

## **INOVAÇÃO COMO IMPULSORA DE COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE REVESTIMENTO CERÂMICOS: UMA BUSCA SISTEMÁTICA**

**Luana Figueira Réus<sup>1</sup>, Cristina Keiko Yamaguchi<sup>2</sup>, Jaqueline Bitencourt Lopes<sup>3</sup>**

**Abstract.** The study aims to investigate whether innovation drives competitiveness in the ceramic tile industry. However, it is a qualitative, exploratory, descriptive study with the bibliographic research strategy through the analysis of data resulting from the search carried out in the Scopus database with the key words "competitiveness"; "Innovation" and "Ceramic Tiles", which analyzed 7 works, making it possible to ascertain the actions carried out by the ceramic industry for the greater participation of the segment in the market, such as: (a) the tile industry was composed of several market segments, Which maintains differentiated and attractive products, as key success factors; (B) changes occurred in the market, due to the evolution of technology, boosting product differentiation; (C) high performance companies began to emerge.

**Keywords:** *Competitiveness; Innovation; Ceramic Tiles*

**Resumo.** O estudo objetiva averiguar se a inovação impulsiona a competitividade na indústria de revestimentos cerâmicos. Contudo, trata-se de um estudo qualitativo, exploratório, descritivo, com a estratégia de pesquisa bibliográfica por meio da análise de dados resultantes da busca realizada na base Scopus com as palavras chaves “competitiveness”; “Innovation” e “Ceramic Tiles”, o qual analisou-se 7 trabalhos, possibilitando averiguar as ações realizadas pela indústria cerâmica para maior participação do segmento no mercado, como: (a) a indústria de azulejos foi composta por diversos segmentos de mercado, o qual mantém produtos diferenciados e atrativos, como fatores-chave de sucesso; (b) ocorreram mudanças no mercado, diante da evolução da tecnologia, impulsionando a diferenciação de produtos; (c) empresas de elevada performance começaram a surgir.

**Palavras-chave:** *Competitividade; Inovação; Revestimentos Cerâmicos.*

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC – Brazil. E-mail: lu\_ranny@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC – SC – Brazil. E-mail: criskyamaguchi@gmail.com

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico na Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC – SC – Brazil. E-mail: jaqueline.bl@hotmail.com

## **1 INTRODUÇÃO**

Em um mundo globalizado e altamente competitivo, as mudanças estão ocorrendo em um ritmo acelerado, o que exige das empresas a capacidade de atender a demanda do mercado com preços competitivos e produtos diferenciados, que possa garantir uma vantagem sustentável quando comparada aos seus concorrentes. É em consequência da competição que existe nos setores, que as empresas estão sempre buscando oferecer aos seus clientes o que há de melhor e moderno (Ohmae, 1983). Como forma de se manterem superiores à seus concorrentes, as empresas contam com o planejamento estratégico como aliado, onde toda a organização trabalha em prol de um mesmo objetivo e por meio de caminhos ou estratégias esse objetivo possa ser alcançado e garanta uma posição de destaque no setor onde atua (Porter, 1999).

Para Barney & Hesterly (2008) para a empresa se manter competitiva no mercado, é necessário adotar estratégias que possam criar valor ao seu produto ou serviço, ou seja, que os benefícios percebidos ultrapassem o seu custo de aquisição, de forma que seus concorrentes tenham dificuldades de copiá-las. Porter (1999) acredita que para obter uma vantagem sustentável no mercado é preciso adotar estratégias com base em cinco forças básicas: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores e rivalidade entre empresas existentes. O autor supracitado acredita que ao analisar cada um desses parâmetros, a empresa terá total capacidade em planejar e tomar decisões que trarão resultados satisfatórios.

Para neutralizar algumas dessas cinco forças básicas, algumas empresas utilizam a inovação como diferencial para a obtenção de vantagem competitiva. Para Faria & Fonseca (2014) diversos tipos de organizações têm utilizado a inovação em diferentes realidades e aspectos sob diferentes pontos de vista. A inovação pode ser utilizada com estratégia, pois colabora com o desenvolvimento econômico quando utilizada em diferentes aspectos: um novo produto, uma nova forma de produção, novos mercados, uma nova fonte de matéria-prima e até mesmo para gerar novas estruturas de mercado (Schumpeter, 1982). Dessa forma, o Manual de Oslo, que é um conjunto de diretrizes que regem a inovação tecnológica no mundo, traz quatro formas diferentes no qual as organizações podem inovar por meio da tecnologia: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing. No Brasil, as indústrias ainda são atrasadas em relação ao uso da inovação com estratégia competitiva quando comparadas aos outros países.

Diante do exposto, esse estudo tem por objetivo averiguar se a inovação impulsiona a competitividade nas indústrias de revestimentos cerâmicos. O presente estudo está estruturado em cinco seções. A primeira seção é a introdução que contextualiza tema. A segunda seção apresenta conceitos sobre competitividade e inovação. Os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa estão descritos na terceira seção. Na quarta seção é possível encontrar os resultados obtidos com a pesquisa e a quinta seção expõe as considerações finais do presente estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o intuito de expor maior compreensão quanto ao estudo em questão, retrata-se nesse capítulo temas sobre competitividade e inovação como base de sustentação para a análise que apresentar-se-á adiante.

### **2.1 COMPETITIVIDADE**

Com as mudanças que o mercado enfrenta em ritmo acelerado as organizações necessitam estar preparadas para encarar uma competição altamente acirrada e presente nos mais diversos setores. Para enfrentar seus concorrentes, as empresas precisam traçar estratégias e definir caminhos que contribuam para que toda a organização siga em busca dos objetivos pré-determinados (Oliveira,2003). A busca constante pela excelência nos produtos e serviços ofertados é consequência da competição que existe no mercado, pois sem competidores o planejamento estratégico não seria necessário, já que seu principal objetivo é garantir a empresa uma vantagem sustentável sobre os concorrentes (Ohmae,1983).

Para Porter (1999) essa a vantagem lucrativa e sustentável no mercado pode ser consequência de estratégias competitivas bem elaboradas com base nas cinco forças básicas: (a) Ameaça de novos entrantes: essa força pode medir o poder que a organização possui para concorrer por clientes mesmo diante de novas ameaças; (b) Ameaça de produtos ou serviços substitutos: essa força tende a definir o preço no mercado e criam uma nova concorrência já que os substitutos tendem a atender uma necessidade com preços muitas vezes menores ou com qualidade superiores ao já existentes no mercado; (c) Poder de negociação dos fornecedores: são responsáveis pelo aumento de preço ou diminuição da qualidade dos bens e serviços. As organizações podem se tornar reféns de seus fornecedores quando este atender uma fatia do mercado onde não há concorrentes. Nessa situação, a concorrência se faz de extrema importância por reduzir essa dependência; (d) Poder de negociação dos compradores:

muitas vezes os compradores são responsáveis pela disputa acirrada entre fornecedores, forçando a baixa de preços ou exigindo qualidade superior do produto ou serviço ofertado; (e) Rivalidade entre empresas existentes: essa rivalidade entre concorrentes é que mantém o movimento do setor, com brigas por preço, qualidade dos bens e serviços, investimentos em publicidade ou novas tecnologias, entre outros.

Quintela & Cabral (2007) afirmam que a administração estratégica utiliza o conhecimento sobre seus concorrentes para obter privilégios em relação a estes, também chamada de vantagem competitiva. Nessa direção Barney & Hesterly (2008), corroboram afirmando que uma empresa pode obter vantagem competitiva quando implementa estratégias que auxiliam na criação de valor que não pode ser imediatamente copiada e implementada pelos seus concorrentes.

## 2.2 INOVAÇÃO

A inovação é considerada por muitos autores como um dos fatores estratégicos que contribui para que a organização possa obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. A palavra inovação tem origem no latim “*innovare*” e significa renovar, tornar algo novo, modificar algo ao introduzir novidades, mudar (Parolin, 2001). Mas a palavra inovação ainda pode ser vista como algo muito complexo como explica Faria e Fonseca (2014, p. 374):

“A inovação tem sido uma meta de diferentes tipos de organizações, assim, em cada realidade, aspectos devem ser observados a fim de fomentá-la ou eliminar as barreiras que podem dificultá-la. Trata-se de um construto complexo, com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação que, por consequência, é compreendido sob diferentes abordagens teóricas em vários campos do conhecimento, ramos de atividade e setores industriais”.

O Manual de Oslo (OCDE, 1997, p. 55) define a inovação como “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”. Ele também define quatro tipos de inovação que as empresas podem fazer uso: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing.

Para Schumpeter (1982) a inovação é a propulsora do desenvolvimento econômico por meio de novas tecnologias que podem substituir as antigas, denominada pelo autor como “destruição criativa” definiu cinco tipos de inovação: (a) Introdução de novos produtos; (b)

Introdução de novos métodos de produção; (c) Abertura de novos mercados; (d) Desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e; (e) Criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Grande parte das indústrias brasileiras faz pouco uso na inovação como fator que gera competitividade, principalmente da inovação tecnológica. Para Gantois (2014) a indústria farmacêutica e automobilística são uma das poucas que fazem uso da inovação tecnológica e o autor supracitado acredita que é por essa razão que as indústrias brasileiras sofrem com o atraso tecnológico se comparado com o resto do mundo, o que acaba prejudicando o seu desempenho no setor em que atuam, principalmente quando mantém relações com o mercado internacional.

### 2.3 A INOVAÇÃO COMO IMPULSORA DE COMPETITIVIDADE

Com a competitividade cada vez mais acirrada, as organizações são estimuladas a desenvolverem produtos e/ou processos que impulsionem a participação no mercado. Para Calmanovici (2011) a busca pela inovação está diretamente relacionada ao fato das empresas almejarem êxito competitivo frente ao mercado em que atuam. Para o autor supracitado, a concorrência acirrada exige dos competidores elevada capacidade de enxergar oportunidades onde ninguém mais vê. Assim, as empresas escolhem como aspiram agir, seja pela introdução de um produto e/ou serviço, diante da oportunidade averiguada, ou então, pela cópia de algo que já é sucesso. Todavia, a escolha da estratégia a ser seguida é o que, de fato, definirá o quão competitiva a organização consegue ser, e o mais importante: por quanto tempo a mesma conseguirá manter essa posição em relação aos seus concorrentes (Barney; Hesterly, 2008).

Na era da informação e tecnologia, aplicar a inovação não é tarefa fácil. Em um mundo onde as mudanças ocorrem instantaneamente, é essencial que o gestor da inovação esteja atento às oportunidades, onde por meio do planejamento estratégico, possa traçar os caminhos que garantam a empresa resultados satisfatórios e posição favorável ao seu crescimento (Calmanovici, 2011). Entretanto, estratégias inovadoras consistem em planos que são colocados em prática e que tem como resultado a inovação em sua forma pura, ou seja, tornar real algo novo ou modificar algo que já existia de uma forma que o mercado consumidor esteja disposto a pagar por isso (Parolin, 2001).

No livro “A Estratégia do Oceano Azul” Kim & Mauborgne (2005) apresentam as diferentes estratégias para competir no “oceano vermelho” caracterizado pelos autores como um mercado já existente onde o objetivo é vencer os concorrentes, e o “oceano azul” onde a

concorrência se torna irrelevante e uma nova demanda é criada. Os resultados satisfatórios em consequência do uso da inovação poderão ser percebidos com maior clareza quando as empresas buscarem pelo “oceano azul”, um mercado mais calmo e tranquilo onde os esforços aplicados terão maiores êxitos.

Para Calmanovici (2011) o uso da inovação é essencial para medir o quanto esse produto/serviço pode ser considerado sólido. Quanto maior for o grau de inovação, menor será a chance dos concorrentes a copiarem com facilidade. Ainda que o custo seja uma das maiores preocupações das empresas, o uso da inovação não deve ser visto como um custo, mas como um investimento. Quando a organização opera em busca da criação de valor nos seus produtos, isso quer dizer que a empresa oferece algo que possui mais benefícios que o seu valor monetário e dessa forma, o cliente aceitará pagar o valor que for estipulado (Barney; Hesterly, 2008).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão objetiva apresentar uma revisão sistemática referente ao tema inovação e competitividade na indústria cerâmica, caracterizando, portanto, uma pesquisa interdisciplinar. Nesse viés, trata-se de um trabalho qualitativo, o qual realiza-se uma profunda análise dos achados com o propósito de responder à pergunta de pesquisa (Creswell, 2007). Tratando-se dos fins, os mesmos caracterizam-se exploratório e descritivo. Utiliza-se ainda, a estratégia de pesquisa bibliográfica por meio da análise de dados resultantes da busca realizada na base *Scopus*.

Nesse sentido, a busca foi realizada no dia 02 de junho de 2017. Sendo assim, as palavras chaves utilizadas na base de dados *Scopus* foram: “*competitiveness*”; “*Innovation*” e “*Ceramic Tiles*”, sendo que as aspas utilizadas direcionam a busca por expressões com mais de uma palavra. Ressalta-se que o ano de publicação não foi critério de filtro, assim como o tipo de documento, abrangendo nesse contexto, trabalhos publicados em revistas, capítulo de livro e conferência. Conforme resultado apresentado no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Processo de Filtragem

Palavras-Chaves	Scopus
Competitiveness	52.654
Innovation	14.322
Ceramic Tiles	51

Fonte: Elaborada pelos autores

Todavia, percebe-se que o quadro apresenta, inicialmente, a quantidade de 52.654 trabalhos em relação ao tema *competitiveness*, entretanto, ao acrescentar a palavra-chave *innovation*, o resultado é de 14.322 trabalhos publicados. Por fim, ao acrescentar a palavra-chave *Ceramic Tiles*, somada as demais mencionadas, obtém-se o resultado de 51 artigos. No entanto, optou-se pela realização de filtragem envolvendo a área de conhecimento *Business, Management and Accounting*, o qual apresentou-se 27 trabalhos.

Desses, 19 trabalhos não retrataram a inovação na indústria cerâmica no escopo de análise, sendo, portanto, excluídos da atual pesquisa. Ainda nesse viés, 2 trabalhos apresentaram os mesmos objetivos e resultados, porém com data e meio de publicação diferenciados, sendo um exposto em revista (2012) e, outro em conferência (2013). Entretanto, optou-se pelo artigo publicado em revista, devido a ordem crescente do ano de publicação. Nessa direção, será analisado a amostra de 7 artigos em relação ao tema inovação e competitividade na indústria cerâmica, sendo apresentado na seção seguinte.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Apresenta-se nesta seção, o panorama dos estudos relacionados a temática competitividade e inovação em relação a busca sistemática realizada na base de dado *Scopus*, o qual utilizou-se as seguintes palavras-chaves no processo de filtragem: *competitiveness*; *Innovation* e *Ceramic Tiles*, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 - Caracterização da Amostra

Nº	Citação	País	Título	Revista
1	ALBORS-GARRIGOS; HERVÁS-OLIVER (2012)	Espanha	Radical innovation and technology diffusion in traditional clusters: How high-tech industries reinvented a traditional cluster	Comparing High Technology Firms in Developed and Developing Countries: Cluster Growth Initiatives
2	ALEGRE; PLA-BARBER; CHIVA; VILLAR (2012)	Espanha	Organizational learning capability, product innovation performance and export intensity	Technology Analysis and Strategic Management
3	GARRIGÓSA; NUCHERAB (2012)	Espanha	Governance relationships and innovation in the value chain: New paradigms of competitiveness	Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa
4	HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ (2011)	Brasil; Espanha	Evaluation of competitiveness in ceramic industrial districts in Brazil	European Business Review
5				Knowledge Management and



	ALBORS-GARRIGÓS; OLIVER (2009)	Espanha	Adoption of contingent technology production strategies in mature industries: An empirical study	Innovation in Advancing Economies: Analyses and Solutions - Proceedings of the 13th International Business Information Management Association Conference,
6	FLOR; OLTRA (2005)	Espanha	The influence of firms' technological capabilities on export performance in supplier-dominated industries: The case of ceramic tiles firms	R and D Management
7	YOUNGBAE KIM; BYUNGHEON LEE (1998)	Coreia	The shake-out in Korea: how small firms survive	Long Range Planning

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O artigo de Albors-Garrigos & Hervás-Oliver (2012) buscou analisar os fatores determinantes para o desenvolvimento radical da inovação em clusters tradicionais cerâmicos espanhol (de baixa e média tecnologia) causados por influência das indústrias de alta tecnologia. Os autores acreditam que influências externas impulsionam as empresas na busca por melhores estratégias competitivas, principalmente relacionadas à inovação por novas tecnologias. Para Porter (1999) uma das forças básicas para a geração de competitividade está relacionada a rivalidade entre empresas existentes, pois dessa forma as organizações estão sempre em busca de serem reconhecidas como melhores que suas concorrentes em diversos aspectos e o uso de novas tecnologias é um deles.

O estudo de Alegre, Pla-barber, Chiva & Villar (2012) investigou quais fatores podem influenciar nas exportações de empresas cerâmicas italianas e espanholas. Como resultado, os autores constataram que organizações com maior capacidade de aprendizagem organizacional tendem a ser mais inovadoras e, por esse motivo, são mais propensas a exportar uma maior parcela de sua produção.

Para Faria & Fonseca (2014) a inovação pode ser utilizada de diferentes maneiras nas organizações e com as mudanças no mercado surgindo de maneira muito rápida, as empresas precisam buscar por constantes atualizações em suas estratégias. É o que apresenta o artigo de Garrigosa & Nucherab (2012), que tem como objetivo analisar a estrutura de governança da cadeia de valor territorial na indústria espanhola de cerâmica, através da compreensão de papéis anteriores e atuais de várias indústrias envolvidas no sistema de criação de valor. Nele, os autores afirmam que os padrões clássicos de competitividade e inovação já não são mais suficientes, e que as empresas devem buscar sempre por estratégias atuais e modernas para competir com os novos entrantes, que já iniciam no mercado mais preparados e estáveis.



A pesquisa realizada por Hoffmann, Molina-Morales & Martínez-Fernández (2011) tinha como objetivo avaliar a competitividade da indústria de cerâmica brasileira usando um modelo conceitual desenvolvido pelos próprios autores que integrou duas abordagens contemporâneas: distritos industriais e visão baseada em recursos. Os resultados da pesquisa mostram que as empresas que participam de distritos industriais têm acesso a recursos estratégicos, que compartilham entre si como a transferência de conhecimento, acesso à informação e reputação coletiva. Nesses casos, a concorrência existe, mas são vistos muito mais como parceiros do que como rivais.

Alborgs-Garrigós e Oliver (2009) buscam analisar a relação entre a adoção de estratégias de produção tecnológica e a competitividade das empresas, considerando-as sob a visão da teoria da empresa contingente. Nesse viés, foi realizado um estudo de caso em uma empresa Espanhola. Contudo, o estudo conclui que a sobrevivência da empresa está relacionada com a tendência da mesma em adotar estratégias flexíveis e proativas, conforme o ambiente competitivo que se está inserido.

Flor e Oltra (2005) buscaram averiguar durante o estudo, os efeitos que as capacidades tecnológicas propõem para a estratégia de inovação das empresas. Nessa direção, realizou-se um trabalho empírico com a amostra de 88 empresas espanholas pertencentes à indústria cerâmica e que atuam com exportação. Sendo assim, os dados foram obtidos através de um questionário enviado aos gerentes das empresas em questão. Nesse viés, identificou-se que as capacidades de inovações tecnológicas refletem positivamente no desempenho das exportações, principalmente por meio dos investimentos em atividades inovadoras internas, bem como P&D, design e engenharia de produto. Ressalta-se que o desempenho das exportações também está relacionado com a cooperação de universidades e institutos de pesquisa.

Nesse contexto, Schumpeter (1982) afirma que a inovação é a propulsora do desenvolvimento econômico por meio de novas tecnologias que podem substituir as antigas, denominada pelo autor como “destruição criativa” definiu cinco tipos de inovação: (a) Introdução de novos produtos; (b) Introdução de novos métodos de produção; (c) Abertura de novos mercados; (d) Desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e; (e) Criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Youngbae Kim & Byungheon Lee (1998), buscam averiguar os padrões de mudança estratégica de cinco pequenas empresas na indústria de azulejos coreanos. Nessa direção, por meio de análises individuais e, também pelo histórico do setor, obteve-se os seguintes resultados: (a) a indústria de azulejos foi composta por diversos segmentos de mercado, o qual

mantem produtos diferenciados e atrativos, como fatores-chave de sucesso; (b) ocorreram mudanças no mercado, diante da evolução da tecnologia, impulsionando a diferenciação de produtos; (c) empresas de elevada performance começaram a surgir.

Esse fato corrobora com o posicionamento de Barney & Hesterly (2008, o qual relatam que para a empresa se manter competitiva no mercado, é necessário adotar estratégias que possam criar valor ao seu produto ou serviço, ou seja, que os benefícios percebidos ultrapassem o seu custo de aquisição, de forma que seus concorrentes tenham dificuldades de copiá-las.

Ressalta-se, que o ano de publicação não se estabeleceu como critério de seleção, nesse sentido percebe-se que a primeira publicação envolvendo o tema em questão foi no ano de 1998, na sequência um novo estudo foi publicado em 2005, retratando com isso, um *gap* de 7 anos em relação as publicações. Após esse o ano de 2005, as pesquisas foram publicadas com maior frequência, entre um intervalo de 1 até 3 anos.

Dos artigos analisados, 6 foram originados na Espanha e 1 no Brasil. Entretanto, enfatiza-se, também, que a maior quantidade de publicações foi realizada pelo autor Albors-Garrigós, registradas nos anos de 2008; 2009 e 2012.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da busca sistemática realizada na base de dados *Scopus* em relação ao tema inovação e competitividade na indústria de revestimentos cerâmicos, é perceptível a relevância que o tema tem auferido ao longo do tempo, visto que a partir do ano de 2005 maximizou-se a periodicidade de publicações acerca do tema em questão, sofrendo uma lacuna de 1 a 3 anos entre uma publicação e outra. Todavia, o período que antecede ao mencionado, retrata o intervalo de até 7 anos.

Ainda nessa direção, enfatiza-se que dos estudos analisados, 6 originaram na Espanha e 1 no Brasil, esse fato reflete também, na grande concentração de empresas do seguimento cerâmico existente no país Espanhol, sendo que, grande parte das multinacionais desse setor instaladas no Brasil, possuem a sede na Espanha.

Entretanto, o avanço da tecnologia da informação e a acirrada competitividade de mercado, foram fatores determinantes para que o assunto estivesse pautado com maior frequência nas organizações que almejam a continuidade e crescimento de suas atividades. Nesse viés, os sete artigos selecionados da base *Scopus*, cujo critério é mencionado nos

procedimentos metodológicos, retratam em linhas gerais, as ações realizadas pela indústria cerâmica para maior participação do segmento no mercado.

Nesse viés, um dos artigos ressaltou ainda, um estudo realizado com 88 empresas espanholas em que foi possível averiguar o quanto o investimento em inovação e P&D foram critérios de ampla essencialidade para que as empresas pudessem ser competitivas e reconhecidas mundialmente, aumentando a participação nas exportações.

Contudo, foi possível averiguar ainda que a indústria de revestimentos cerâmicos investe na diferenciação e atratividade de produtos como uma das estratégias de captação de mercado, sendo que diante do histórico do setor, empresas de elevada performance começaram a surgir.

## REFERÊNCIAS

- Barney J. B.; Hesterly, W. S. (2008). *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Calmanovici, C. E. (2011). A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. *Revista USP*, (89), 190-203.
- Creswell, J. W. (2007) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 248 p.
- Gantois, C. H. (2014) *Tecnologia, inovação e competitividade da indústria brasileira*. Disponível em: <[http://www.fieb.org.br/apoio\\_a\\_industria/Noticia/2079/artigo-tecnologia-inovacao-e-competitividade-da-industria-brasileira.aspx](http://www.fieb.org.br/apoio_a_industria/Noticia/2079/artigo-tecnologia-inovacao-e-competitividade-da-industria-brasileira.aspx)>. Acesso em: 12 jan. 2017.
- Faria, M. F. B; Fonseca, M. V. A. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, p. 372-396.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 241 p.
- Ocde (2006) *Manual de Oslo*. Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica. FINEP. 3ª edição.
- Porter, M. E. (1995). *Competição: on competition: estratégias competitivas essenciais*. 7.ed Rio de Janeiro: Campus, 515 p.
- Ohmae, K. (1998). Voltando à estratégia. In: Montgomery, C. A.; Porter, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- Oliveira, D. P. R. (2003). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 19. ed. São Paulo: Atlas.

Parolin, S. (2001). *A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR*. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) UFRS, Porto Alegre.

Quintela, R.; Cabral, S. (2007). Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. *Anais ...* In XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.

Schumpeter, J. (1982) *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural.