucro, uma das questões abordava se a empresa obtém lucro de maneira diferente de seus concorrentes ou em relação ao normal do setor. Primeiramente, foi dito que preço e custo são muito similares neste mercado e o *mark up*<sup>1</sup> do lojista também obedece ao normal do setor. Mas no decorrer das conversas alguns fatos apontam algumas ações de inovação neste quesito. A direção administrativa apontou que o negócio da empresa, hoje, é fabricar móveis e vender franquias, o agregado, que é o projeto e a venda para o consumidor final, é responsabilidade do franqueado. Mas, quando se discutia sobre inovações em canal de venda, foi revelada uma importante inovação em modelo de lucro, pois existe um

<sup>1</sup> Mark up é o quanto um intermediário adiciona ao preço do produto para revendê-lo ao consumidor final.

projeto piloto de vendas Business to Business (B2B) da fábrica diretamente para construtoras, pelo qual, a fábrica pode desenvolver projetos para um empreendimento imobiliário, produzir em escala e vender sem intermediários. Esse projeto piloto de um B2B foi classificado, na pesquisa, como inovação em modelo de lucro e canal.

Foi apontado pela gerência comercial, que algumas lojas passaram a comercializar colchões, produzidos por outra empresa do próprio grupo, um diferencial que não se verifica na concorrência. Ele também apontou o sistema de franquias como um diferencial da empresa, pois o normal do setor são lojas autorizadas e o fato de a empresa optar por fabricar muitos componentes que outros concorrentes optam por terceirizar. Abaixo, um resumo das ações de inovação de lucro apontadas por cada entrevistado.

## **4.2 Rede**

Inovação em rede diz respeito à associações e colaborações com outras organizações ou mesmo entre diferentes setores internos para a solução de problemas, muitas vezes complexos. Nas entrevistas, inovações em rede frequentemente se relacionam com outros tipos de inovação, principalmente: marca, serviços, produto e envolvimento do cliente (gráfico 3). Destaca-se sobre rede, a criação de “lives” do setor de marketing, via Facebook e Instagram, para transmitir informações aos franqueados e funcionários das lojas. Uma maneira diferente e descontraída de trocar informações, que vem dando bons resultados. A promoção de treinamentos para os franqueados, na loja e na própria fábrica. Patrocínio de visitas de arquitetos à fábrica informando sobre os processos produtivos e provendo experiências de fidelização. Os arquitetos são importantes stakeholders do processo, pois levam os clientes finais até as lojas para realização dos projetos.

Outro destaque importante é o projeto “Z”, citado pela direção de produção. Este projeto será melhor comentado em inovação de processo, mas se relaciona com rede por envolver diferentes setores internos e fornecedores para implementar uma modificação radical no processo de produção dos móveis planejados. Por fim, outra ação inovativa identificada pela direção de P&D e marketing, se refere a fidelização dos clientes através da criação de mais ações de pós-venda. Conforme sentenciado pela gerência comercial, em torno de 70% das vendas são por recompra ou indicação de quem já é cliente.

## **4.3 Estrutura**

As inovações em estrutura se relacionam com “a organização dos ativos da empresa - físicos, humanos ou intangíveis - de formas exclusivas que possibilitem agregar valor. Abrangem desde a gestão de talentos até a configuração de equipamento de capital pesado” (KEELEY, 2015, pg. 26). Destaca-se sobre este tema uma configuração da estrutura administrativa bastante específica para atender à peculiaridades do mercado de móveis planejados, em comparação ao mercado de

móveis seriados. Outro ponto importante é que se encontra em fase embrionária um projeto para desenvolvimento de algoritmos de Inteligência Artificial (IA), para a automação de atividades de rotina. Importante destacar o trecho da direção administrativa sobre este projeto:

“a gente também tanto fala em tecnologia, fábrica quatro, ponto, zero...E muitas pessoas acham que é só botar máquinas no lugar de pessoas e não é isso. Então, eu preciso ter máquinas modernas sim, mas eu preciso ter pessoas com uma mentalidade quatro, ponto, zero. E usar a inteligência artificial para fazer esse meio de campo. Porque, hoje, eu preciso estar aproveitando mais as pessoas para pensar o amanhã.” (DIREÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO. Dados da pesquisa.)

Em vista disso, o objetivo deste projeto de IA não é eliminar pessoas do processo, mas integrá-las ainda mais, liberando-as de atividades repetitivas para poderem desenvolver suas habilidades e pensamento, por isso a relação deste item como inovação em estrutura. Isso também se relaciona com o próximo tipo de inovação - processo, pois pode alterar a maneira como a empresa produz seus produtos, podendo resultar numa mudança drástica em atividades até então consagradas.

#### **4.4 Processo**

As inovações em processo “com frequência formam a competência central de uma empresa” (KEELEY, 2015) e podem resultar em anos de vantagem frente aos concorrentes por serem difíceis de copiar. Elas são aquela “receita secreta” que a empresa tem e o mercado não consegue igualar.

Como citado anteriormente, a Inteligência Artificial pode ter impacto neste setor em um futuro próximo. A fábrica foi pioneira no país a adotar um maquinário de tecnologia alemã, altamente automatizado, onde as chapas entram de um lado da máquina, passam por corte, furação, pintura e acabamento e saem prontas para a embalagem, sem contato com nenhuma pessoa. Assim, se tem alto grau de precisão, baixa variação, qualidade, segurança e rapidez no processo. Apesar desse maquinário já ter alguns anos, ainda é bastante raro no país, sendo uma inovação ainda. Contudo, o mais importante sobre inovação em processo é que toda a produção, inclusive esta máquina, estão passando por uma reestruturação radical. A máquina hoje, apesar de toda sua tecnologia, trabalha com módulos pré cadastrados, o que limita alguns projetos. Com essa mudança, cada projeto poderá ser 100% personalizado. Segundo a direção industrial, com esse novo processo a fábrica ganhará em qualidade do produto final e perderá um pouco de produtividade devido ao maior grau de personalização, porém é uma inovação estratégica:

“isso que nós estamos fazendo agora é o que de mais moderno tem atualmente. Tem empresas que estão a muito anos no mercado e não estão migrando pra isso aí. Até porque existe um custo por trás disso tudo, óbvio. Desde o próprio maquinário... Nós estamos tomando algumas ações pra ter o menor custo possível. Logicamente, como o mercado está meio maluco, ninguém sabe pra que lado vai o público está um pouco travado. Mas nós somos uma das maiores empresas, e estamos brigando com concorrentes que não estão migrando pra isso. Na verdade, é uma aposta, porque a gente vê que algumas empresas menores se adaptaram a isso e estão tendo um bom resultado. Então, as empresas maiores, se não se adaptarem estão perdendo mercado pros menores.” (DIREÇÃO DE PRODUÇÃO. Dados da pesquisa.)

Consciente do alto risco que uma mudança como esta envolve, principalmente pelo porte da empresa, a direção reitera a necessidade desta inovação para se manter competitiva:

“Então pra tu agora alterar todo esse processo do maquinário que nós temos hoje, no porte que nós temos hoje... Não é tão simples, por isso muitos não estão migrando ainda porque não sabem o resultado que isso pode dar ou não. Então, a gente vai ter que apostar porque do jeito que está hoje, cada vez mais, as pequenas empresas estão tomando conta e nós vamos ficando pra trás. Ou tu migra ou tu espera a morte.” (DIREÇÃO DE PRODUÇÃO. Dados da pesquisa.)

Esta última frase da citação, está em perfeita sintonia com a consideração sobre inovação encontrada na pesquisa Caminhos da Inovação na Indústria Gaúcha:

“Em um mundo baseado na informação, na conectividade e na ciência e tecnologia, não mudar o tempo todo é mortal. Não inovar é mortal.” (Zawislak et. al, 2015).

Os dois discursos são convergentes e podem indicar que o risco assumido realmente irá valer a pena. Se bem executado resultará em um diferencial competitivo muito difícil de igualar, capaz de atender 100% de customização, e é um fator importante para levar a marca na direção do público A e A+.

#### **4.5 Produto**

Além de ser uma inovação em processo, o projeto “Z” ainda está relacionado fortemente com inovação de produto. Como dito anteriormente, essa categoria foi adaptada neste projeto, abarcando as categorias originais de desempenho de produto e sistema de produto, devido à especificidade dos móveis planejados. Esse tipo de inovação é o mais reconhecido e compreendido por todos os públicos (internos, intermediários e clientes finais). Em geral, inovações em produto são de

ordem incremental, que são rapidamente assimiladas pela concorrência e, por isso, não oferecem uma vantagem competitiva duradoura, mas obviamente existem exceções.

Todas as inovações em produto citadas nas entrevistas dizem respeito a inovações incrementais como novas cores, novos revestimentos e adoção de estruturas metálicas. O próprio projeto “Z”, citado anteriormente, representará em inovações incrementais aos produtos hoje fabricados, pois não será algo que mude radicalmente o produto final. A mudança radical será em processo, não em produto.

O que pode-se destacar na parte de produto é o processo de desenvolvimento de produto (PDP) praticado pela empresa. A direção de P&D e a direção de produção foram questionadas se utilizavam algum método estruturado de desenvolvimento de produto, como PMBOK, Stage-Gate, Funil de Inovação, Matriz QFD, etc. O responsável pelo P&D disse conhecer esses métodos, mas que a empresa adota uma abordagem própria que consiste na interpolação de informações de diversas áreas relacionadas direta ou indiretamente à indústria moveleira.

Nós temos uma metodologia que nós pegamos informações externas do mercado internacional, informações do mercado nacional, principalmente, voltado para a moda e tendência e, principalmente, informações de que não são relacionadas com a empresa da mesma área. Eu acho muito importante ver outras áreas. Ver áreas de moda, roupa, música, entretenimento, utilidades para a casa e tal e, óbvio, tem que ver junto móveis. Essas informações, com análise de consumo junto, nós fazemos uma interpolação dessas informações para resultar numa identidade de produto, principalmente, padronagem, definição de paletas de cores e, principalmente, a identidade e a vibe de que nós queremos passar com a nossa marca. (DIREÇÃO DE P&D E MARKETING. Dados da pesquisa.)

A direção de produção, em outras palavras, corrobora o método citado pelo P&D e vai além, revelando como esse processo de desenvolvimento de produto está estreitamente relacionado com inovações de rede ao citar diferentes setores internos e relações com colaboradores:

A gente faz um pouco de pesquisa de mercado, um pouco de aposta. Junto com o P&D e com comercial que trazem algumas ideias. Lógico, que as ideias têm que caber dentro do processo produtivo, custos... E as tendências, a gente busca em feiras, em inovações, tecnologias que estão acontecendo. Nós procuramos deixar nossos fornecedores de maquinários, matéria prima, bem alertas sobre isso. Pra eles nos trazerem também inovações. Lógico, que tu tem que inventar algumas coisas novas. Tu vai juntando informações e vai criando um produto. Enfim, é um conjunto de coisas, tu junta informações e cria. Ou tu cria, porque existem ideias boas. E tu vai montando teu esquema. É assim que a gente desenvolve. Tu vai juntando informações, cada um traz um pouco,

inventa e vai, vai, até que tu tenha um produtinho bacana. É um trabalho cansativo... (DIREÇÃO DE PRODUÇÃO. Dados da pesquisa.)

A gestão eficaz do PDP é essencial para qualquer empresa que queira se manter competitiva, pois isso leva a empresa a melhoraria da qualidade do produto, a simplificação da produção, a redução de custos, aumento da produtividade e promove a aceitação do produto no mercado (BONSIEPE, 1983), por isso, embora existam muitos méritos em se trabalhar com uma metodologia própria, a adoção de alguns métodos mais estruturados pode ajudar, principalmente na parte de documentação do processo.

#### **4.6 Serviços**

As inovações em serviços afetam a utilidade, o desempenho e o valor percebido de um produto. Alguns exemplos mais comuns de inovação em serviços são: melhoria no uso do produto, planos de assistência, suporte ao cliente, informações, garantias e instruções. Esses serviços podem ser prestados por pessoas, mas cada vez esse tipo de inovação se verifica através de sistemas de eletrônicos como aplicativos, sites, tecnologias automatizadas.

As inovações detectadas em serviço são de ordem incremental, como implantação do rastreio do pedido para o consumidor, oferecimento de 5 anos de garantia (mais do que o obrigatório), oferecer estocagem dos materiais sem custo devido a atrasos nas obras do consumidor, fornecer algumas assistências gratuitas como regulagens. Alguns serviços que se destacam são a orientação para os montadores deixarem os ambientes limpos após a montagem dos móveis para que se pareçam o máximo com o projeto comprado pelo cliente e o estímulo ao lojistas em deixar mimos nos ambientes entregues, como champagnes na cozinha, ou brinquedos no quarto infantil.

#### **4.6 Canal**

As inovações em canal dizem respeito a encontrar maneiras diferentes e complementares de distribuir o produto ao cliente final. O comércio eletrônico oferece uma grande oportunidade de inovação em canal, mas os canais físicos tradicionais não podem ser esquecidos, principalmente por serem o lugar onde se pode oferecer experiências exclusivas com a marca.

O B2B da fábrica com construtoras foi abordado em modelo de lucro, anteriormente, e constitui uma inovação adjacente, pois envolve uma série de questões complexas tanto fabris, quanto negociais para implementação e não é algo fácil de ser copiado pela concorrência. Sobre os pontos de vendas atuais, as lojas franqueadas, a direção de P&D e Marketing citou o trabalho de sempre manter as lojas um nível acima da realidade dos clientes, exibindo ambientes que exploram o aspiracional, aquilo que o cliente deseja ter, mas não é sua realidade; a intenção de

fazer os pontos de venda mais próximos de uma casa do que de uma loja para gerar empatia e identificação.

A padronização e ranqueamento das lojas, citada pela direção administrativa, diz respeito a um trabalho em andamento que consiste na avaliação desde atingimento de metas, padrões de atendimento, adequação aos padrões visuais da marca, uso do sistema de gestão, entre outros pontos. A intenção é “mostrar para o consumidor, através da loja, quem nós somos.” Por isso esse item se relaciona tanto com inovação de canal quanto de marca.

#### **4.7 Marca**

As inovações de marca favorecem que os clientes e usuários reconheçam e decidam por um produto em detrimento do concorrente. As melhores ações nesse sentido revestem a marca de significados e valores compartilhados pelos clientes, gerando preferência e poder de barganha (KEELEY, 2015).

A marca, hoje, atende um público classe B e um pouco de classe A, mas seu objetivo é alcançar os padrões de exigência do público A e A+, o que vem tentando por meio das inovações de produto, marca e envolvimento com o cliente, principalmente. Já foram comentados em serviços a limpeza do ambiente após a montagem dos móveis e os “mimos” deixados para o cliente após a montagem. Isso também ajuda a criar uma imagem de marca, pois a revestem com valores que vão além do produto em si. Segundo o diretor de Marketing:

...um dormitório novo para o teu filho, uma cozinha nova, não é só um móvel novo, é uma parte do projeto de vida deles. É uma parte da felicidade. [...] A gente fala que se terminou de montar uma cozinha, passa no supermercado, compra uma espumante e já deixa na mesa. Sabe? São coisas muito simples que tu não está só finalizando o móvel, está permitindo que o cliente possa viver ali. (DIREÇÃO DE P&D E MARKETING. Dados da pesquisa.)

Outro destaque é o posicionamento da marca, dentro do objetivo de se atingir o público mais exigente, é que o conjunto de valores praticados pela marca se relacionem com a personalidade de uma “jovem rica”, em oposição aos valores de uma “velha rica”:

“a tendência é que a marca envelheça junto com o consumidor. Eu me, então eu tenho todo um cuidado para manter a marca de alto nível, clássica, contemporânea, mas com uma jovialidade. Internamente houve sim de um ano e meio para cá um reposicionamento da marca exatamente para ir ao encontro dessa jovialidade, porque a gente viu que a marca estava ficando um pouco envelhecida. Ela precisava de um rejuvenescimento. E esse rejuvenescimento veio através de uma nova paleta de padronagem, de cores, uma nova identidade dos materiais que a marca possui, um novo visual mais limpo. (DIREÇÃO DE P&D E MARKETING. Dados da pesquisa.)

## 4.8 Envolvimento do Cliente

Por sua natureza, as inovações em marca estão intimamente relacionadas com inovações em envolvimento do cliente. Inovar no envolvimento do cliente com a marca é estabelecer um diálogo que ajude o cliente, facilite sua vida e esclareça suas dúvidas, ao mesmo tempo que fornece à empresa, informações desses clientes e auxilie a traçar suas estratégias de produto e comunicação. A direção administrativa deixa claro que é preciso estreitar os laços entre fábrica e lojista para gerar valor para o cliente final:

“...a gente tem que ficar reinventando e a gente tem que humanizar os relacionamentos. Não adianta eu achar que a minha loja na ponta, ela é um CNPJ que tem que vender o meu produto. Quando eu fomento uma fachada, quando eu fomento uma marca a esse ponto, eu preciso estar próximo do lojista e o lojista precisa sentir que ele está próximo da fábrica.” (DIREÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO. Dados da pesquisa.)

Nesse sentido, foram citadas diversas ações que a fábrica promove junto aos seus principais *stakeholders* (já comentados em rede), como treinamentos para os franqueados na fábrica e na loja; *lives* para franqueados e funcionários das lojas e visitas de arquitetos à fábrica.

Muitas das ações de envolvimento com o cliente por parte do marketing já foram comentadas anteriormente. Destaca-se aqui uma promoção realizada, que premiava os clientes com viagens nacionais e internacionais. A opção em presentear com viagens, ao invés de prêmios em dinheiro ou um automóvel, por exemplo, é que assim se está proporcionando ao consumidor uma experiência que o aproxima da personalidade da marca.

Um dado importante apontado pela gerência comercial é que em torno de 65% das vendas são para clientes que já compraram ou novos clientes indicados por quem já comprou. Existem ações promovidas pela fábrica para fidelização através do pós venda, como citado pela direção de marketing, porém a gerência comercial diz que é um problema do franqueado, em não valorizar o pós venda, focando seu esforço em conseguir novos clientes. Como exemplo ele cita a loja campeã de vendas da sua rede de franquias supera a média de vendas das outras lojas em quase 400%, resultado atribuído em grande parte ao excelente pós venda da unidade.

## 4.9 Nível de Ambição da Inovação

A partir desses dados foi possível construir o gráfico 4, onde pode-se visualizar quantas ações foram encontradas em cada tipo de inovação. Cada inovação ainda foi classificada segundo o grau de ambição (I = incremental; A = adjacente; R = ruptura). A grande maioria das inovações na empresa - 33 no total, são de ordem incremental, uma característica de estabelecidas em um setor (NAGJI

e TUFF, 2012). Apenas 3 inovações foram consideradas adjacentes: O B2B, o projeto “Z” e o projeto de Inteligência Artificial. O projeto “Z” foi classificado em graus diferentes em duas situações: é uma inovação adjacente no que se refere a processo, pois representa uma mudança grande nessa área, com alto investimento e alto risco, todavia, é uma inovação incremental no que tange a produto, pois não altera radicalmente as características do produto final. Nenhuma inovação de ruptura foi detectada durante a análise.

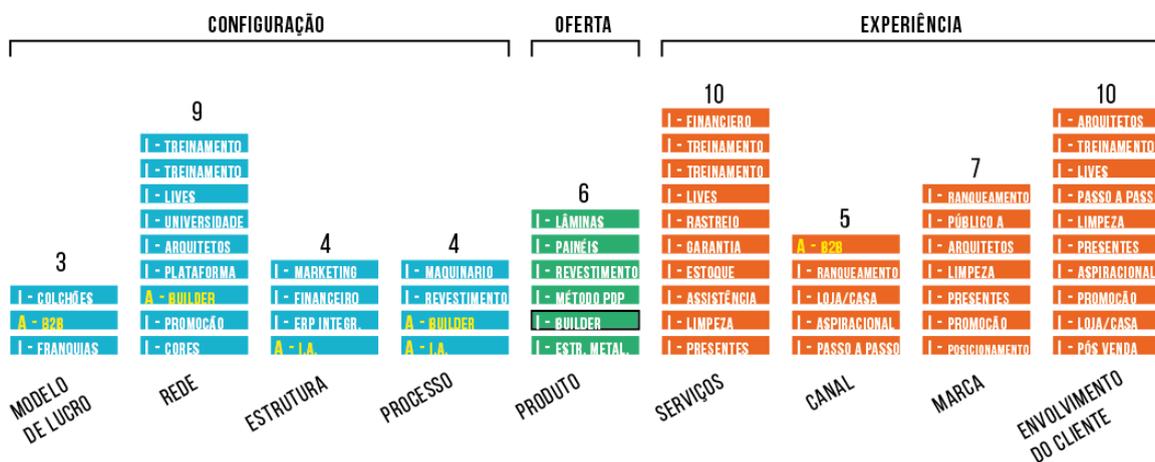


Gráfico 4: Ranking dos tipos de inovação na empresa. Dados da pesquisa.

## 5. Conclusões

A empresa pesquisada consolidou seu processo produtivo e modelo de negócio em seus primeiros anos, a estratégia nesse momento é expandir mercado e consolidar a marca. Isso pode estar refletido no número de inovações detectadas na área da experiência (serviços, canal, marca e envolvimento do cliente), totalizando 32 inovações (gráfico 4). As áreas de configuração e oferta acumularam, respectivamente, 20 e 6 inovações.

A grande maioria das inovações pesquisadas são de ordem incremental, mas o que chama a atenção é que quase todas as inovações adjacentes encontradas situam-se nas áreas de configuração e oferta, à exceção do B2B quando considerado com inovação em canal. Considerando a estratégia da empresa, de expandir mercado e promover o reconhecimento da marca, haveria espaço para inovações adjacentes, ou seja, inovações mais ousadas em serviços, canal, marca e envolvimento do cliente. Consequentemente seria necessária uma avaliação de risco, algum grau de investimento de capital ou recursos humanos, além do desenvolvimento de algum método de mensuração e acompanhamento das ações para comprovação de vantagens competitivas.

O modelo dos 10 tipos de inovação foi adaptado nesse estudo para a avaliação de uma indústria de baixa intensidade tecnológica, mais especificamente

uma indústria moveleira. Aqui reside a limitação deste estudo, porque para a aplicação em outros tipos de indústria deve-se adaptar a metodologia em função das suas especificidades.

Para futuras pesquisas, sugere-se a reaplicação desses questionários em algum prazo determinado, assim, seria possível ter um mapa da evolução da inovação no tempo, permitindo documentar e visualizar diversas informações acerca da inovação na organização. Por fim, também se pode adaptar esta pesquisa para análise da concorrência, utilizando outros métodos de obtenção de dados que não sejam entrevistas.

## 6. Referências

BIANCOLINO, C. A.; MACCARI, E. A.; PEREIRA, M. F. **A Inovação como Instrumento de Geração de Valor ao Setor de Serviços em TI**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v.15, n.48, p.410-426, jul./set. 2013.

BONSIEPE, G. **A Tecnologia da Tecnologia**. São Paulo: Edgar Blücher, 1983.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KEELEY, L. *et al.* **Dez Tipos de Inovação**. São Paulo: DVS Editora, 2015.

MOVERGS, 2015. **Relatório setorial 2015 polo moveleiro do rio grande do sul**.

Disponível em:

<[http://www.movergs.com.br/img/arquivos/movergs/dados-movergs\\_147.pdf](http://www.movergs.com.br/img/arquivos/movergs/dados-movergs_147.pdf)>.

Acesso em 10 fev. 2020.

NAGJI, B.; TUFF, G. **Managing Your Innovation Portfolio**. Harvard Business Review, 2012. Disponível em:

<<https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>>. Acesso em: 10 de Jan. de 2018.

OCDE (2005). **Manual de Oslo**. Disponível em:

<[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf)> Acesso em 15 Set. 2019.

PRODANOV, C. C. FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo, Feevale: 2013

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. **Capacidades e Trajetórias de Inovação de Empresas Brasileiras**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo,

v. 16, n. 5, p. 161-194, out. 2015 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000500161&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000500161&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 31 maio 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1942.

TEECE, D.J. **Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance**. Strategic Management Journal, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VALLADARES, P. S. D. de A.; VASCONCELLOS, M. A. de; SERIO, L. C. Di. **Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura**. Rev. adm. contemp. Curitiba , v. 18, n. 5, p. 598-626, out. 2014 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552014000500598&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000500598&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em: 31, Mai. 2020.

ZAWISLAK, P. A.; ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. ; REICHERT, F. M.; PUFAL, N. **Types Of Innovation In Low-Technology Firms Of Emerging Markets: An Empirical Study In Brazilian Industry**. RAI: Revista de Administração e Inovação, v. 10, p. 212, 2013.

ZAWISLAK et al. (2015) **Caminhos da Inovação na Indústria Gaúcha**. Disponível em: <[https://www.ufrgs.br/nitec/wp-content/uploads/2015/12/revista\\_inova.pdf](https://www.ufrgs.br/nitec/wp-content/uploads/2015/12/revista_inova.pdf)> Acesso em 10 Ago. 2019.

ZAWISLAK, P. A.; ALVES, A. C.; TELLO-GAMARRA J.; BARBIEX, D.; REICHERT, F. M. (2017). **Innovation And Dynamic Capabilities Of The Firm: Defining An Assessment Model**. RAI: Revista de Administração e Inovação, 57(3), 232-244.