

INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DO COMÉRCIO VAREJISTA

Autor: Marcelo Baumgarten
Coautora: Elizandra Machado

RESUMO: A inovação aparece no segmento empresarial como força impulsionadora de transformações culturais e estratégicas. A busca pela estruturação de processos pautados na experimentação de ideias e a criação de modelos de gestão com enfoque na identificação de um padrão de sucesso, adquirido pelo desenvolvimento de ações de inovação, podem colaborar fortemente com a construção de um diferencial competitivo de mercado proporcionando o crescimento sustentável das empresas. O artigo busca analisar as medidas de inovação em micro e pequenas empresas dos setores da construção civil, de materiais elétricos e hidráulicos, de informática e de móveis do segmento do comércio varejista da região da Foz do Itajaí no estado de Santa Catarina. Essas micro e pequenas empresas são atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação, comumente chamado de ALI, do Sebrae Nacional. A análise deu-se especificamente sobre a dimensão agregação de valor proposta pelo Radar da Inovação utilizado na metodologia do programa ALI e a coleta de dados foi feita pela mensuração dos resultados obtidos na aplicação do questionário proposto pelo Radar. Espera-se verificar que medidas de inovação foram desenvolvidas na dimensão agregação de valor do Radar e como esses esforços poderão contribuir para o aumento da competitividade e diferenciação das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: inovação; gestão da inovação; agregação de valor; comércio varejista.

1. INTRODUÇÃO:

A inovação tornou-se elemento chave na construção de sustentabilidade competitiva para as organizações, não pelo simples fato das empresas intensificarem a criação de medidas inovadoras como rota de fuga para a acirrada concorrência, mas sim através da construção de um processo de gestão que traga a inovação para o centro da cultura empresarial transformando-a em um método estruturado e cíclico.

O termo “Inovação” deriva da palavra latina “*Innovatio*”, e significa “tornar novo; renovar, restaurar; introduzir novidade em; fazer algo como não era feito antes”. (HOUAISS, 2009, p. 1087).

O economista Joseph Schumpeter, considerado o principal precursor da utilização do termo inovação dentro da teoria econômica, trazia o seguinte argumento para validar importância da participação da inovação no cenário econômico: “Os empresários procurarão fazer uso de inovação tecnológica – um novo produto/serviço ou um novo processo para produzi-lo – a fim de obter vantagem estratégica”. (TIDD e PAVITT, 2008, p. 27).

Luis Eduardo Serafim, *head* de marketing corporativo da 3M no Brasil define que “A inovação, no meio empresarial, é o objetivo final. É o resultado da introdução de algum elemento com certo grau de novidade capaz de criar valor econômico”. (SERAFIM, 2011, p. 23).

Schumpeter também considerava que a inovação para se tornar vantajosa para a organização deveria ser um processo cíclico, uma vez que uma inovação concebida ao se tornar aplicável em outro negócio acabaria por perder o diferencial competitivo alcançado, fazendo com que o empresário tivesse que buscar por uma nova inovação com capacidade de colocá-lo à frente novamente.

A inovação é o foco de trabalho do Programa Agentes Locais de Inovação e busca proporcionar aos empresários o envolvimento em questões ligadas ao fomento econômico e da competitividade do negócio através de ações estratégicas transformadoras, embasadas nos conceitos de inovação utilizados pelo Sebrae com base na OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

Na metodologia do Programa ALI, definiu-se a utilização do Radar da Inovação, desenvolvido pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do *Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA*. Esse modelo foi adaptado por Dorian Bachmann e Bachmann & Associados e serve como ferramenta de avaliação e controle de ações inovadoras em organizações.

Dividido em 13 (treze) dimensões, o Radar da Inovação mensura sob diversas óticas os esforços feitos pelas organizações, trazendo o contexto da inovação para o centro das atenções empresariais.

O presente artigo analisa os esforços feitos por 18 (dezoito) empresas do comércio varejista atendidas pelo programa, divididos em 4 (quatro) segmentos distintos da economia, na região da Foz do Itajaí no estado de Santa Catarina. O enfoque desta análise é a dimensão agregação de valor do Radar da Inovação.

Ao analisar estratégias varejistas, percebe-se que o cerne da questão se volta para a capacidade de aumentar o valor agregado através da criação de serviços dentro do modelo de negócio e é essa complementação entre bens e serviços que poderá fazer com que as empresas tenham um maior ou menor valor percebido perante os consumidores.

Sérgio L. Lepsch e Geraldo Luciano Toledo em seu artigo “Estratégias para o varejo” enfatizam algumas questões fundamentais para o entendimento da dinâmica do negócio e assim a construção do posicionamento estratégico em empresas varejistas (LEPSCH e TOLEDO, 2000):

- a) A empresa varejista é o elo intermediário na cadeia produtiva;
- b) O produto do varejo são os serviços ou atributos de uma loja, agregados e bens produzidos por outros setores da economia prestados no comércio para o consumidor final;
- c) O varejo é uma unidade decisória da economia, considerada sob o prisma de transações com fornecedores na compra e com consumidores na venda;
- d) A dualidade faz com que o marketing seja integrado pelo que é feito pelo fabricante e o posicionamento do marketing da própria empresa varejista;
- e) O preço, o mix de produtos, a localização, o ponto de venda em si e os serviços oferecidos surgem da interação entre consumidor e varejo numa dada área geográfica de influência.

Partindo das afirmações de Lepsch e Toledo (2000), o presente artigo busca identificar o que essas 18 (dezoito) empresas do comércio varejista da região da Foz do Itajaí em Santa Catarina, participantes do projeto Agentes Locais de Inovação vem construindo através da dimensão agregação de valor do Radar da Inovação.

Optou-se pelo enfoque na dimensão agregação de valor com base no artigo “Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação” dos autores Marcos Roberto Gois de Oliveira, André Marques Cavalcanti, Fernando Gomes de Paiva Júnior e Denilson Bezerra Marques.

Os autores propõem à utilização de pesos diferentes às questões do Radar da Inovação levando em conta o desempenho setorial das empresas, ou seja, na análise das dimensões do Radar da Inovação deve ser avaliada a facilidade de se inovar em dimensões que tenham maior influência sobre os resultados esperados para o negócio de um segmento específico, neste caso o comércio varejista.

Com base nisto analisa-se a dimensão agregação de valor, considerando que esta dimensão conduzirá as organizações do comércio varejista a fugirem das ações de inovação que são diretamente influenciadas pela dinâmica central do negócio que tem como característica a venda de produtos.

Entende-se que a criação de ações de inovação na dimensão agregação de valor condiciona e conduz os empresários a identificar soluções inovadoras que ultrapassam sua zona de conforto, partindo para a complementação de seu negócio através da estruturação de ações que agreguem serviços aos bens comercializados ou que potencializem os recursos disponíveis na organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo teórico deste artigo foi construído para o preenchimento das lacunas existentes para os temas expostos. A compilação das informações e conhecimentos teve seu cerne na inovação, na gestão da inovação e no comércio varejista, buscando a identificação de diferenciais competitivos através das ações analisadas sob a ótica da dimensão agregação de valor do Radar da Inovação.

2.1. INOVAÇÃO

A inovação adentrou fortemente o terreno da administração econômica, pautada como ferramenta de criação ou ampliação da vantagem competitiva das organizações.

Para Tidd e Pavitt, (2008, p. 29) “a inovação depende em grande parte de nossa capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, bem como obter vantagem estratégica”. Percebe-se que a inovação como ferramenta administrativa está calcada na quebra de paradigmas na cultura organizacional e para inovar é preciso transformar o todo da organização.

A inovação também não pode ser vista como um fator isolado e individual nas empresas. A inovação advém de um conjunto de ações, baseadas em conhecimentos externos e internos à organização e que proporcionam a alteração da cultura empresarial. Além do mais, como já visto, a inovação deve ser cíclica, ou seja, é a sua constância que a torna capaz de transformar as organizações, conduzindo-as para a geração de novos valores que serão determinantes para se alcançar o tão almejado diferencial competitivo.

“É importante ressaltarmos que as vantagens geradas por essas medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que os outros as imitam. A menos que a organização seja capaz de progredir para uma inovação ainda maior, arrisca-se a ficar para trás”. (TIDD e PAVITT. 2008, p. 26).

É importante também fazermos uma distinção da inovação como uma ferramenta estratégica organizacional, da inovação como ação isolada. Inovação como ferramenta estratégica, também conceituada com gestão da inovação, age diretamente na transformação cultural e estratégica da empresa, impregnando sobre a organização um modelo diferenciado na geração e gestão de conhecimentos, e as ações de inovação, também chamadas de “medidas inovadoras” por Tidd e Pavitt (2008) que são os esforços isolados aplicados na organização com o objetivo de solucionar questões pontuais levantadas muitas vezes de forma não planejada.

A inovação como ação ou “medida inovadora” pode ser compreendida através da definição contida no Manual de Oslo (2005):

“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”.

O controle e gerenciamento das medidas inovadoras e a criação de uma cultura de repetição do processo de inovação, ampliando assim o conhecimento adquirido pelas organizações através da implantação da gestão da inovação como ferramenta é que deverá contribuir para o posicionamento da empresa, permitindo que ela alcance uma vantagem competitiva sustentável.

Outro fator importante ao analisar as ações de inovação é o grau de novidade envolvido. Neste sentido a inovação pode ser caracterizada como incremental, onde ocorrem melhorias significativas em produtos (bens e serviços), processos ou em um método de marketing ou organizacional, ou radical, onde ocorre a criação de algo totalmente novo ainda inexistente no mercado.

2.2. GESTÃO DA INOVAÇÃO

As diversas medidas inovadoras numa organização podem colaborar de forma significativa para o crescimento e desenvolvimento do negócio, porém essas inovações por si só não tem a capacidade de se tornarem fator de diferenciação constante.

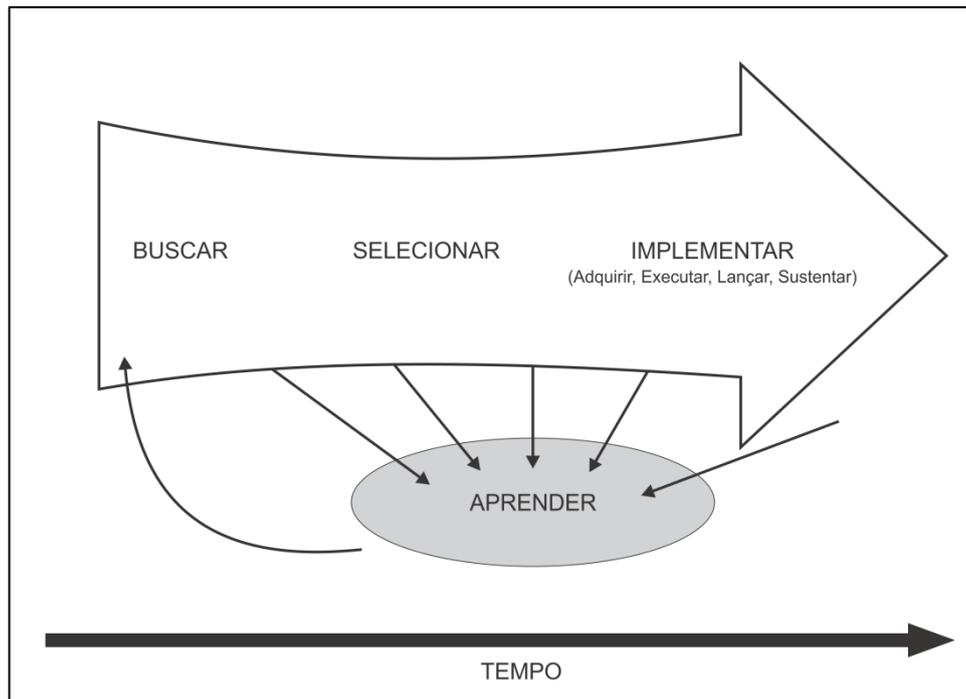
Observou-se anteriormente que a ciclicidade na implementação de medidas inovadoras é que tornarão a inovação um fator de diferenciação, e isso será possível através da transformação da inovação em algo estratégico que modificará a cultura da organização.

Nesse contexto a gestão da inovação adentra como ferramenta viável para que o processo de geração de inovações seja contínuo. Para Tidd e Pavitt, (2008, p. 95) “é importante compreender a inovação como um processo, e é o conhecimento moldado por esse processo que conduz a forma como a experimentamos e a gerenciamos”.

Percebe-se na literatura atual que não há uma fórmula definitiva para a estruturação do processo de gestão da inovação, fazendo-se necessária a experimentação de ideias e modelos até que se encontre um padrão básico para o sucesso da gestão desta nas organizações.

No presente artigo optou-se pela utilização do modelo construído por Tidd e Pavitt, (2008, p. 95) para a gestão da inovação, esse modelo (figura 1) é dividido em 4 (quatro) grandes etapas:

Figura 1 – Modelo de processo de inovação



Fonte: Tidd e Pavitt (2008)

De acordo com a figura 1 (um) a primeira etapa chamada “buscar” envolve a identificação de sinais no ambiente sobre o potencial de mudança. É nessa fase que são levantados os principais fatores que influenciam a empresa no processo de identificação de necessidade que futuramente poderão se transformar em medidas inovadoras no negócio.

“Selecionar” é a segunda fase proposta pelo processo de gestão da inovação, onde são selecionadas entre as várias oportunidades levantadas as opções de ações que se ajustem as estratégias propostas pela organização. O papel principal desta etapa é transformar as oportunidades coletadas em conceitos de inovação que possam ser desenvolvidos dentro do negócio.

A terceira etapa, chamada de “Implementar” busca transformar as ideias validadas na fase 2 (dois) em medidas inovadoras reais para a organização.

A última fase, que está envolvida em todo o processo chamada de “Aprender”, consiste no envolvimento do conhecimento disponível da organização com o conhecimento novo gerado para a solução da oportunidade identificada. E nessa etapa que a gestão da inovação iniciada na fase “buscar” se concretiza, pois é esse conhecimento gerado em todo o processo que tem a capacidade de mudar a cultura organizacional, centralizando o enfoque na inovação e no gerenciamento deste processo.

2.3. O COMÉRCIO VAREJISTA

O programa Agentes Locais de Inovação, na região da Foz do Itajaí em Santa Catarina atua de forma direcionada para o atendimento de micro e pequenas empresas que tenham em seu contrato social a classificação primária de atividade econômica como comércio varejista ou comércio e varejo. Para compreender melhor o ambiente de inserção da pesquisa deste artigo, precisamos conceituar o que é varejo ou comércio varejista:

Lepsch e Toledo (1996, p.13) afirmam que “A empresa varejista é considerada um elo intermediário na cadeia produtiva, vendendo produtos manufaturados pelo setor industrial, situado a montante, para o consumidor final, situado a jusante, agregando-lhes valor por intermédio de serviços de distribuição”.

Quanto ao papel econômico do varejo, recorremos às definições de Michel Levi e Barton A. Weitz: As funções básicas do varejo são: fornecer uma variedade de produtos e serviços aos clientes, dividir lotes grandes de produtos em pequenas quantidades, manter estoque de mercadorias e fornecer serviços (LEVY e WEITZ, 2000).

2.4. O RADAR DA INOVAÇÃO

Dividido em 13 (treze) dimensões o Radar da Inovação mensura, analisa e contextualiza através de evidências as diversas óticas e esforço feitos pelas organizações no intuito de atingir algum grau de diferenciação no mercado. As 13 (treze) dimensões do radar são divididas da seguinte forma:

Tabela 1- Dimensões do Radar da Inovação

| DIMENSÃO | DESCRIÇÃO |
|---------------------------|--|
| OFERTA | Refere-se aos produtos (bens ou serviços) oferecidos pela empresa ao mercado. |
| PLATAFORMA | Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou a tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. |
| MARCA | Conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes. |
| CLIENTES | Os clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. |
| SOLUÇÕES | A combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de resolver um problema do cliente. Normalmente, a oferta de soluções agrega valor aos produtos das empresas, gerando fidelidade e maior rentabilidade. |
| RELACIONAMENTO | Esta dimensão, também denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa. |
| AGREGAÇÃO DE VALOR | A agregação de valor consiste em tomar providências para aumentar a parte do valor criado que é captado pela empresa. |
| PROCESSOS | Processos são sequências de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado. |
| ORGANIZAÇÃO | A dimensão Organização refere-se ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores. |

| | |
|-------------------------------|--|
| CADEIA DE FORNECIMENTO | A Cadeia de Fornecimento corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. |
| PRESEÇA (PRAÇA) | A Presença está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. |
| REDE | Trata dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes. |
| AMBIÊNCIA INOVADORA | A inovação exige a existência de um “Ambiente Propício” que apresenta algumas características típicas que proporcionem o surgimento de novas ideias. |

Fonte: Dorian Bachmann e SEBRAE/PR (2010)

A avaliação de cada dimensão do Radar da Inovação se dá através das médias de notas atribuídas a cada questão. As notas de cada questão poderão ser:

- Nota 01: Para quando a inovação não está presente.
- Nota 03: Para quando a inovação é incipiente.
- Nota 05: Para quando a inovação está presente.

A partir das notas é possível compreender os esforços de inovação feitos pela empresa. O resultado obtido através das notas que compõem o radar permitirá mensurar o grau de inovação em que a empresa está.

Para a melhor interpretação das informações de inovação captadas pelo Radar, são analisadas nas empresas as inovações criadas nos últimos três anos, ou seja, medidas inovadoras criadas há mais de três anos não são mais consideradas inovações, tendo em vista que neste período já se tornaram replicáveis a outros clientes.

3. METODOLOGIA

Esta análise é de natureza qualitativa e descritiva e baseia-se no método de estudo de caso.

Este artigo procura analisar o desempenho da inovação em 18 (dezoito) empresas de 4 (quatro) segmentos distintos localizados na região da Foz do Itajaí no estado de Santa Catarina. Com base no Radar da Inovação utilizado pelo Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae Nacional, para a análise foi selecionada a dimensão agregação de valor.

A análise desta dimensão deu-se a partir da premissa de que o foco do comércio varejista vai além da venda de produtos, e o nível de serviço agregado sobre os produtos permite o aumento do valor percebido da organização pelo mercado e esses fatores podem contribuir para que a mesma conquiste certo grau de diferenciação e competitividade.

A pesquisa objetivou a compreensão dos resultados de inovação na dimensão agregação de valor em empresas do comércio varejista selecionadas aleatoriamente, o que caracterizou a análise como descritiva.

A metodologia utilizada foi com base qualitativa, pois complementaram a análise dos resultados do grau de inovação de cada empresa na dimensão agregação de valor, bem como as evidências pertinentes e probatórias das medidas inovadoras concebidas pelos clientes.

A compilação dos dados analisados foi feita através de uma planilha personalizada, gerada a partir dos dados coletados nos resultados dos Radares de Inovação de cada cliente.

A descrição das ações foi resultado da coleta de evidências feita com os clientes na aplicação do diagnóstico de inovação, realizado no período de julho de 2013 a abril de 2014, e teve como universo empresários e gestores do segmento do comércio varejista atendidas pelo projeto ALI na região da Foz do Itajaí, mais especificamente nas cidades de Luis Alves, Balneário Piçarras, Penha, Navegantes e Itajaí.

O objeto de estudo deste artigo está centrado em 18 (dezoito) empresas do comércio varejista, divididos em 4 (quatro) grandes segmentos, conforme tabela 2 (dois):

Tabela 2- Empresas pesquisadas por setor de atuação e classificação nacional de atividades econômicas

| Setor | Código CNAE | Classificação Econômica | Nº de Empresas Analisadas |
|--|-------------|--|---------------------------|
| Móveis | 47.54-7-01 | Comércio varejista de móveis | 4 |
| Construção Civil | 47.41-5-00 | Comércio varejista de tintas e materiais para pintura | 6 |
| | 47.44-0-05 | Comércio varejista de materiais de construção não especificados anteriormente | |
| | 47.44-0-99 | Comércio varejista de materiais de construção em geral | |
| Materiais Elétricos/Hidráulicos | 47.44-0-01 | Comércio varejista de ferragens e ferramentas | 4 |
| | 47.57-1-00 | Comércio varejista especializado em peças e acessórios para aparelhos eletroeletrônicos para uso doméstico, exceto informática e comunicação | |
| | 47.42-3-00 | Comércio varejista de material elétrico | |
| Informática | 47.51-2-01 | Comércio varejista especializado em equipamentos e suprimentos de informática | 4 |

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Estas empresas estão setorialmente distribuídas conforme a tabela 3 (três):

Tabela 3- Empresas pesquisadas por setor de atuação

| CÓDIGO DO CLIENTE | SETOR DE ATUAÇÃO | CÓDIGO DO CLIENTE | SETOR DE ATUAÇÃO |
|-------------------|-----------------------------------|-------------------|-----------------------------------|
| E7 | Móveis | E18 | Informática |
| E8 | Móveis | E19 | Materiais Elétricos / Hidráulicos |
| E9 | Construção Civil | E20 | Construção Civil |
| E11 | Materiais Elétricos / Hidráulicos | E21 | Móveis |
| E12 | Construção Civil | E23 | Construção Civil |
| E13 | Materiais Elétricos / Hidráulicos | E24 | Informática |
| E15 | Construção Civil | E25 | Informática |
| E16 | Materiais Elétricos / Hidráulicos | E27 | Móveis |
| E17 | Informática | E33 | Construção Civil |

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

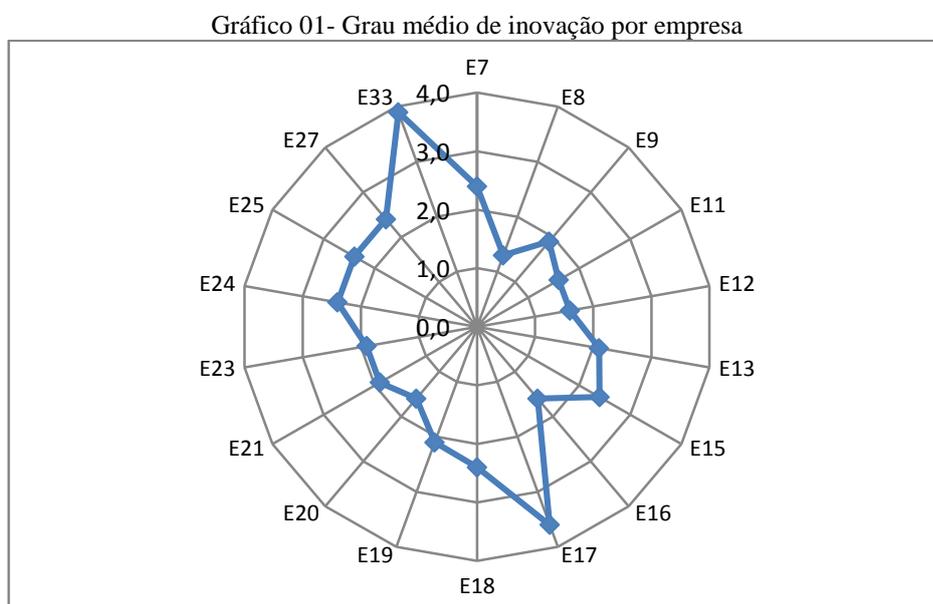
4. COLETA E ANALISES DOS DADOS

A contextualização e análise da pesquisa deu-se através dos resultados das tabulações da dimensão agregação de valor e das evidências captadas junto às empresas referentes a cada medida inovadora.

4.1. GRAU MÉDIO DE INOVAÇÃO POR EMPRESA

A mensuração das dimensões do Radar da Inovação resulta no grau médio de inovação, ou grau de inovação global. Como ele é possível identificar em que estágio de maturidade está o processo de inovação está dentro das organizações.

No contexto geral dos clientes pesquisados por este trabalho, podemos acompanhar, abaixo, a mensuração dos resultados de inovação de cada 1 (um) deles:



Percebe-se com base nos dados que 10,37% dos clientes tiveram grau global superior a 3 (três). Nenhuma empresa obteve a nota mínima em todas as dimensões, isto demonstra que a inovação está acontecendo.

Das empresas analisadas, apenas 1 (uma) não obteve nota 5 (cinco) em alguma das dimensões do radar e 1 (uma) empresa obteve nota 5 (cinco) em 53,84% das dimensões.

Considerando grau médio de inovação por setor, obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 4- Grau médio de inovação por setor

| DESCRIÇÃO SETOR | GRAU MÉDIO |
|---------------------|------------|
| Construção Civil | 2,7 |
| Elétrico/Hidráulico | 2,1 |
| Informática | 3,0 |
| Móveis | 2,7 |

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O setor de informática obteve o grau médio de inovação mais alto 3 (três), seguido dos setores da construção civil e de móveis. Dos setores analisados o que teve menor grau médio de inovação foi o setor de material elétrico e hidráulico obtendo o grau de 2,1 (dois vírgula um).

O presente estudo centrou-se na dimensão agregação de valor do Radar da Inovação, tendo em vista a construção de vantagem competitiva para o negócio com ações que ultrapassem o processo de venda de produtos. Busca-se analisar as ações de inovação que permitam a criação de soluções além do negócio central da empresa, contribuindo assim para o incremento do valor agregado frente às percepções mercadológicas.

A dimensão agregação de valor proposta pelo Radar da Inovação, busca analisar fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros da organização.

Vale ressaltar que a este artigo analisa o modelo de negócio, neste caso pautado no comércio varejista. E é somente por isso que se permite a comparação de empresas de setores distintos. Esta análise não leva em conta o grau de tecnologia ou inovação empregado nos produtos comercializados por nenhum dos setores.

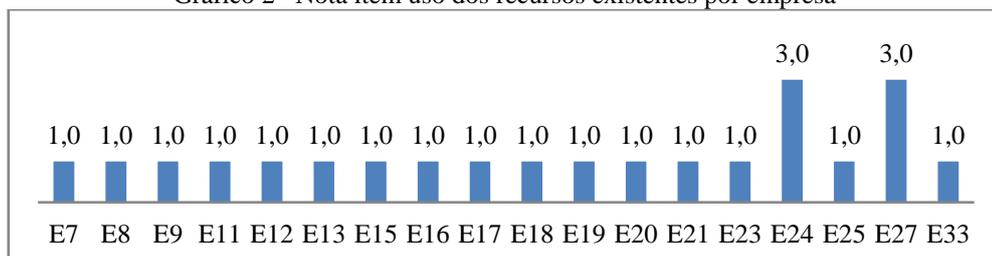
4.2. DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR

A mensuração dos dados da dimensão ocorre através de 2 (dois) itens. O primeiro item chamado de “Uso dos recursos existentes” avalia a capacidade da empresa em gerar novas receitas usando recursos, produtos e processos já existentes. Ex. Venda de serviços aproveitando a ociosidade de equipamentos ou da equipe.

O “Uso de oportunidade de interação” segundo item de análise da dimensão agregação de valor, busca por novas receitas através das relações estabelecidas com seus clientes e fornecedores. Ex. Propaganda de terceiros no interior do estabelecimento (BACHMANN, SEBRAE/PR, 2010).

Segue abaixo (gráfico 2), a mensuração dos resultados de inovação no item “uso de recursos existentes” da dimensão agregação de valor do Radar da Inovação:

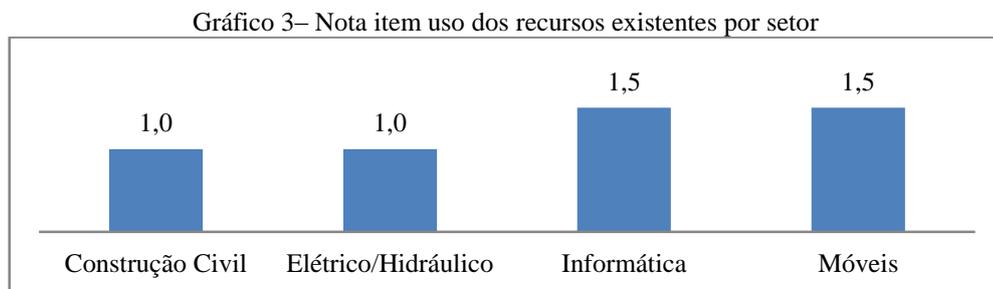
Gráfico 2– Nota item uso dos recursos existentes por empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Apenas 11% dos clientes desenvolveram ações neste item da dimensão agregação de valor, podemos observar que a nota máxima foi de 3 (três) pontos, sendo assim a inovação está presente, porém em seu estágio inicial.

No gráfico 3 (três) temos a compilação dos dados por setor a partir da atuação frente aos resultados de mensuração de item “uso dos recursos existentes”:



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Nos setores da construção civil e elétrico/hidráulico nenhum cliente conseguiu desenvolver ações de inovação no item uso de recursos existentes da dimensão agregação de valor.

Abaixo seguem as 2 (duas) ações desenvolvidas e seus respectivos setores:

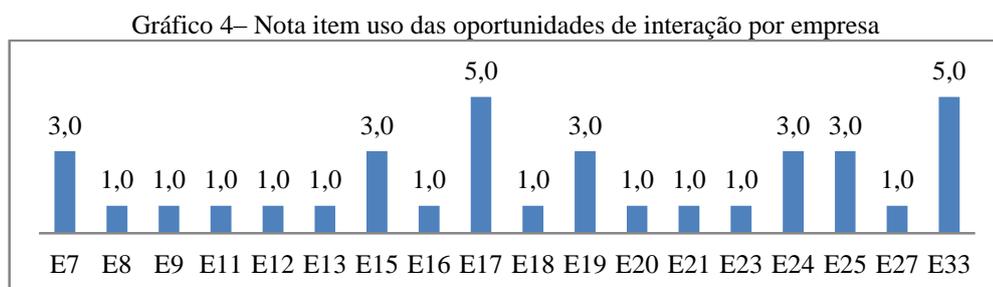
Tabela 5– Evidências item uso dos recursos existentes

| Setor | Uso dos recursos existentes |
|-------------|---|
| Informática | Venda de periféricos para computadores |
| Móveis | Parceria com concessionária de motocicletas para revenda autorizada |

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Percebe-se que foram apenas 2 (duas) ações desenvolvidas no item uso de recursos existentes. Das 18 empresas analisadas, apenas 11% ou seja, 2 (duas) empresas conseguiram desenvolver ações de inovação neste item.

A mensuração dos resultados de medidas de inovação enquadradas no item “uso de oportunidade de interação” pode ser analisada no gráfico 4 (quatro):

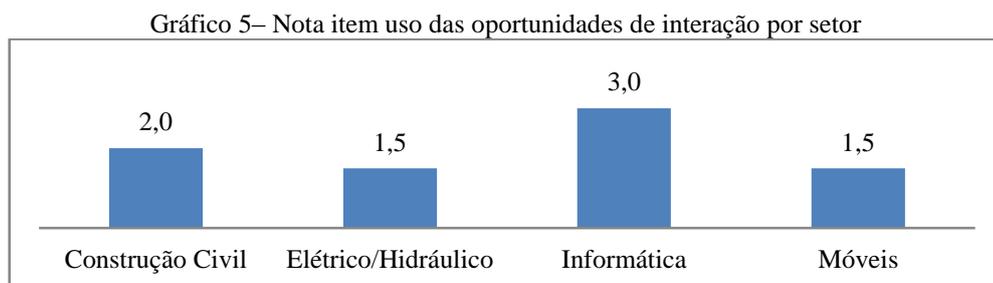


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

11% das empresas apresentaram resultados iguais a 5 (cinco) e pode-se considerar que a inovação se faz presente nessas empresas, a inovação está no estágio inicial em 28% dos clientes analisados.

Em 61% dos clientes não foi constatada nenhuma ação no item “uso das oportunidades de interação”.

O gráfico 5 (cinco) apresenta os resultados deste item divididos por setor de atuação:



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O setor da informática apresentou o melhor resultado frente aos demais setores. Das 18 (dezoito) empresas analisadas 11 (onze) não desenvolveram nenhuma ação no que tange o uso de oportunidades de interação. Das 4 (quatro) ações desenvolvidas no setor da construção civil, 3 (três) foram desenvolvidas pelo mesmo cliente.

Na tabela abaixo (tabela 6) seguem as ações descritas para cada setor:

Tabela 6– Evidências item uso das oportunidades de interação

| Setor | Uso das oportunidades de interação |
|--|---|
| Informática | Parceria com bancos e financiadoras para vendas parceladas Consignação de produtos em outras lojas de informática Cartão de crédito na marca de fornecedor. |
| Construção Civil | Simulador de cores desenvolvido por fornecedor Palestra para pintores Cartão de pontos (Fidelidade) |
| Materiais Elétricos / Hidráulicos | Confecção de cartões para eletricitistas com a marca da empresa |
| Móveis | Parceria com empresa para fabricação de móveis planejados |

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Das 18 (dezoito) empresas analisadas, percebe-se 89% delas não utilizaram inovações que contemplassem o uso dos recursos existentes e 39% das 18 (dezoito) empresas valeram-se de oportunidades de integração para a construção de ações inovadoras para seus negócios. Na dimensão agregação de valor, os setores de móveis e informática tiveram os melhores resultados, seguidos pela construção civil e o setor elétrico e hidráulico.

De todas as empresas analisadas, 38,9% desenvolveram alguma ação dentro da dimensão agregação de valor do Radar da Inovação. Percebe-se que o grau médio de inovação

das empresas na dimensão agregação de valor foi de 1,7 (Conforme gráficos 1 (um) e 2 (dois)). Ao total 10 (dez) ações inovadoras foram evidenciadas pelas empresas nesta dimensão.

5. CONSIDERAÇÕES GERAIS

A pesquisa buscou verificar quais ações ou medidas inovadoras foram utilizadas pelas empresas desta análise que quais as oportunidades criadas com enfoque na dimensão agregação de valor do Radar da Inovação.

Pôde-se constatar com base nas análises feitas no item 4.2 deste artigo que poucas empresas conseguiram criar ações na dimensão agregação de valor do Radar da Inovação, porém pode-se concluir que é possível inovar com foco no uso dos recursos existentes ou no uso de oportunidade de interação, itens esses previstos pelo Radar da Inovação para a dimensão agregação de valor.

Ao total foram desenvolvidas pelas empresas analisadas 10 (dez) medidas inovadoras com enfoque na agregação de valor, validando que é possível ampliar o papel do varejo além da venda de produtos e que é viável a criação soluções através do aumento do nível de serviço no comércio varejista e que essas medidas inovadoras podem colaborar para o aumento do diferencial competitivo da organização.

Dentre as medidas inovadoras adotadas pelas empresas, percebe-se que as inovações em sua maioria foram incrementais com baixo risco e essas ações podem muitas vezes ser compreendidas como ações de gestão e não como ações de inovação.

O presente estudo considerou as ações como inovadoras com base nas definições do Manual de Oslo (2005): “Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado”. Entende-se com base nas definições do Manual de Oslo que as medidas adotadas pelas empresas da análise são inovadoras, pois as empresas implementaram em sua sistemática de trabalho bens ou serviços novos ou significativamente melhorados e mesmo que essas ações não fossem caracterizadas novas para a sociedade onde as empresas estão inseridas, acabaram proporcionando às empresas uma nova forma de pensar e agir.

Na dimensão agregação de valor, 38,9% dos clientes criaram ações que estavam correlacionadas com o uso de recursos existentes ou o uso oportunidade de interação. Com base na dimensão agregação de valor não foi possível concluir que o desempenho de um setor tenha sido mais ou menos satisfatório que outro.

Percebe-se que a busca por alternativas para a solução dos problemas encontrados no dia a dia das organizações tem propiciado o uso da inovação como fator de diferenciação,

ainda que esse tema seja desconhecido pelas organizações, empresários e gestores e que seu uso é feito através de ações pontuadas, pouco planejadas, não mensuradas e acíclicas.

Quanto ao processo de gestão da inovação, percebe-se que o processo correlaciona-se também o processo de gestão do conhecimento, pois o ciclo está embasado na criação de soluções colaborativas através da análise das oportunidades disponíveis no mercado e da capacidade produtiva através do conhecimento disponível na organização.

A gestão da inovação, apesar de parecer um processo teoricamente simples, torna-se extremamente complexo quando praticado. Muitos fatores influenciam as organizações e o alinhamento de todos os fatores de forma a concretizar o processo de gestão da inovação torna-se inviável para muitos empresários, pois a cultura organizacional deverá mudar completamente para que o sucesso deste modelo possa trazer resultados constantes para a organização.

Nas empresas analisada por esse artigo não foi constatada a presença de processos estruturados de gestão da inovação. A inovação nestas entidades deu-se através de medidas inovadoras isoladas, que não foram construídas com nenhum entendimento ou relação com o ciclo de gestão da inovação proposto por Tidd e Pavitt, (2008, p. 95).

Entende-se que a estruturação do processo de gestão da inovação vai além da construção de medidas inovadoras e nos clientes analisados não foram implementadas inovações com base num processo de busca e seleção prévia de ideias. A implementação muitas vezes se deu de forma não planejada e em todos os casos não foi documentada e o processo de aprendizado não é nem consciente nem compartilhado com o restante da organização.

Os empresários desta pesquisa usaram muitas vezes as medidas inovadoras como soluções para problemas relacionados ao incremento do faturamento ou a redução de custos.

A conscientização dos empresários quanto à inovação e a gestão da inovação como ferramenta estratégica ainda é superficial, percebe-se que a melhor qualificação dos mesmos nas questões relativas à inovação poderá criar um novo modelo de pensamento, e este sim poderá fomentar a utilização da inovação e da gestão da inovação como estratégia para a evolução sustentável da organização, permitindo assim que o diferencial competitivo permaneça

Há um vasto caminho a ser percorrido para que realmente a gestão da inovação seja usada como ferramenta estratégica, mas os primeiros resultados já demonstram que ela é aplicável e plausível de acontecer, pois as empresas analisadas já desenvolveram medidas inovadoras, e o primeiro passo com ênfase na inovação já foi dado, podendo ser num futuro,

incutido na cultura organizacional destas empresas do comércio varejista o processo de gestão da inovação.

6. REFERÊNCIAS

BACHMANN, DORIAN L. **Metodologia para estimar o Grau de Inovação nas MPE. Material para treinamento**, 2011.

BACHMANN, DORIAN L.; DESTEFANI, JULLY HEVERLY. **Metodologia para estimar o Grau de Inovação nas MPE. Cultura do Empreendedorismo e Inovação**, 2008.

BERNARDINO, E. C.; PACANOWSKI, M.; KHOURY, N.; REIS, U. **Marketing de Varejo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. (Série Marketing).

COSTA, ELIEZER ARANTES DA COSTA. **Gestão Estratégica; da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOUAISS, ANTÔNIO. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2009.

LEPSCH, SÉRGIO L.; TOLEDO, GERALDO LUCIANO. **Estratégias para o Varejo**. SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, v. 6, 2000.

LEVI, MICHAEL & WEITZ, BARTON A. **Administração de Varejo**. São Paulo, Atlas, 2000.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª edição, 2005.

OLIVEIRA, M. R. G.; CAVALCANTI, A. M.; PAIVA JUNIOR, F. G.; MARQUES, D. B.. **Mensurando a Inovação por Meio do Grau de Inovação Setorial e do Característico Setorial de Inovação**. RAI : Revista de Administração e Inovação, v. 11, p. 115, 2014.

SERAFIM, LUIS. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011. 237 p

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