

A INOVAÇÃO E SEUS REFLEXOS NA COMPETITIVIDADE

GIULIANO VITOR XAVIERI
MARCOS LEÃOII

RESUMO: O mundo atual tem sofrido transformações constantes, através de muitas informações que têm sido divulgadas, e neste novo contexto, as empresas têm sido pressionadas e obrigadas a se tornarem melhores e mais competitivas, mas infelizmente muitas delas não perceberam que para se tornarem competitivas e manterem-se no mercado, será necessário inovar continuamente. Logo, o artigo em questão busca compreender como a inovação pode influenciar na competitividade de uma empresa e estimula a reflexão sobre a importância da inovação para a perenidade das organizações. A metodologia foi conduzida por pesquisa descritiva e análises de casos das marcas Havaianas, Kodak e Pipó. Os resultados encontrados confirmam a importância da inovação para empresas que querem tornar-se referência no mercado, obter melhores resultados financeiros e destacar-se de seus concorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Competitividade. Empresa.

1 INTRODUÇÃO

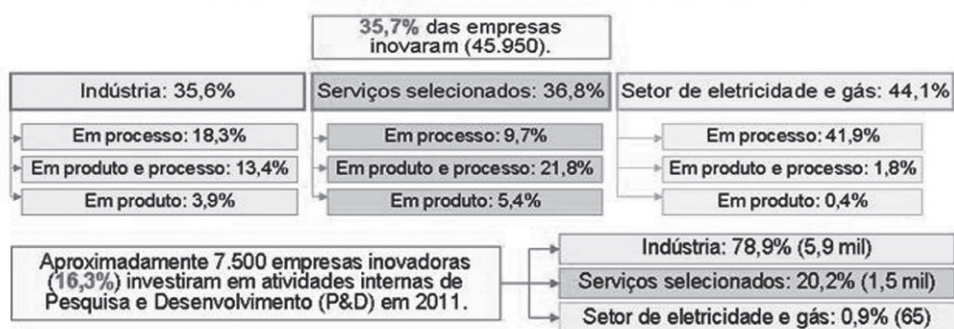
O mundo atual tem vivido grandes evoluções tecnológicas e humanas, onde informações são compartilhadas rapidamente e causam impactos sobre as pessoas e as empresas, criando conceitos e opiniões que norteiam comportamentos, atitudes e decisões. As empresas neste novo contexto têm sido pressionadas e obrigadas a se tornarem melhores e mais competitivas. As empresas que não acompanharem esta evolução correm sérios riscos de desaparecerem e a principal arma para uma empresa acompanhar essa evolução e se tornar ou continuar competitiva, é a inovação. Este tema não é muito abordado e precisa ser explorado para que haja uma mudança de comportamento dos profissionais e das empresas.

A relevância do estudo e do tema inovação se acentua ao

se observar na globalização as estratégias de grandes corporações competindo agressivamente para se obter maiores fatias de mercado e sua penetração em mercados locais; a inovação presente nos casos de sucesso de empresas por todo o mundo e a mudança no comportamento dos clientes, mais exigentes e conscientes dos papéis e reflexos das ações e impactos das organizações e seus produtos nas dimensões sociais, econômicas e ambientais.

A pesquisa de inovação (Pintec), de 2011, divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2013) e realizada com 128.699 empresas com dez ou mais pessoas ocupadas, no período de 2009 a 2011, mostra que poucas empresas inovaram, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Informações da pesquisa de inovação (Pintec).



Fonte: IBGE (2013).

É importante ressaltar, que de acordo com o IBGE (2013), a definição de serviços selecionados é: edição e gravação de música; telecomunicações; serviços de tecnologia da informação, arquitetura e engenharia; tratamento de dados; testes e análises técnicas; e pesquisa e desenvolvimento.

Outros dados que chamam a atenção, são os da pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC), divulgada por Maia Junior e Furlan (2015), apontando as estratégias adotadas por 100 (cem) presidentes de empresas de médio e grande porte para enfrentar as dificuldades de 2015, conforme apresentado no Gráfico 1. É possível perceber que a inovação não é estratégia principal.

A inovação é um assunto pouco difundido e só aplicado por uma quantidade pequena de empresas. Dentro deste contexto, justifica-se a realização deste trabalho de pesquisa para responder ao problema: como a inovação pode influenciar na competitividade de uma empresa?

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo geral analisar como a inovação pode influenciar na competitividade de uma empresa, e quanto aos objetivos específicos, verificar importância da relação inovação e competitividade; analisar casos práticos em relação aos conceitos teóricos apresentados; e conscientizar profissionais e empresas.



Fonte: Maia Junior e Furlan (2015).

As principais hipóteses a serem verificadas são: a inovação influencia positivamente na competitividade de uma empresa; a decisão de inovar é muito importante no contexto atual para uma empresa se manter ou se tornar competitiva; e se não há inovação, a empresa perde competitividade.

A expectativa para este trabalho é poder apresentar importantes conceitos sobre o tema e realizar análises práticas de empresas, para confirmar o que a teoria tem apresentado, de modo que permitam aprendizagem, conscientização e aplicação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir será apresentado o referencial teórico, explicitando os principais conceitos utilizados neste artigo:

2.1 Inovação

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de **marketing**, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE, 2005, p. 55).

Segundo Dutra, Lopes e Garcia (2011, p. 4), "identificar as necessidades dos clientes e gerar novas ideias que originem produtos inovadores é um dos principais imperativos estratégicos das empresas."

O Manual de Oslo, da OCDE (2005), define quatro tipos de inovações:

- Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;
- Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição, novo ou significativamente melhorado;
- Inovação de **marketing**: é a implementação de um novo método de **marketing** com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços;
- Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

2.2 COMPETITIVIDADE

Segundo Coutinho e Ferraz (1995 *apud* GONÇALVES; PAIVA JÚNIOR, 2005, p. 2), competitividade é "a capacidade de uma empresa, um setor ou uma região usar, adaptar e desenvolver tecnologia, bem como formular e implementar estratégias e políticas para conservar e, sempre que possível, ampliar uma posição de mercado."

"A sustentação de uma vantagem competitiva vai depender da capacidade da empresa em inovar constantemente, combinando suas competências essenciais de forma que não possa ser imitada no curto prazo por seus concorrentes." (CORAL; STROBEL; SELIG, 2004, p. 5124).

A organização que não consegue gerar algum tipo de inovação, pode estar correndo sérios riscos, já que os produtos são vulneráveis às mudanças das necessidades e do gosto dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida do produto e competitividade global. (KOTLER; ARMSTRONG, 2004 *apud* DUTRA; LOPES; GARCIA, 2011, p. 4).

A modernização traz consigo as premissas, a eficiência, a qualidade e a produtividade, que de certa forma impõem uma carga à sociedade como um todo. Superar as expectativas dos consumidores, por meio de produtos e serviços inovadores, assegura vantagens competitivas e permite às empresas a ocupação de posições de liderança, em mercados altamente competitivos. (DUTRA; LOPES; GARCIA, 2011, p. 4).

Pode ser percebido que uma empresa competitiva é a que possui vantagens que a torna diferente de seus concorrentes, mantendo uma posição de destaque e com participação sustentável no mercado.

De acordo com Freeman (1974 *apud* STEFANOVITZ, 2011) é possível classificar as estratégias competitivas das organizações em relação à inovação em seis tipos principais e cada empresa adota sua estratégia competitiva:

- Estratégia ofensiva: consiste em buscar a liderança técnica e de mercado, perseguindo a vanguarda na introdução de novos produtos. As empresas que seguem uma estratégia ofensiva são intensivas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D);
- Estratégia defensiva: estas empresas são também intensivas em P&D, mas diferenciam-se das primeiras na natureza e no

ritmo das inovações. Não são capazes de desenvolver inovações originais, mas são capazes de responder rapidamente às inovações introduzidas pelo líder, de modo a conservar sua participação no mercado;

c) Estratégia imitativa: as empresas imitativas devem dispor de certas vantagens para poder competir com o inovador, como o acesso a mercados cativos, custos menores ou barreiras alfandegárias política. Além disso, as imitativas devem ter uma eficiente engenharia de produção e, em menor grau, engenharia de projeto para possuir vantagens de custos;

d) Estratégia dependente: as empresas que seguem esta estratégia desempenham um papel subordinado diante de empresas mais fortes. Elas não realizam atividades de P&D e promovem mudanças técnicas somente quando exigidas por seus clientes. Geralmente este tipo de estratégia é adotado por empresas fornecedoras de montadoras;

e) Estratégia tradicional: a empresa praticamente não promove mudança técnica. O produto da empresa 'tradicional' muda pouco, se é que muda algo. O produto da empresa 'dependente' pode mudar muitíssimo. As mudanças promovidas pelas empresas tradicionais referem-se mais a desenho do que a mudanças técnicas;

f) Estratégia oportunista: este tipo de estratégia é seguido naquelas situações em que a empresa pode ocupar um nicho ou oportunidade de mercado a partir do senso ou capacidade empresarial, sem incorrer em gastos expressivos de P&D.

3 METODOLOGIA

Baseado em Prodanov e Freitas (2013), são apresentados os métodos e técnicas utilizados para a realização da pesquisa. Quanto ao método de procedimento (meio técnico de investigação): será aplicado o método observacional, pois consiste na observação profissional de fenômenos. Para esta pesquisa são realizados análises de casos de empresas para a observação de fenômenos ocorridos; quanto ao método de abordagem (base lógica de investigação): será aplicado o método indutivo, pois partindo das análises de casos de empresas, infere-se uma verdade geral, chegando a conclusões importantes. Quanto à natureza / finalidade: pesquisa básica, pois ela objetiva gerar conhecimentos novos úteis sem aplicação prática prevista; quanto ao seu objetivo: pesquisa descritiva, baseado em dados secundários, pois os fatos são observados, registrados, analisados e interpretados, sem que haja interferência sobre os mesmos; quanto ao procedimento técnico: análises de casos, pois procura conhecer a realidade de empresas; quanto à forma de tratar o problema de pesquisa: pode ser classificada como uma pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, pois serão interpretados e registrados fenômenos sem uso e com uso estatístico, como no registro e análise financeira da empresa da marca Havaianas, através de gráficos.

4 ANÁLISE

Após análise teórica, para entender melhor como a inovação pode influenciar na competitividade de uma empresa, foram realizados análises de casos das empresas das marcas: Havaianas, Kodak e Pipó.

4.1 Havaianas (empresa Alpargatas)

A seguir será apresentado o caso de acordo com Blecher (2006), Vaz (2013), a Istoé Dinheiro (2000) e Relatório Anual (2013) da Alpargatas.

A história da companhia Alpargatas começa em 1907, com pro-

dução de calçados para trabalhadores na colheita de café. A marca Havaianas foi criada em 1962 e desde o começo foi um sucesso de vendas entre as pessoas que recorriam ao tal chinelo de dedo para ficar em casa. As vendas perderam fôlego nos anos 80.

Na década de 90 a Alpargatas não andava muito bem. Com a abertura do mercado brasileiro, a companhia passou a experimentar forte concorrência. Pesada, sem foco, sem sensibilidade para as novas demandas de moda do consumidor, também abriu espaço para concorrentes. Sua marca Samoa, que detinha 60% do mercado de chinelos expandidos, ficou reduzida a 10% no confronto com a rival Rider, da Grendene. Mesmo as vendas da popular Havaianas, apontavam declínio.

Para piorar, em 1994 a Nike decidiu não renovar com a Alpargatas o contrato de licenciamento de sua marca, que correspondia a 25% das vendas da empresa. Foi quando os maiores acionistas - além da Camargo Corrêa, Bradesco e o fundo de pensão Previ - decidiram intervir e recrutaram Fernando Tigre em 1997. Nesse movimento de reinvenção do negócio, o lema era que só permanecessem produtos e marcas com possibilidades de ter um futuro rentável. Uma delas era a Havaianas, que àquela altura começava a ser reconhecida como um caso sem precedentes de reposicionamento de marca. Por décadas, calçar Havaianas era visto como atestado de pobreza - o que afastava os consumidores da classe média. A sandália era vendida, com mais frequência, em mercadinhos de bairros. As coisas começaram a mudar com o lançamento, em 1994, da linha Havaianas Top, impulsionada por investimentos em campanhas publicitárias protagonizadas por astros do futebol e estrelas globais. Sucessivos ciclos de inovação em estilos e cores, romperam com o velho estigma e valorizaram o produto.

Para reforçar o front de vendas internacionais, a companhia contratou assessores com bons contatos com a imprensa de moda e celebridades. Atrizes como Julia Roberts, Nicole Kidman e o cantor Sting foram flagrados com Havaianas nos pés. Ela entrou no circuito de editoriais de revistas prestigiadas, como as americanas Vogue, InStyle e Harper's Bazaar. Foi comercializada em pontos selecionados, como as Galeries Lafayette e Céline, e em butiques badaladas de Miami. Criou-se, assim, um ciclo virtuoso em que citações nos editoriais de moda e anúncios, além de exposição em vitrines prestigiadas, passaram a incentivar as encomendas dos distribuidores internacionais. Em consequência, o status da marca foi reforçado no Brasil.

Dentro da estratégia de virar global, a companhia inaugurou, em 2007, um escritório em Nova York. Também adquiriu 60% da operação na Argentina, além da pernambucana Dupé, assumindo a liderança do segmento de sandálias no país. Em 2008, inaugura escritórios comerciais na Espanha e, no ano seguinte, no Reino Unido, França e Itália. Em 2009, a marca ganha sua primeira loja conceito: o Espaço Havaianas, na rua Oscar Freire, badalado endereço da capital paulista. Em 2011, a Alpargatas detém 91,5% do capital das operações na Argentina e vira líder do mercado de calçados na América Latina. Do prejuízo de R\$ 26 milhões de 1996, passou para um lucro líquido de R\$ 50 milhões em 1999, e a cada ano vem aumentando. Em 2013 foi de R\$ 338,4 milhões, visto no Gráfico 2, que mostra a evolução de receitas e lucros líquidos.

No Gráfico 3 pode ser visto que sandálias representa a maior parte da receita líquida da Alpargatas.

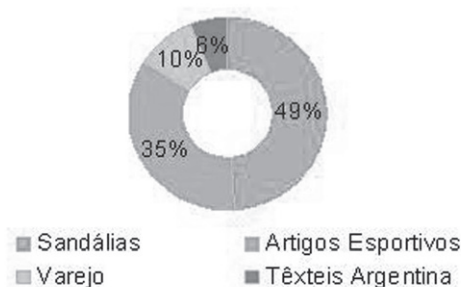
Segundo o Relatório Anual (2013), a força da Havaianas nos mercados brasileiro e internacional é fruto de um trabalho consistente de posicionamento de marca, inovação em produto e comunicação, além da qualidade. Em 2013, o número de modelos que em 1993 era de apenas 45, alcançou mais de 3 mil. Encontrada em 107 países, Havaianas segue crescendo no mercado externo.

Gráfico 2 – Histórico da receita e lucro líquidos da Alpargatas.



Fonte: Relatório Anual (2013).

Gráfico 3 – Receita líquida por negócio em 2013.



Fonte: Relatório Anual (2013).

4.1.1 ANÁLISE

Com a perda de vendas, concorrência e prejuízos, a Havaianas decidiu inovar e adotar estratégias para superar a crise. Ela realizou inovações em:

- produto: com melhorias e lançamentos de novas sandálias, hoje possui mais de 3.000 modelos, em 1993 eram apenas 45 modelos;
- marketing**: com mudanças na concepção do produto, na comunicação e posicionamento da marca no mercado interno e externo, com a participação de celebridades e divulgação em importantes veículos, e fixação de preços mais altos;
- processo: com a ampliação e melhoria de processos de produção para atender os novos modelos de sandálias;
- organizacional: com a reestruturação de pessoal e da troca do comando da empresa, com a contratação de um novo presidente em 1997 para alavancar os negócios.

A Havaianas adotou estratégias competitivas em relação à inovação:

- Estratégia defensiva: para responder rapidamente às inovações introduzidas pela concorrência e para retomar sua participação no mercado;
- Estratégia ofensiva: para buscar a liderança no mercado, pois a concorrência avançava. Houve a introdução de novos produtos e conquistas de mercados.

Os impactos positivos da inovação na empresa foram:

- apresentou produtos diferenciados e inovadores com preços mais altos;
- passou a ser uma empresa inovadora;
- saiu do prejuízo e aumentou as vendas, receitas e lucros;
- tornou a ser competitiva e líder do mercado de sandálias na América Latina;
- passou a ser uma marca reconhecida e de valor.

4.2 Kodak

O caso será apresentado de acordo com Teich (2008), Reuters (2013) e Barbosa (2013).

A Kodak foi fundada por **George Eastman**, que lançou em 1901 a primeira câmera portátil, a **Brownie**. O sofrimento da Kodak começou com a decadência de seu principal produto, o filme para fotografia, após o aparecimento das câmeras digitais na década de 90. Durante um século, a companhia foi referência absoluta na área, dominando, durante a década de 80, cerca de 85% do mercado americano.

A Kodak só despertou quando o desastre já estava instalado no horizonte, em 2001. Então começou abastecer o mercado com sucessivos lançamentos, mas acabou deparando com outro problema: a câmera digital já era praticamente **commodity**, com baixíssima margem de lucro. O produto provou-se incapaz de oferecer o retorno aos pesados investimentos.

Dois anos depois de iniciada a força-tarefa em direção à fotografia digital, o conselho de administração da empresa percebeu que as máquinas digitais não seriam suficientes para salvar a Kodak da morte do filme. A companhia embarcou então em seu segundo processo de reestruturação em menos de três anos.

De 2004 a 2008 cerca de 100 prédios do complexo industrial foram demolidos para abrir espaço para novas instalações ou simplesmente desocupar terrenos postos à venda. A demolição de parte do Kodak **Park**, que chegou a ser o maior complexo industrial do hemisfério ocidental, foi a etapa final de um gigantesco processo de reestruturação, uma intervenção que consumiu mais de 6,4 bilhões de dólares e ceifou os empregos de cerca de 60.000 pessoas em todo o mundo.

Em 2005, Antonio Perez, ex-funcionário HP, assumiu a presidência da Kodak com uma missão clara: salvar a empresa a qualquer custo. Perez traçou um ambicioso plano de reestruturação, montou as bases do negócio de impressão digital, escolhido como o ramo de

negócios principal para a companhia, cortou custos e vendeu divisões de negócios que não faziam mais parte da nova estratégia, como a de produtos para saúde.

Em 2007, excluindo-se os ganhos com a venda da unidade de produtos de saúde, a Kodak registrou prejuízo de 205 milhões de dólares. Entre 2003 e 2007, a Kodak caiu da 34ª para a 82ª colocação (48 posições) no *ranking* das 100 maiores marcas globais, com a corosão de 4 bilhões de dólares em seu valor.

Em 2008, o lançamento de uma fornada de 25 novos produtos para a indústria gráfica, realizado na maior feira do setor, em Düsseldorf, na Alemanha, foi recebido com frieza no setor. Nesse mesmo ano, o aumento dos preços de *commodities* como alumínio, prata e petróleo, e matérias-primas, levou seus executivos a anunciar um reajuste de 20% nos preços dos produtos fotográficos em meio ao cenário de crise nos Estados Unidos. Resultado: as ações caíram à sua menor cotação desde 1978, chegando a valer apenas 12,41 dólares. Em 1998, cada papel valia cerca de 95 dólares.

A empresa não teve lucro anual de 2007 a 2012. Em janeiro de 2012 a empresa apresentou falência de 6,75 bilhões de dólares. Em 2013 a empresa conseguiu fechar um acordo financeiro com os bancos *JP Morgan, Bank of America e Barclays* no valor de 895 milhões de dólares. O acordo financeiro deu fôlego para que a Kodak saísse da condição de falência.

Em 2013 a Kodak informou que focaria em produtos comerciais como tecnologia de impressão digital de alta velocidade e impressão de embalagens flexíveis para produtos de consumo. Seu plano é de continuar como uma empresa de impressão digital.

A Kodak cometeu quatro erros capitais, o primeiro erro foi ignorar as mudanças do mercado: desde o início dos anos 90, o fim do filme fotográfico, era visto como questão de tempo. O segundo erro foi hesitar em adotar novas tecnologias: a primeira câmera digital foi desenvolvida pela Kodak em 1976, mas ela levou 25 anos para levar esse negócio a sério, quando o mercado já estava tomado pelos concorrentes. O terceiro erro foi desprezar a inovação: a Kodak sempre foi pródiga nos gastos com pesquisas, mas a maioria das inovações ficava na gaveta ou era licenciada a terceiros. O quarto erro foi manter uma estrutura fossilizada: ela mantinha uma cultura corporativa hierarquizada e lenta na tomada de decisões. Isso atrasou dramaticamente as mudanças na empresa.

4.2.1 ANÁLISE

A Kodak é um exemplo de que não inovar tem impacto direto sobre os negócios de uma empresa, principalmente no segmento de tecnologia, onde as mudanças são muito rápidas e os produtos se tornam obsoletos rapidamente. As consequências foram:

- a) perda da competitiva e espaço no mercado;
- b) perda de vendas, receitas e lucros;
- c) perda de valor da empresa, prejuízos e dívidas acumulados;
- d) demissões e vendas de ativos.

A principal falha foi deixar de inovar em novos produtos, acreditando que os seus produtos, o filme para fotografia iriam subsistir no mercado. Ela ignorou a concorrência e os avanços tecnológicos, e não aceitou mudanças. Em meio à crise a Kodak então teve que adotar uma estratégia defensiva, para responder rapidamente às inovações introduzidas pela concorrência, para resgatar sua participação no mercado, mas ainda não deu certo e os resultados não apareceram, pois o poderio das concorrentes é muito forte.

4.3 Pipó

Segundo Accorsi (2014), nos últimos cinco anos, diversos alimentos ganharam versões gourmet no Brasil. Aconteceu com o brigadeiro, com a cerveja e com o sorvete, que receberam ingredientes novos e sofisticados, tiveram a receita refinada e subiram de preço. A mais nova aposta nesse segmento é a pipoca e a ideia de dar a esse item tão simples um selo gourmet foi da publicitária paulistana Adriana Lotaif, de 31 anos, que, em fevereiro de 2012, pediu demissão do posto de diretora de comunicação na Água de Cheiro para investir no próprio negócio.

Depois de um ano de pesquisas, surgiu o projeto da Pipó, empresa que vende pipoca com tempero e preço gourmet. Cada latinha de 1 (um) litro, estampada com um desenho diferente, custa de 23 a 26 reais. Todos os produtos são sem glúten, sem conservantes e sem aroma artificial. Entre os seis sabores disponíveis, estão trufa branca, chocolate belga e coco com noz-pecan.

Em setembro de 2013, quando a Pipó iniciou, a produção era de 4.000 latas/mês. Em fevereiro de 2014, já eram 10.000 unidades/mês, com previsão de chegar a 50.000 e encerrar o ano de 2014 com faturamento de 5 milhões de reais.

Segundo Ferreira (2014), a pipoca para ser considerada gourmet, a calda ou cobertura da pipoca precisa ser feita separadamente com ingredientes mais sofisticados. Há pipocas gourmet que podem ser consumidas depois de um mês sem perda de sabor, enquanto uma tradicional começa a murchar entre 30 minutos e uma hora após sair da panela.

4.3.1 ANÁLISE

A Pipó é um exemplo de sucesso para uma empresa que nasceu inovadora e já é destaque no mercado, pois transformou um produto simples em um produto sofisticado e de alto valor. Representa um grande impacto no mercado formado em grande maioria por microempreendedores individuais, que segundo Ferreira (2014), o mercado de pipocas no Brasil - que inclui o produto pronto e o milho para o preparo - faturou R\$ 261,7 milhões em 2013. O montante representa uma alta de 14,3% sobre o ano anterior (R\$ 229 milhões).

A Pipó iniciou com inovações em:

- a) produto: utilizando insumos refinados e embalagens bem elaboradas, tornando um produto simples em um produto sofisticado e de alto valor;
- b) *marketing*: com mudanças na concepção e apresentação dos produtos, ela promoveu os mesmos e posicionou a marca no mercado. Criou produtos de preços premium.

A Pipó adotou importante estratégia competitiva em relação à inovação: Estratégia ofensiva, pois desenvolveu produtos gourmet a partir da pipoca e saiu na frente nesse segmento. Os impactos positivos da inovação foram:

- a) alta competitividade e crescimento rápido;
- b) produtos diferenciados, sofisticados e de preços premium;
- c) números expressivos de vendas e receitas;
- d) uma marca reconhecida e de valor.

Com pouco tempo a empresa se destacou no mercado de pipocas e projetou faturar R\$ 5 milhões em 2014. Se considerarmos que um pipoqueiro de rua vende em média 200 saquinhos/dia a preço médio de R\$ 2,50/saquinho em 26 dias/mês, ele fatura R\$ 13.000,00/mês e R\$ 156.000,00/ano. Se compararmos a Pipó com um pipoqueiro de rua, a Pipó previu faturar 3.205% a mais através de sua inovação. O faturamento do pipoqueiro de rua é apenas

3,1% **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa teve seu objetivo geral respondido, ao identificar como a inovação influencia na competitividade das empresas, através de uma análise teórica dos principais conceitos e da abordagem de estudos de casos práticos de empresas, levando a conclusão que com a inovação é possível ser competitivo no mercado.

Pode ser concluído que a inovação tira uma empresa da crise e do prejuízo e a torna competitiva, conforme visto na Alpargatas (marca Havaianas), que somente a partir da decisão de inovar com novos produtos, a empresa se tornou competitiva e obteve resultados satisfatórios nos negócios. Deixar de inovar pode provocar uma crise e perda de competitividade, conforme visto na Kodak, que não realizou as inovações no tempo certo e foi ultrapassada pela concorrência, sofrendo graves consequências. A inovação promove o negócio e torna a empresa competitiva, conforme visto através da inovação da Pipó, que se tornou diferencial no seu segmento.

As hipóteses foram confirmadas, a inovação influencia positivamente na competitividade de uma empresa: observado através da relação dos conceitos teóricos com os casos apresentados; a decisão de inovar é muito importante no contexto atual para uma empresa se manter ou se tornar competitiva: foi observado na Alpargatas (marca Havaianas) e na Pipó; se não há inovação, a empresa perde competitividade: foi observado na Kodak.

As limitações do estudo e dificuldades foram: identificar nas consultas realizadas, riquezas de informações, que permitissem uma melhor análise de cada empresa e não ter encontrado melhores números estatísticos e financeiros das empresas citadas, para extrair mais informações do desempenho ao longo dos anos.

Para estudos futuros, as sugestões são: identificar quais as etapas e características que tornam uma empresa inovadora e competitiva; realizar novos estudos práticos e identificar fatores de sucesso das empresas que inovaram e tornaram competitivas; e identificar os motivos pelos quais as empresas brasileiras inovam pouco.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCORSI, Fabiano. Trocando carreira de executiva por pipoca gourmet. *Revista Você S/A*, São Paulo, fev. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/189/noticias/em-busca-da-pipoca-perfeita>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

A FERA da Alpargatas. *Istoé Dinheiro*, São Paulo, nov. 2000. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20001124/fera-alpargatas/25342.shtml>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

BARBOSA, Daniela. Kodak consegue US\$ 895 milhões para se livrar da falência. *Revista Exame*, São Paulo, jun. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/kodak-consegue-us-895-milhoes-para-se-livrar-da-falencia>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

BLECHER, Nelson. A brasileira que construiu uma marca global. *Revista Exame*, São Paulo, jun. 2006. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0871/noticias/a-brasileira-que-construiu-uma-marca-global-m0082920>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

CORAL, Eliza; STROBEL, Juliana Scapulatempo; SELIG, Paulo Maurício. A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXIV, 2004, Florianópolis. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: ABEPRO, 2004. p. 5122-5129. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep1002_0574.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2015.

DUTRA, Adriana Conceição; LOPES, Claudimar de Souza; GARCIA, Mere Helen. *Marketing* de novos produtos lançamento e inovação. In: ENCONTRO CIENTÍFI-

CO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, III, 2011, Lins. *Anais eletrônicos...* Lins: Unisalessiano, 2011. p. 1-13. Disponível em: <<http://www.unisalessiano.edu.br/simpósio2011/publicado/artigo0137.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

FERREIRA, Afonso. Pipoca vira gourmet e é vendida em lata decorativa e sabor chocolate belga. *UOL Economia Empreendedorismo*, São Paulo, mai. 2014. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2014/05/05/pipoca-vira-gourmet-e-e-vendida-em-lata-decorativa-e-sabor-chocolate-belga.htm>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

GONÇALVES, Carlos Alberto; PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. Competitividade e inovação influenciando o crescimento empresarial: a perspectiva dos empreendedores de empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, XXIX, 2005, Brasília. *Anais eletrônicos...* Brasília: EnANPAD, 2005. p. 1-11. Disponível em: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/user/Meus%20documentos/Downloads/Competitividade_e_inovacao_influenciando_o_crescimento_15Mai2003.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. em 2011, empresas industriais gastam mais em pesquisa e desenvolvimento que em 2008, de 05 de dezembro de 2013. Comunicação social do IBGE. Rio de Janeiro, RJ, 5 dez. 2013. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?idnoticia=2534&t=pintec-2011-empresas-industriais-gastam-mais-pesquisa-desenvolvimento-que-2008&view=noticia>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

MAIA JUNIOR, Humberto; FURLAN, Flávia. Década perdida: os desacertos da política econômica dos últimos anos vão cobrar seu preço em 2015. A dúvida: os problemas vão prejudicar só o ano ou teremos mais dez anos de atraso? *Revista Exame*, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 33-43, mar. 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. *Manual de Oslo*: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: OCDE/FINEP, 2005. 184 p. Tradução de: Flávia Gouveia. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico*: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013. 276 p.

RELATÓRIO ANUAL. São Paulo: *Alpargatas*, 2013. Disponível em: <http://ri.alpargatas.com.br/arquivos/informacoes_financeiras/relatorios_Anuais/2013/Relatorio_anual_2013.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2015.

REUTERS, Internet. Kodak sai da falência com foco em impressão comercial. *Revista Exame*, São Paulo, set. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/kodak-sai-da-falencia-com-foco-em-impressao-comercial>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

STEFANOVIITZ, Juliano Pavanelli. Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudo de casos. 2011. 197 f. *Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo*, São Carlos, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11082011-091926/pt-br.php>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

TEICH, Daniel Hessel. A implosão de um ícone. *Revista Exame*, São Paulo, jun. 2008. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0921/noticias/a-implosao-de-um-icone-m0162723>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

VAZ, Tatiana. A história da Alpargatas em 11 imagens. **Revista Exame**, São Paulo, jun. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/a-trajetoria-centenaria-da-dona-da-havaianas-em-11-imagens#1>>. Acesso em: 05 jun. 2015.

7 NOTA DE FIM

ⁱPós-Graduando do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Centro Universitário Newton Paiva. Belo Horizonte/MG - giulianovitor@hotmail.com

ⁱⁱMestre em Administração. Orientador do artigo e Professor do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios, Centro Universitário Newton Paiva, Belo Horizonte/MG - leavale@gmail.com