

A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS VAREJISTA: um estudo de múltiplos casos com empresários MPÉs de São Paulo

IZABELA PELIZARO DE ARAÚJO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB)
pelizaroizabela@gmail.com

LUCIENE BRAZ FERREIRA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB)
lucienebraz@yahoo.com.br

ERIKA DE FARIAS LISBOA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB)
erika.lisboa@uniceub.br

MARCELO GAGLIARDI
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB)
marcelo.gagliardi@uniceub.br

A GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS VAREJISTA

um estudo de múltiplos casos com empresários de MPES de São Paulo

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a atividade de varejo tem se sobressaído através dos avanços experimentados nos níveis de renda, emprego e inserção econômica de novos e potenciais gestores que ampliaram e sofisticaram, concomitantemente, os diversos segmentos da área varejista. Segundo o Instituto de Desenvolvimento do Varejo (IDV) o varejo está assumindo grande importância no meio empresarial brasileiro, prova disto é que conforme dados do site Bradesco, Economia em Dia (2017), o comércio respondeu por 12% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e o setor varejista representou aproximadamente 43% desse comércio em geral. Segundo os dados da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), a confiança no setor cresceu 18,4% frente ao ano anterior.

Assim, optou-se o tema “gestão da inovação no varejo” para desenvolver este artigo, por se tratar de um fator primordial para as estratégias empresariais atuais. Some-se a isto, do ponto de vista acadêmico, a discussão teórica ainda apresenta diversas possibilidades de estudo. Vieira et al (2012) destacam que atualmente no campo do varejo é necessário promover novos conhecimentos, aprofundar o entendimento do conhecimento existente e abordar problemas gerenciais interessantes. Os conceitos e a análise de indicadores como tecnologias e competências foram pouco testados no setor, bem como quais fatores poderiam gerar o declínio de uma inovação.

A pesquisa justifica-se também por proporcionar aos gestores e empresas ligadas ao varejo um maior entendimento sobre inovação e como aplica-la, ademais, a inovação quando executada com maestria pode trazer um bom retorno e satisfação a todos os stakeholders. Destaca-se, também, a necessidade de encontrar soluções que coloquem os varejistas em evidência, que mostre o seu diferencial frente a competitividade, assegurando dessa forma, a vantagem diante da concorrência intensa decorrente da globalização dos mercados (CHIEN; TSUAR, 2007).

Nesse sentido, este estudo busca responder à seguinte problemática: “de que forma ocorre a gestão da inovação em empresas varejistas na visão de seus gestores?” E tem como objetivo geral analisar como ocorre a Gestão da Inovação em quatro empresas varejistas de diferentes ramos do Estado de São Paulo. As empresas são do ramo de panificação, medicamentos, semijóias e calçados, e a cidade de São Paulo foi escolhida por se tratar de um exemplo na área de inovação, com forte e crescente recepção de investidores.

Dessa forma, buscou-se como objetivos específicos identificar as inovações atuais das empresas; descrever as inovações implementadas; avaliar as especificidades da gestão da inovação e analisar como os gestores percebem o desenvolvimento de inovação na empresa.

No presente artigo serão apresentadas cinco seções. Na primeira encontra-se esta introdução, seguida do referencial teórico que está dividido nos seguintes tópicos: Inovação; Conceito de Inovação; Tipos de Inovação; Característica de inovação; Varejo; e Inovação no varejo. Na terceira seção encontra-se a metodologia, posteriormente a análise das entrevistas que foram aplicadas. Na quinta e última seção encontram-se as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção foram abordados conceitos utilizados para elucidar os principais temas relacionados a inovação que representa uma das condições para manter ou melhorar a posição de uma empresa em seu mercado de atuação. Para tanto, foram apresentados os conceitos fundamentais de inovação, os tipos, suas características, seus processos e sua ocorrência em empresas varejistas.

2.1 Inovação

Entende-se a gestão da inovação como um tipo de gestão que impulsiona o crescimento e desenvolvimento das empresas. É por meio dela que é possível encontrar formas de adquirir a inovação de maneira prática e econômica. É a forma essencial de vantagem competitiva, apesar de não ser a única. Diante disto, torna-se relevante desenvolver uma boa gestão inovadora, otimizando o processo de pensar o novo e de considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas (PARENTE, 2000).

O termo “inovação” tem um de seus conceitos mais importantes vindos de Schumpeter (1982), que diz que a inovação surge na própria empresa, estabelecendo as condições que diferenciam e criam valor para o negócio. O conceito de inovação carrega a noção de criação de valor, estando ligado a mudanças e transformações, novas combinações, melhorias e rompimento total com o conhecimento existente, em casos mais raros. Por isso mesmo, Schumpeter considera que a inovação é a fonte do desenvolvimento econômico.

Ainda na visão de Schumpeter (1982), não é usual que as inovações apareçam em resposta aos consumidores, apesar do foco ser sempre agradá-los e suprir suas necessidades. De forma geral, a premissa schumpeteriana é que a inovação seja criada pela organização e difundida entre seus clientes, criando, assim, a necessidade pelo novo produto, serviço ou processo. Schumpeter (1982) alegava que o desenvolvimento econômico era dirigido pela inovação, visto que as tecnologias novas repõem as antigas, uma metodologia nomeada pelo austríaco como “destruição criadora”.

Outro aspecto da inovação é apresentado no Manual de Oslo (1997), no qual se define inovação na perspectiva tecnológica, abarcando somente inovações que modificavam o produto, produzindo maior desempenho para fornecer ao consumidor melhores serviços ou melhorias, quando as mesmas eram compostas por tecnologias. Mais tarde, porém, uma definição internacional foi adotada com uma visão mais ampla, não excluindo a tecnologia, mas incluindo outros tipos de fontes de inovação como as mudanças em *design*, ou fenômenos da moda, mudanças organizacionais, entre outras que se adequassem mais as mudanças globais.

As inovações são usadas para que as organizações se modernizem, buscando as forças que levam ao sucesso e mostrando os fatores que a obstruem. Neste contexto, observa-se que o tema inovação é bem amplo e vem sendo cada vez mais discutido no contexto empresarial, em função disso, diversos autores apresentam visões distintas de inovação que podem ser observados através do Quadro 1.

Autor	Conceito
Capra F. - 1975	"As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos".
Joseph Schumpeter (1982)	"Os empresários assumem o papel de criador da inovação, gerando produtos novos nos quais ao longo do tempo substituem os produtos existentes. Essa substituição gera crescimento econômico dos países". "A inovação surge na nova empresa, estabelecendo as condições que diferenciam e criam valor para o negócio". "O conceito de inovação carrega a noção de criação de valor estando ligado a mudanças e transformações e melhorias para as empresas". "O que conta é a concorrência pelo novo bem de consumo, nova tecnologia, nova fonte de fornecimento, novo tipo de organização". "A inovação é um fator decisivo para o desenvolvimento econômico, também classificado como Ciclos econômicos".
Dosi Giovanni (1988)	"Inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos e novas técnicas organizacionais".
Drucker Peter (1989)	"A inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza". "A inovação é uma ferramenta específica de empreendedores por meio da qual exploram a mudança como uma oportunidade para diferentes negócios ou serviços".
Prahalad C. K. (1990)	"Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade das empresas".
Manual de Oslo (1997)	"Uma inovação é a implementação/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".
Michel Porter (1999)	"Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos".
Ernest Gundling (2000)	"As empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação". "Abordam a inovação em seu sentido mais amplo incluindo tantas novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas".
Kelley Tom (Ideo) (2000)	"Inovação é o resultado de um esforço de time".
Ronald Jonash R. e Sommerlatte Tom (2001)	"A inovação é um processo de alavancar a criatividade para criar valor de novas maneiras através de novos produtos, novos serviços e novos negócios".
Hamel G. (2001)	"Inovação é um processo estratégico de reinvenções contínua do processo de negócios e da criação de novos conceitos de negócios".
Unidade de inovação, Departamento of Trade and Industry, Reino Unido (2004)	"Inovação é a exploração de novas ideias".
Joe Tidd, Jhon Bessant e Keith Pavitt (2009)	"Inovação é algo novo que agrega valor social ou riqueza, é o desenvolvimento de novos valores que mantem ou aumentam a posição competitiva de uma empresa".
Guilherme Ary Plonski	"Inovação pode ter vários significados e sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada".
Martin Bell e Keith (Universidade de Sussex)	"A inovação pode ser vista como um processo de aprendizagem organizacional"
Prince Pritchett (Pritchett Rummler-Brache)	"Inovação é como nós nos mantemos à frente do nosso ambiente. As inovações fora da nossa empresa vão acontecer "quando elas quiserem" – estejamos prontos ou não".

Quadro 1 - Conceitos de inovação

Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2009).

Entende-se pelos conceitos apresentados que o conceito de inovação possui uma linha do tempo, no qual se percebe no primeiro momento a forte influência da visão econômica, levando ao pensamento da economia numa visão global. Posteriormente, os conceitos evoluíram para situações mais focadas em estratégia empresarial, contemplando a vantagem competitiva e o benefício do empresário diante do setor no qual compete. Neste momento, termos como criatividade, aprendizagem, valor, estratégia são os mais usuais e priorizam a atitude particular.

Para entender a inovação além do seu conceito, é preciso apresentar suas classificações, isto que ela pode ser entendida de diversas maneiras. De acordo com o Manual de Oslo (1997, p. 23) a inovação é apresentada de quatro formas, sendo a primeira:

- a) **Inovação de Processo:** É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
- b) **Inovação de Marketing:** É caracterizada pela 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;
- c) **Inovação Organizacional:** Consiste na implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas;
- d) **Inovação de Produtos:** Contudo, entre outras se encontra a característica da inovação de produto, esta pode ser classificada pelo progresso de um novo uso para um produto com simples alterações para suas peculiaridades técnicas. Em síntese, “inovação de produto envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços.

O requisito mínimo para definir uma inovação é que o produto, processo ou método de marketing organizacional seja novo (ou significativamente melhorados) para a empresa, sendo inclusos produtos, processos ou métodos adotados pela mesma.

Entre os tipos de inovação encontram-se as concepções de agilidade e retorno que se destacaram dentro das organizações, e estas procuram uma velocidade maior para obter respostas rápidas para satisfazer necessidades específicas de cada cliente (SANTOS; COSTA, 2017).

2.2 Varejo

O setor de serviços possui grande representatividade em relação às atividades econômicas que geram renda a um país, tornando-se um diferencial para a economia. Apesar da importância do setor, o conhecimento a respeito de diversas de suas características ainda é restrito, principalmente no que diz respeito a suas peculiaridades e diferença nos serviços prestados. O setor é dotado de um número diverso de atividades, que se modificam em relação ao perfil dos trabalhos, interação com o cliente, mecanismos de controle e gerenciamento.

Para o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os serviços contemplam o comércio, serviços de informação, telecomunicações, audiovisuais e informática, serviços mercantis financeiros, previdência complementar, serviços mercantis não financeiros, serviços prestados às famílias (alojamento, recreação e cultural, alimentação e pessoais), serviços prestados às empresas (técnico-profissionais, seleção e locação de mão-de-obra, limpeza de prédios e domicílios, investigação, vigilância e segurança), transporte, serviços auxiliares de

transporte e correio, atividades imobiliárias e de aluguel de veículos, máquinas e equipamentos, administração, saúde e educação públicas.

O varejo não aparece diretamente nesta classificação, pois é considerado uma subdivisão do comércio, dividido em duas grandes áreas, que se subdividem em outras três. Elas são apresentadas na figura 1.

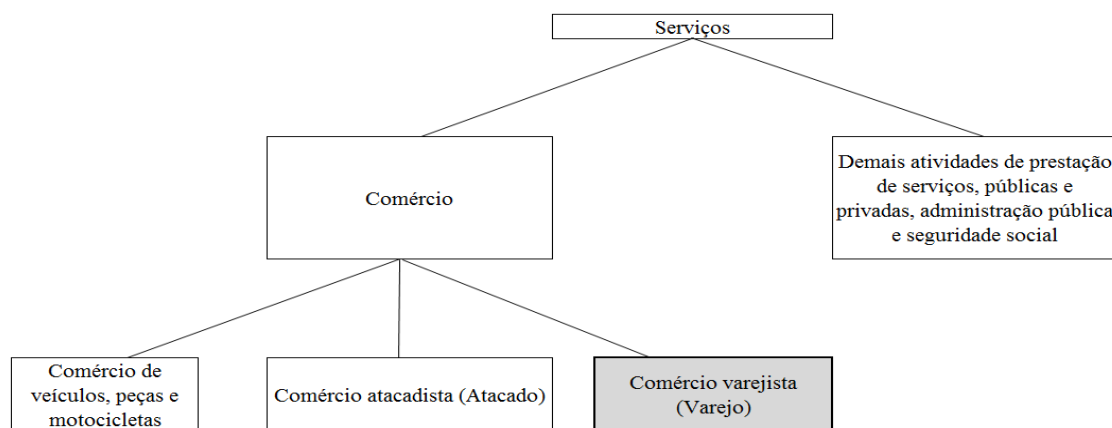


Figura 1 – Setor de Serviços

Fonte: Guidolin, Costa e Nunes (2009)

Nesta classificação, a área de serviços se subdivide no comércio de veículos, peças e motocicletas, atacado e varejo. Esta classificação ajuda a compreender que o comércio lida com clientes diferentes e de diferentes formas, principalmente quando se trata de atacado e varejo. No atacado, o público-alvo são outros empreendedores que irão, posteriormente, utilizar os produtos atacadistas para o comércio varejista com ou sem transformação do que foi adquirido. Já o varejo tem contato direto com o consumidor final, fato este que amplia a sua importância nas questões relacionais da prestação de serviços.

Quanto a sua classificação do varejo, não há uma segmentação oficial no Brasil, por isto, diversos tipos de classificação são possíveis. Porém, o Banco Nacional de Desenvolvimento e Sustentabilidade (BNDES) desenvolveu uma classificação para fins de estudo. Ela é apresentada no quadro 2.

Lojista	Localização	lojas de rua; galerias comerciais; centros comerciais; <i>strip centers</i> (junto a grandes lojas); e <i>shopping centers</i> .
	Área	pequena; média; grande.
	Não Especializadas	hipermercado; supermercado; lojas de departamento; clube de compras; mercados e minimercados; e lojas de variedades.
	Especializadas	<i>home centers</i> ; <i>autocenters</i> ; bricolagem; acessórios de decoração; presentes; artigos infantis; restaurantes <i>fast food</i> ; <i>delicatessen</i> ; <i>outlet stores</i> ; e <i>off price stores</i> .
Não Lojista	venda direta (contato pessoal vendedor-comprador)	venda pessoal; venda porta a porta; venda domiciliar; e marketing de rede.
	venda por marketing direto (não há contato pessoal):	mala direta (catálogos); venda virtual (comércio eletrônico); TV shopping; televendas (telemarketing); internet; e <i>vending machines</i>

Quadro 2 – Classificação do Varejo no Brasil

Fonte: BNDES (2000).

Percebe-se, então, o varejo em lojistas e não lojistas, porém sempre envolve atividades de venda de bens e serviços prestados aos consumidores finais. Qualquer organização que venda para consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista - está fazendo varejo.

Entendida a classificação que possibilita entender o varejo, torna-se relevante falar sobre sua relação com a inovação. Botelho e Guissoni (2016, p. 597) argumentam que o varejo inova com o tempo e não se difere de nenhum outro tipo de negócio quanto a evolução de inovação. “Avanços tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor, impulsionados pelos novos dispositivos e pela mídia, continuam a transformá-lo”. Os autores ainda argumentam que várias tecnologias como *smartphones* e *tablets* fomentam a comparação dos consumidores entre os varejistas, por isto a necessidade de inovar vai além do produto, podem se estender a experiência de compra ou mesmo a cocriação do produto.

Além disto, a tecnologia está presente na própria inovação. Webber, Vanin e Severo (2016), em sua pesquisa, perceberam que as inovações varejistas tinham forte relação com o uso de tecnologias, principalmente com foco em proporcionar ao cliente uma nova experiência de compra, como apresentado por Botelho e Guissoni (2016). Para os autores, o principal objetivo é o uso de tecnologias em diferentes canais, facilitando a interação entre empresa-cliente. Também cabe ressaltar a importância da inovação de marketing, que também foi detectado como importante agente de inovação (WEBBER; VANIN; SEVERO, 2016).

Para trazer outra visão sobre como a inovação no varejo pode acontecer, Gallouj (2007) apresentou uma revisão das diversas dimensões da inovação em serviços apresentadas por diferentes autores:

Autor	Dimensões
Dupuis (1998)	Inovação no conceito Inovação nos fluxos (fluxos físicos, financeiros e de informação) Inovação organizacional Inovação na arquitetura Inovação relacional
Dawson (2000)	Inovação no formato Inovação tecnológica Inovação no processo Inovação no produto
Den Hertog e Brouwer (2000)	Novo conceito Nova interface com o cliente Novo sistema de distribuição e organização do serviço Opções tecnológicas

Quadro 3 – Revisão das dimensões da inovação em serviços

Fonte: Adaptado de Gallouj (2007)

Dupuis (1998) tem como premissa para sua classificação que as empresas varejistas inovam em resposta às novas demandas dos consumidores e pressão dos concorrentes. Essas inovações ocorrem em todos os componentes que definem o serviço comercial: inovação no conceito e no conhecimento, métodos de gestão de fluxos financeiros, físicos e de informação, a organização interna e a gestão dos relacionamentos externos. Para Dawson (2000) as inovações no formato, tecnológica, no processo e no produto do varejo foram uma consequência das mudanças sociais que afetaram as famílias escocesas e sua influência no aumento do consumo pessoal. A inovação foi à resposta que os varejistas tiveram às oportunidades apresentadas por tais mudanças. As pesquisas de Den Hertog e Brouwer (2000) argumentam que a inovação no varejo consiste num novo conceito, nova interface com o cliente, novo sistema de distribuição e organização do serviço e opções tecnológicas e

funcionam como resposta, pois o varejista sofre uma pressão constante para introduzir novas variedades de produtos, marcas e fórmulas destinadas a grupos específicos de clientes e adicionar elementos de entretenimento para o ato de fazer compras. Isto pode alterar um conceito, uma interface com o consumidor e trazer mais questões tecnológicas. Os quatro autores (DUPUIS, 1998; DAWSON, 2000; DEN HERTOOG; BROUWER, 2000) partem do princípio que a inovação é exógena a organização, vinda do contato com o cliente e de uma resposta concreta visando à manutenção ou criação da vantagem competitiva.

A inovação no varejo é promissora, pois o consumidor não busca somente o produto, mas também uma experiência e, para isso, é necessária uma boa comunicação, um bom atendimento, uma boa sintonia entre varejista e cliente. Ademais, inovar no varejo tornou-se uma questão necessária, visto que a partir do século XX a discussão sobre o valor e a real importância da inovação principalmente para as empresas aumentou consideravelmente.

No varejo, a inovação acontece nas mais variadas formas e o sucesso é o objetivo da inovação no varejo e toda estrutura de análise da indústria é interpretada deste esse ponto de vista. A necessidade de atender os consumidores que movimentam a inovação no varejo, contudo cabe ao varejo um método contínuo de atualização (MORGADO, 2008).

3 MÉTODO

Para o desenvolvimento do presente estudo, optou-se pela pesquisa de caráter qualitativo, do tipo descritivo onde, segundo Marconi e Lakatos (2007), é o estudo que busca descrever um fenômeno ou situação diante de um estudo realizado em determinado espaço-tempo. Miles, Huberman e Saldaña (2013) afirmam que dados qualitativos bem coletados tem a característica de se concentrar em ocorrências naturais, ou seja, acontecimentos dentro do ambiente real. Neste caso, é importante que as influências do contexto local não sejam descartadas para que se possa avaliar compreensões subjacentes e questões não óbvias. Percebe-se, então, que a pesquisa vai além da técnica utilizada para a coleta de dados, sendo necessária a sensibilidade do pesquisador em adentrar num ambiente peculiar e único durante o processo.

Também se utilizou o estudo de caso com foco *ex-post-facto*, que quer dizer “a partir do fato passado” (GIL, 2012, p. 47). Por se tratar de um estudo de múltiplos casos, foram escolhidas quatro empresas de varejo de ramos diferentes (panificação, farmacêutica, semijóias e moda), todas localizadas em São Paulo. Os sujeitos de pesquisa são seis empresários (proprietários). Dois da panificadora, dois da loja de semijóias, um da farmácia e um do vestuário. Por se tratarem de micro e pequenas empresas (MPEs) foi difícil encontrar mais fontes de informação pela falta de conhecimento sobre o tema ou porque apenas o empresário proprietário participou do processo de tomada de decisão sobre a inovação. A escolha por São Paulo aconteceu baseada em fontes do SEBRAE/SP que mostram que o varejo na cidade passou a ser um exemplo na área de inovação, trazendo uma forte e crescente recepção de investidores. Optou-se por empresas de segmentos diferentes ao observar que as empresas começaram a buscar destaque no quesito diferencial em competitividade, visto que os clientes buscam impreterivelmente por bens ou serviços de qualidade.

A técnica de pesquisa foi a entrevista, utilizando o roteiro de entrevista semiestruturado. Podem-se classificar as entrevistas, além de semiestruturadas, também como em profundidade, visto que houve abertura para que os respondentes (ou informantes), conforme Yin (2015), pudessem expressar livremente suas ideias e percepções. O roteiro foi baseado na Pesquisa de Inovação (PINTEC) de 2014 (IBGE, 2016). As entrevistas foram realizadas em salas de reuniões, presencialmente ou via Skype, em janeiro de 2017.

O tratamento dos dados da pesquisa foi a partir da análise de conteúdo previsto por Bardin (2010). A análise das informações se deu com base na transcrição das entrevistas efetuadas e seus resultados, sendo as categorias definidas à priori, a partir dos blocos de questões definidos pelo PINTEC de 2014 (IBGE, 2016).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Panificadora

Há 25 anos no mercado, a Panificadora é dividida em grupos familiares onde há outra empresa de laticínios e atende em média 1.000 pessoas por dia oferecendo pães, roscas, bolos, pudins, massas e afins, porém o principal produto é a torta doce de diversos sabores. Sua clientela são todas as classes e confeitarias presentes na cidade. As principais características deste público é a procura por preço baixo, produto de alta qualidade, prazo curto de entrega e facilidade no pagamento.

A panificadora conta com 103 colaboradores divididos entre os seguintes setores: padaria, frios, confeitaria, lanchonete, *minimarket*, caixas e recepção. Quanto o atendimento aos clientes, na entrada da padaria existe um aparelho, o Spider (chamada de senha e atendimento de filas), que distribui a senha para o atendimento no balcão.

A padaria busca inovar através de diferentes formas, entre elas a empresa adquiriu novos métodos de fabricação dos produtos, o método de entrega (logística) de mercadoria e comprou sistemas e equipamentos de empresas terceirizadas.

Para o levantamento das inovações foram entrevistadas duas pessoas, sendo as mesmas sócias e proprietárias da padaria. A **primeira** inovação apresentada pelo entrevistado A foi à criação de tortas que são desenvolvidas pelos próprios funcionários juntamente com os proprietários. Cabe ressaltar que estas recebem o nome e são registradas no cartório, como por exemplo: torta dois amores, torta Mineira, torta paulista e torta marta rocha. A empresa destaca-se na cidade pelo fato de ser a única a desenvolver essas tortas, com ingredientes diferenciados e com design inovador.

O entrevistado A afirma ver a necessidade de inovar focando nos clientes internos e externos já que estava perdendo clientes para seu concorrente mais importante. Este tipo de inovação se classifica como inovação de produtos, neste caso específico o produto é novo somente para a empresa, não necessariamente novo para o mercado.

Ainda, conforme o entrevistado A na busca de mudança e criação de novos produtos, identifica-se a **segunda** inovação com desenvolvimento de uma linha de laticínio criada pelos proprietários juntamente com os funcionários e esta inovação de produto não tem concorrência na cidade. Segundo as palavras do entrevistado B:

A criação da linha de laticínios trouxe muitos recursos para a padaria, tanto na área financeira como na tecnologia das máquinas e equipamentos. Graças ao trabalho em equipe da padaria que foi de suma importância para a produção desse laticínio. Eles incentivam os funcionários a inovar dando uma maior flexibilidade para a produção, oferecendo cursos fora da empresa e também cargos superiores na empresa (ENTREVISTADO B).

A qualidade na prestação de serviços, o atendimento e a inovação dos processos são fatores atrativos na concorrência, isso ressalta um ponto positivo para a panificadora. Segundo

Engel, Blackwell e Minard (2005) os aspectos que contribuem para a escolha do consumidor são os motivos que levam o mesmo a adquirir determinado produto ou serviço, ou seja, a avaliação do produto de forma geral, como marca de produto, embalagem ou de que forma está pagando influencia na opção do produto.

Esta inovação, classificada como inovação em processo, diz respeito a como as máquinas e equipamentos tecnológicos na padaria podem trazer uma melhoria não só financeiramente, conforme citou o dono da padaria, mas também padronização nos produtos que garante qualidade. Schumpeter (1982) comenta que inovar é um conjunto de ideias novas que, através de implementações ou atitudes resulte em lucro, ganho ou melhoria para a empresa. Resumindo, isso seria uma inovação para o setor do entrevistado.

Neste sentido, a **terceira** inovação é apresentada na área de serviços, segundo o entrevistado A:

A padaria possui um setor de serviço de atendimento ao cliente, que é feito via telefone e pelo aplicativo (Whatsapp), seja para informações, encomendas e entregas dos produtos. (ENTREVISTADO A).

Na opinião do entrevistado A, para garantir uma maior clientela, faz-se necessário oferecer e prestar serviços que na maioria das vezes agrega grande valor para os clientes. Assim, Engel, Blackwell e Minard (2005) comentam que o que influencia a decisão do consumidor é a razão que leva o mesmo a comprar um produto.

A **quarta** inovação mostra que a padaria produz alguns de seus próprios produtos e matéria-prima, entre eles está o leite, a manteiga, o café, a farinha, onde conforme o entrevistado:

Possuímos na fazenda os mais diversos tipos de produtos para fornecer a produção na padaria e manter a receitas bem caseiras. (ENTREVISTADO B).

De maneira geral, avaliar o produto quanto a embalagem, marca ou forma de pagamento tem influência direta na escolha do produto (ENGEL; BLACKWELL; MINARD, 2005).

Diante das inovações identificadas nas empresas pesquisadas, a partir da formulação do produto do serviço inovador compreende-se que a qualidade na prestação de serviços da panificadora melhorou com a inovação no atendimento, visto que, conforme os processos da inovação citados no referencial. Pode-se afirmar que a inovação dos processos e dos produtos foi para a empresa fatores atrativa em se tratando da concorrência, isso ressalta um ponto positivo para a panificadora.

4.2 Semijóias

A empresa é familiar e independente. Segundo o entrevistado, o público-alvo são pessoas de todas as classes sociais com os mais variados estilos, contando com 40 colaboradores. O ramo de atuação é a fabricação e comércio de semijóia na loja física e virtual há 14 anos, situada na cidade de Limeira/SP. A empresa iniciou suas atividades em 2003, em São Paulo. Mais tarde, em 2006, se consolidou na cidade conhecida nacionalmente “capital da joia folheada”, em Limeira interior de São Paulo.

O entrevistado comenta que a empresa possui um processo de fabricação de excelência, onde, desde a formulação das peças até a foliação a ouro e prata, há um cuidado especial, a fim de garantir peças de qualidade e bom gosto, além de disponibilidade e preço acessível, a cada ano amplia mais o seu mercado. Atualmente, possui representação no Rio de Janeiro, São Paulo, Pará e Minas Gerais, além de parte da região nordeste (Bahia, Alagoas, Ceará, Rio Grande do Norte e Pernambuco).

Na cidade onde está a fábrica, há também uma loja no mercado da semijóia, no piso superior. O crescimento da empresa se deve ao trabalho de um grupo de profissionais

A empresa tem como filosofia o respeito e a valorização, para isso realiza diversas ações intraorganizacionais, visando qualidade, melhoria contínua e a satisfação dos colaboradores internos e clientes externos. E por esse motivo, o entrevistado acredita estar presente no mercado da moda e beleza, pois suas peças muito podem agregar.

Eventos e novelas de grande audiência no país e revistas de grande circulação são alguns dos lugares que, conforme o empresário a loja já se consagrou. Todas as peças são folheadas com a gravura (timbre) da marca da empresa, presentes em pinos, tarraxas, contra argolas, contraste (em correntes, pulseiras, gargantilhas, colares e tornozeleiras).

Entre as inovações da empresa a **primeira** foi o lançamento de duas coleções internacionais. Para trazer esta novidade para o Brasil, os empresários fizeram viagens internacionais para buscar a nova tendência. Segundo o entrevistado

a empresa investiu na criação de produtos diferenciados do mercado Brasileiro para a criação de novas semijóias afim de se diferenciar dos seus concorrentes. Sendo a coleção Áustria e a coleção Ibiza nova tendência. (ENTREVISTADO).

Através das palavras do entrevistado, observa-se que a empresa obteve sucesso na inovação de produtos, envolvendo mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços.

A **segunda** inovação da empresa é a construção de um site. O atendimento online abrange milhares de pessoas que fazem uso de internet em todo o país, isso facilita bastante a busca e procura pelos produtos oferecidos pela loja. Os consumidores tendem a associar valores como qualidade, autonomia, prazer, autorrecompensa e status (D'ANGELO, 2014). Nesse sentido, conforme o entrevistado.

O site da empresa já atraiu vários consumidores de várias cidades do Brasil. Possui plataforma moderna, ferramentas de referência internacional em sites de e-commerce. (ENTREVISTADO).

Destaca-se que o comportamento do consumidor ultrapassa a ação de comprar (a troca econômica propriamente dita), uma vez que o consumidor consome além do produto, também bens materiais, como o prazer que dispõe, condensando com atividades diretamente envolvidas na obtenção, consumo e eliminação de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que precedem e sucedem essas atividades (GONÇALVES, 2009).

A inovação de um processo, serviço ou produto acontece através de conhecimentos técnicos, em invenções recentes que pode ser comercializado e têm um mercado potencial (REIS, 2003).

Os quesitos que ganham inovação na loja de semijóias foram desenvolvidos através do que consta no referencial teórico como a inovação de marketing, garantindo assim a

preferência do consumidor e influencia na aquisição de determinado serviço ou produto, ou seja, a avaliação do produto de forma geral, como marca de produto, embalagem ou de que forma está pagando influencia na opção do produto.

Nota-se que com sucesso na inovação de marketing a loja de semijóias obteve êxito nos negócios, visto que na maioria das vezes um serviço não é solicitado somente por sua verdadeira necessidade, mas sim por seu significado, ou seja, o produto ou serviço está acima de sua utilidade ou motivo que foi criado ou prestado.

Segundo o entrevistado, a empresa percebeu que era hora de inovar pela necessidade de diferenciar-se dos concorrentes e atender as exigências dos clientes. Pensando nisso, a empresa simplesmente identificou algo que poderia ser feito de forma substancialmente melhor. Essas inovações trouxeram um aumento no número de representações da empresa no Brasil.

4.3 Farmácia

A farmácia foi fundada em 1973 no estado de São Paulo por seu proprietário e atual farmacêutico. A farmácia dispõe de uma equipe com sete profissionais (4 farmacêuticos e 3 atendentes) altamente especializados e experientes para cada função desempenhada. Sua missão é "valorizar e respeitar a saúde do cliente, oferecendo uma manipulação de qualidade e confiança".

Desde a sua fundação, a farmácia vem inovando a cada ano, compromisso que se evidencia na busca constante de novas tecnologias e informações: acompanhando novos lançamentos do mercado farmacêutico, seguindo as normas de saúde e segurança, para oferecer um medicamento de qualidade e excelência no atendimento.

Entre os produtos e serviços que a farmácia oferece está a linha de cosméticos (shampoo e condicionador); dermacosméticos; bem estar e saúde; atendimento personalizado com informações sobre todos os medicamentos manipulados; Serviço de Atendimento ao Médico (SAM) para esclarecer e solucionar eventuais dúvidas que os médicos possam ter sobre determinados princípios ativos; Receitas 24h para depositar receitas a qualquer hora do dia ou noite, domingos e feriados; entrega domiciliar (a farmácia também realiza busca de receitas cobrando por isso uma pequena taxa de entrega).

A empresa é associada à Associação Nacional dos Farmacêuticos Magistrais (Anfarmag) e participa do Programa SINAMM de Qualidade, sendo certificada pelo mesmo. O Sistema Nacional de Aperfeiçoamento e Monitoramento Magistral (SINAMM) é um amplo programa que visa a capacitação, padronização e a melhoria contínua do setor magistral, buscando a garantia de qualidade dos produtos magistrais e a excelência dos serviços prestados pelos estabelecimentos certificados.

A farmácia tem uma indústria de cosméticos separada fisicamente, voltada exclusivamente ao desenvolvimento e fabricação de produtos para o mercado cosmético de terceirização, com tecnologia de ponta, produtos de alta qualidade e ênfase voltada para empresas que focam o profissional da beleza. Para isso, possui laboratórios e equipamentos modernos e todas as etapas do processo são avaliadas pela equipe de Controle de Qualidade, onde tudo é rigorosamente verificado, especificamente para cada lote fabricado.

A parte de cosméticos oferece os serviços de desenvolvimento de formulações; registro na ANVISA (com marca própria) e controle de qualidade que é sempre reiterada pelos resultados dos testes microbiológicos realizados periodicamente nos produtos acabados, bem como na água utilizada em todos os processos de fabricação.

A **primeira** inovação da farmácia foi desenvolver laboratórios e equipamentos modernos em uma indústria de cosméticos que é separada fisicamente da farmácia e trabalha somente no desenvolvimento e fabricação de produtos de beleza e estética, com produção de manipulação para o mercado de cosmético, com tecnologia de ponta e produtos de alta qualidade, neste sentido, o entrevistado afirma que:

A farmácia oferece serviços diferenciados para atrair consumidores. A parte de cosméticos oferece os serviços de desenvolvimento de formulações; registro na ANVISA (com marca própria). A linha de cosméticos foi lançada em 2016, considerada uma grande inovação tanto para a farmácia como para seus clientes, atendendo a todos os tipos de clientes com diversificados tipos de cabelo e pele, os produtos foram produzidos com vitaminas e minerais e possui preços acessíveis.

Ou seja, para aplicar uma excelente gestão inovadora é preciso de técnicas para mudar a prática; competição de empresa e de desenvolvimento de direções estratégicas novas.

Sutton (2000) explica que inovação não acontece somente por uma situação, ela acontece através de ideias que já existiam na empresa e serão aplicadas novamente e isso requer investimento de capital e humano na implementação.

Além disto, a empresa cria seu estilo próprio focado em atender homeopatia, alopatia e florais, buscam o que existe de mais atual para atender os clientes.

Para valorizar os clientes, garantindo lucros para a empresa é importante que os gestores e profissionais de marketing entendam porque os consumidores compram certos produtos e outros não. Baseado nesta compreensão, a **segunda** inovação com a utilização de um aplicativo da gestão específica da farmácia para atender com mais rapidez o cliente, conforme gestor:

A farmácia é diferenciada, na qual o cliente pode fazer rapidamente seus pedidos e orçamentos online esclarecer dúvidas que o médico possa ter sobre determinado princípios ativos. Criando uma conta online na farmácia o cliente poderá comprar mais rapidamente, ter status dos pedidos atualizado e manter o controle de pedidos anteriores. Para o melhor atendimento

Os fatores que levaram a empresa a buscar inovação em atender as necessidades dos clientes, pois se preocupa com o relacionamento com os clientes e procura sempre conquistar novos clientes, mantendo os atuais, assim, faz-se necessário ampliar a prestação de serviços para obter vantagens e ganhos, prestando serviços com qualidade consistentemente e superior à concorrência, superando as expectativas dos clientes.

A inovação da farmácia é oferecer serviços variados, entre eles é a realização de pedidos através do site da farmácia pelo aplicativo com isso pode ver os lançamentos dos produtos e comprar pelo próprio aplicativo. Percebe-se que com a inovação em serviços, a oferta e o bom atendimento se mostram nivelados nesta questão. Pode-se afirmar assim que a empresa confirma o compromisso de estar sempre atualizando e inovando para a melhor satisfação de seus clientes.

Em se tratando de análise comparativa, entre as inovações atuais da farmácia está a inovação organizacional presente neste estudo, esta inovação nada mais é que a correta combinação e o uso de conhecimentos existentes ou novos exigem forças inovadoras que podem ser diferenciadas das rotinas padrões como um meio de se obter vantagem. Essas inovações trouxeram para a empresa aumento da sua clientela e reconhecimento profissional na área de farmácia.

4.4 Loja de Calçados

A empresa Calçadista foi fundada em 2003 localizada na cidade de JAÚ - SP apresenta calçado feminino com mais de 12 anos de experiência que confirmam a credibilidade. Apresenta no total de 40 funcionários e várias lojas no estado de SP na cidade de Franca, Ribeirão Preto, São José do Rio Preto e Jaú.

Sofisticação e constante inovação também são características extremamente fortes nos produtos da empresa, agregando um grande trabalho de criação e pesquisa de tendências no segmento de moda. As coleções são criadas com base no estudo dos materiais e tendências mundiais e traduzidas para o mercado consumidor. Tanta informação origina linhas exclusivas e sintonizadas com a moda.

A empresa oferece calçados dos mais diversificados estilos, também possui fábrica para a produção dos calçados com tecnologia de ponta, de alta qualidade e ênfase voltada para empresas calçadistas. Os fatores que motivaram a empresa a se inovar foi por necessidade e exigências do ramo calçadista.

A **primeira** inovação da empresa foi baseada no design e na estética dos produtos, baseados em inovações de outros países. Segundo os empresários:

O designer dos calçados é baseado na França, a nossa estilista apresentou ao mercado brasileiro a união do design, do conforto e da praticidade. Depois de três anos e meio de estudos conseguimos chegar ao encaixe ideal entre saltos e bases de sapatos, em nossa loja, vendemos modelos de sapatos que podem ser usados com diferentes saltos. (ENTREVISTADO)

As inovações apresentadas na empresa têm sido basicamente focadas em produtos que se encontra a característica do produto, pelo progresso do uso de um novo produto com simples alterações para as suas peculiaridades técnicas.

A **segunda** inovação da loja foi o aplicativo que a empresa possui:

O novo aplicativo acompanha os lançamentos da grife e trás em primeira mão as tendências, estilos e novidades na ponta dos dedos. Acesso em primeira mão aos lançamentos. Você pode navegar por nosso catálogo de lançamentos e conhecer looks exclusivos com os produtos da coleção. Além disso, você pode acessar a loja online e adquirir nossos lançamentos em primeira mão. Nele você pode encontrar a loja mais próxima com os produtos. No aplicativo possui as dicas, tendências e looks diretamente do centro de estilo da empresa para você. (ENTREVISTADO)

O foco em inovações de Marketing, em que mostra a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto, posicionamento dos produtos e em promoções.

A estratégia de marketing usada pela loja é feita por divulgação, rádio local da cidade que atinge um maior público na região. Pelas redes sociais proporcionando que a loja interaja com os clientes em relação à divulgação dos produtos, informações sobre promoção e é uma forma que o cliente tem de entrar em contato com a loja. O resultado dessas inovações trouxe para empresa aumento significativos nas vendas dos calçados.

As inovações citadas pelos empresários de cada ramo são inovações nas empresas. Pois a inovação pode ser inovação para o mundo, para o setor, para o mercado ou mesmo para a própria empresa, ou seja, esta inovação se enquadra em uma inovação para a própria empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Conforme analisado pelo estudo realizado, nota-se aspectos significativos em relação as iniciativas de inovação no varejo brasileiro. Percebeu-se que a inovação em produto é predominante para as empresas pesquisadas.

Em síntese, optou-se por “gestão da inovação no varejo” por ser um contexto que embora ainda seja pouco questionado e estudado é de grande importância para as estratégias das organizações e, nesta linha de pesquisa, os objetivos foram alcançados, visto que na busca de identificar as inovações atuais das empresas, o principal foco foi atingido.

Isso implicou na descrição das inovações implementadas por meio da avaliação das especificidades da gestão da inovação e entendimento de como os gestores observam e desenvolvem a inovação das respectivas empresas.

A análise justifica-se por oferecer aos entrevistados (gestores) e organizações varejistas dos respectivos um entendimento melhor referente a como inovar e também qual a melhor forma de aplicar a inovação. Em outras palavras, a inovação quando usada com seriedade e profissionalismo traz sucesso aos interessados.

Observa-se na análise a dificuldade na busca de soluções que evidenciem os varejistas, trazendo à tona seu potencial, garantindo assim o diferencial das empresas perante a intensa concorrência existente atualmente nos mercados.

Atingindo assim a problemática do presente estudo que busca entender de que forma acontece uma gestão de inovação em empresas varejistas segundo os próprios gestores, pois sabe-se que a decisão é uma situação que envolve questões que influenciam o consumidor na pré-compra, na compra e na pós-compra. Não considerar esses pontos pode gerar uma situação distorcida aos clientes e isso pode frustrar os objetivos da empresa e dos demais envolvidos no processo, no caso, clientes.

Como limitações da pesquisa cita-se que as entrevistas foram realizadas com poucos empresários, apresentando uma visão restrita das inovações das organizações pesquisadas. Sugere-se, a partir desta limitação, que outras pesquisas sejam elaboradas de forma quantitativa ou em empresa em rede com mais representantes.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** Lisboa: Edições 70, 2010.

- BOTELHO, D.; GUISSONI, L. Varejo, competitividade e inovação. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, nov./dez. 2016.
- CHIEN, Shih-Wen; TSAI, Shu-Ming. Investigando o sucesso de sistemas ERP: estudos de caso em três indústrias de alta tecnologia de Taiwan. **Computadores na indústria**. Amsterdam, v. 58, 2007.
- D'ANGELO, A. C. **Valores e Significados do Consumo de Produtos de Luxo**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.
- DAWSON, J. A. **Future patterns of retailing in Scotland**. Edinburgh: Central Research Unit Scottish Executive, 2000.
- DEN HERTOOG, P.; BROUWER, E. **Innovation indicators for the retailing industry: a meso-perspective**. SIID-Project on behalf of Dutch Ministry of Economic Affairs, University of Groningen, 2000.
- DOSI, G. **The nature of the innovative process**. Brighton: DRC Discussion Paper SPRU; University of Sussex, 1988.
- DUPUIS, M. L'innovation dans la distribution, ses implications dans les rapports industrie-commerce. **Décision Marketing**, v. 15, n. 3, p. 29-41, 1998.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.
- GALLOUJ, Camal. **Innover dans la grande distribution**. Bruxelas: De Boeck & Larcier, 2007.
- GIL, A. C. **Elaboração de projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GONÇALVES, Manuela A. **Quando o Dinheiro Compra mais Felicidade?** O papel do self-regulation na felicidade de consumidores com experiências e bens materiais. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.
- GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R. da; NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. Rio de Janeiro: Comércio e Serviços. BNDES Setorial 30, p. 3-61, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Contas Nacionais Trimestrais**: indicadores de volume e valores correntes. Rio de Janeiro, 2011.
- _____. Pesquisa de inovação: 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO NO VAREJO. **Varejo em números: o comércio brasileiro em números**. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/varejo-dados-index.aspx>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** Rio de Janeiro: FINEP, 1997.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. Maria. **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook.** 3. ed. London: SAGE, 2013.

MORGADO, Maurício. Especial: Varejo - Inovação no varejo. **GV Executivo**, v. 7, n. 5, set./out. 2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas 2000.

REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica: As relações Universidade-Empresa.** São Paulo: Manole, 2003.

SANTOS, Ângela M. Medeiros M.; COSTA, Cláudia Soares. **Características gerais do varejo no Brasil.** 2017. Disponível em:
<<https://pt.scribd.com/document/58893734/Caracteristicas-gerais-do-varejo-no-Brasil>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SUTTON, R. I. **Ideias malucas que funcionam:** 11 práticas e ½ para promover, gerenciar e sustentar inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation, integration technological, market and organizational change.** West Sussex: John Wiley e Sons, 2009.

VIEIRA, Valter Afonso; KATO, H. T.; BRITO, E. P. Z.; ESPARTEL, L. B. Congresso latino-americano de varejo: retrospectiva de cinco anos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, p. 590-594, dez. 2012.

WEBBER, C. da C.; VANIN, M. S.; SEVERO, E. A. O processo de inovação no varejo. **Revista GEINTEC**, v. 6, n. 3, p. 3377-3391, set. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.