

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO
VAREJO NACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Kelen Franciane Scherolt Marques

**Santa Maria, RS, Brasil.
2013**

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO VAREJO NACIONAL

Kelen Franciane Scherolt Marques

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Scherolt Marques, Kelen Franciane
Diagnóstico da gestão da inovação no varejo nacional /
Kelen Franciane Scherolt Marques - 2013.
114 p.; 30cm

Orientador: Julio Cezar Mairesse Siluk
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, RS, 2013.

1. Gestão do Varejo 2. Gestão da Inovação 3. Gestão
Estratégica 4. Competitividade Empresarial 5. Diagnóstico
Empresarial I. Mairesse Siluk, Julio Cezar II. Título.

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de
Mestrado

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO VAREJO NACIONAL

elaborada por
Kelen Franciane Scherolt Marques

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)

Claudia Medianeira Cruz Rodrigues, Dra. (UFRGS)

Santa Maria, 22 de Agosto de 2013.

DEDICATÓRIA

A meu esposo e filhas que são minha força e minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor Jesus, luz que ilumina o meu caminho, me ajuda e me fortalece em todos os momentos de minha vida.

Aos meus pais Irineu e Reni pelo apoio e torcida em todos os momentos, a minha família e aos amigos de fé.

Ao meu esposo Harri Marques que com seu amor, paciência, e incentivo sempre esteve ao meu lado; as minhas filhas, Liziê Luize e Laíze Laniz, que são a minha alegria de viver e a força motivadora de tudo que faço e desejo.

Ao meu orientador, prof^o. Dr. Júlio Cezar Mairesse Siluk, pela orientação, ensinamentos, apoio, confiança, amizade e principalmente pelas oportunidades de crescimento que me proporcionou.

Aos professores Luis Felipe Dias Lopes e Claudia Medianeira Cruz Rodrigues por toda a atenção, participação em minha banca de defesa e valiosas contribuições para melhorias desta dissertação.

Aos colegas do Núcleo de Inovação e Competitividade (NIC – UFSM) pela colaboração e amizade em momentos de desafios e alegrias.

Ao PPGEP e a CAPES pelo apoio financeiro no decorrer da pesquisa de dissertação, custeio de artigos, viagens e eventos dos quais participei com o incentivo destas entidades.

À Rede Magazine Luiza, em especial à presidente da rede Sra. Luiza Helena Trajano, pela liberação da pesquisa e preciosas contribuições para a realização do trabalho; as executivas Gisele Morila, Roberta Oliveira e demais gestores e gerentes da rede que participaram deste trabalho.

Aos que me apoiaram e torceram por mim, o meu eterno agradecimento.

“O prazer de fazer é tão grande, que o medo de errar se esvanece, e a cada conquista se cresce um pouco mais”.

(Hino Magazine Luiza)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NO VAREJO NACIONAL

AUTOR: KELEN FRANCIANE SCHEROLT MARQUES

ORIENTADOR: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 22 de Agosto de 2013.

A inovação passou a ser reconhecida como fator essencial para a competitividade das organizações, inserida na estratégia e ligada diretamente ao desempenho organizacional. Nesse contexto, o estudo objetiva identificar aspectos que contribuam para a gestão da inovação, definindo um cenário da rede varejista, esboçando um panorama atual da capacidade de inovação, identificando a relevância das dimensões relacionadas à inovação, ações estratégicas, desafios e benefícios conquistados. Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica-descritiva e, quanto à natureza, qualitativa e quantitativa analisada estatisticamente, sendo um diagnóstico que define comportamentos e tendências em relação à gestão da inovação no varejo nacional. A pesquisa será realizada em uma das maiores redes de eletroeletrônicos do Brasil, nos dezesseis estados referentes às quatro regiões de atuação. O diagnóstico foi construído a partir da ferramenta de diagnóstico do Núcleo de Inovação e Competitividade – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSM adaptada para o setor varejista com base em autores nacionais e internacionais, a fim de verificar a gestão da inovação no varejo brasileiro. O diagnóstico adotado apresentou oito dimensões: estratégia, cultura, relacionamento, financeiro, estrutura, processo, pessoa e liderança. Após a aplicação do diagnóstico, pode-se verificar a gestão da inovação e o potencial inovador da rede varejista; identificar os principais desafios e benefícios colaborando para a percepção dos fatores que realmente influenciam na gestão da inovação no varejo nacional.

Palavras-chave: Gestão do varejo; Gestão da Inovação; Gestão Estratégica; Competitividade empresarial; Diagnóstico organizacional; Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Graduate Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria,RS,Brazil

DIAGNOSIS OF INNOVATION MANAGEMENT IN NATIONAL RETAIL

AUTHOR: KELEN FRANCIANE SCHEROLT MARQUES

ADVISOR: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK

Date and Local of Defence: Santa Maria, Ag, 22 th, 2013.

Innovation is now recognized as an essential factor for the competitiveness of organizations, part of the strategy and linked directly to organizational performance. In this context, the study aims to identify aspects that contribute to the management of innovation, defining a scenario of retailer, outlining an overview of the current capacity of innovation, identifying the relevance of dimensions related to innovation, strategic actions, challenges and benefits achieved. As for the procedures, the research literature is characterized as descriptive and as to the nature, quality and quantity analyzed statistically, and a diagnosis that defines behaviors and trends in relation to the management of innovation in retail stores nationwide. The research will be conducted in one of the largest networks of Brazilian electronics, the sixteen States relating to the four regions of operation. The diagnosis was constructed from the diagnostic tool of the Center for Innovation and Competitiveness Program - Graduate in Production Engineering UFSM adapted for the retail industry based on national and international authors, in order to check the management of innovation in Brazilian retail. The diagnosis had adopted eight dimensions: Strategy, Culture, Relationships, Financial Structure, Process, People and Leadership. After application of the diagnosis can be verified innovation management and innovative potential of the retail network, to identify the main challenges and benefits contributing to perceptions of the factors that actually influence one in the management of innovation in retail stores nationwide.

Keywords: Retail Management, Innovation Management, Strategic Management, Competition and Entrepreneurship, Organizational diagnosis; Performance Evaluation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Geral da Pesquisa	21
Figura 2 - Análise Regional do Comércio Varejista	28
Figura 3 - Processo de Inovação	37
Figura 4 - Descritivo do ambiente organizacional.....	40
Figura 5 - Fatores que contribuem para uma organização criativa	43
Figura 6 - Estrutura das Forças Competitivas	45
Figura 7 - Modelo Gestão, Tecnologia e Pessoas.....	47
Figura 8 - Inovação arquitetônica e componentes do conhecimento	53
Figura 9 - Modelo hierárquico de processo de gerenciamento de conhecimento para a inovação.....	54
Figura 10 - Modelo Simplificado de gestão da inovação.....	56
Figura 11 - <i>Innovation scorecard</i>	59
Figura 12 - Octógono da Inovação	63
Figura 13 - Radar da Inovação	64
Figura 14 - Correlação das dimensões com o valor total	84
Figura 15 - Radar da Gestão da Inovação da Rede.....	94
Figura 16 – Resultado total por região	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Histórico do varejo.....	24
Quadro 2 - Classificação do Varejo.....	27
Quadro 3 - Tipos de Inovações	34
Quadro 4 - Fatores que inibem a criatividade na empresa.....	41
Quadro 5 - Indicadores de gestão da inovação.....	60
Quadro 6 - Ferramentas, foco de atuação e descrição	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa Mensal do Comércio Varejista	18
Tabela 2 - Cálculo da amostragem por filial estratificada	69
Tabela 3 – Medidas de consistência interna das dimensões	83
Tabela 4 - Resultado das dimensões por região	95

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS.....	12
SUMÁRIO.....	13
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa.....	17
1.2 Objetivos	20
1.3 Estrutura do Trabalho.....	21
2. O VAREJO	23
2.1 Definições de varejo.....	23
2.1.1 Histórico do varejo.....	23
2.1.2 O Varejo no Brasil	25
2.1.3 Tipos, formatos e classificação do varejo.....	26
2.2 A Inovação	29
2.2.1 A Amplitude do Conceito de Inovação.....	30
2.2.2 Tipos de inovação	31
2.2.3 Gerenciamento do Processo de Inovação.....	35
2.2.4 Inovação e Vantagem Competitiva.....	38
2.2.5 Criatividade e Estratégia Competitiva para Inovação.....	39
2.2.6 Empreendedorismo, inovação e práticas sustentáveis	48
2.2.7 Gestão do Conhecimento e Propriedade Intelectual	51
2.3 Diagnóstico e avaliação de desempenho empresarial.....	55
2.3.1 Diagnóstico da Gestão da Inovação no varejo	55
2.3.2 Métricas e indicadores para a Gestão da Inovação	57
2.3.3 Ferramentas de Gestão da Inovação	61
3 METODOLOGIA.....	66
3.1 Etapas da pesquisa.....	66
3.1.1 Construção teórico-conceitual	66
3.1.2 Delineamento da Pesquisa.....	67

3.1.2.1 População e unidades de análise	68
3.1.2.2 Organização e aplicação do diagnóstico	70
3.1.3 Resultados	70
3.2 Delimitação da pesquisa	71
3.3 Formulações do problema de pesquisa	71
3.4 Coleta de Dados	73
3.5 Análise dos dados	73
4 MODELO DE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO	75
4.1 Estratégia	75
4.2 Cultura	76
4.3 Relacionamento	76
4.4 Financeiro	77
4.5 Estrutura	77
4.6 Processo	78
4.7 Pessoas	79
4.8 Liderança	79
5 APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO	81
5.1 A Rede Magazine Luiza	81
5.2 Análise estatística dos dados	82
5.3 Resultados relacionados às dimensões do diagnóstico	85
5.3.1 Estratégia	85
5.3.3 Relacionamento	87
5.3.4 Financeiro	88
5.3.5 Estrutura	89
5.3.6 Processo	90
5.3.7 Pessoas	91
5.3.8 Liderança	93
5.3.9 Diagnóstico da gestão da inovação da rede Magazine Luiza	94
5.3.10 Diagnóstico por regiões de atuação da rede	95
6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES	101
6.1 Conclusões	101
6.2 Recomendações	104
6.3 Limitações	105

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
8 APÊNDICE	113
8.1 Diagnóstico da Gestão da Inovação.....	113

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas evidenciam um período de profundas mudanças no cenário mundial. Com a crise econômica surgiram diversas transformações, como a formação de novos mercados, setores convergentes, instabilidade política, avanços tecnológicos, alta competitividade, maior preocupação com o meio ambiente e principalmente com as melhorias da gestão organizacional.

No Brasil, as mudanças sociais e econômicas são o reflexo de crescimento da renda e de um maior consumo da população. Juntamente a essas mudanças ocorrem também os avanços tecnológicos que beneficiam além de indústrias e empresas, o mercado consumidor como um todo.

Há no varejo atual uma facilidade de comunicação, de informação e entretenimento, através da internet e suas ferramentas de mídias sociais, colaboram para o crescimento do *e-commerce* e os diversos contatos e serviços disponíveis ao varejo contemporâneo, onde o cliente tornou-se mais exigente e dominador.

Nota-se um forte impacto nas organizações devido às pressões e mudanças do macro e do microambiente, fazendo-as repensar seus métodos de atuação e estratégias mercadológicas. Com a competição do mercado cada vez maior, exigindo das organizações investimentos em novas alternativas para encontrar o seu diferencial, a busca por uma gestão inovadora tornou-se uma das prioridades empresariais em diferentes nichos.

Para manter-se em um mercado em evolução, com novos paradigmas e tão dinâmico, a busca das empresas por ferramentas e processos inovativos constituirá uma constante, tornando-se, estratégica nas ações e com uma gestão diferenciada.

A adoção da gestão da inovação pelos empreendedores poderá ser utilizada visando diversos fatores como: maior competitividade, retenção de clientes, inovação, crescimento, lucratividade, ou objetivando um desempenho superior e sustentável no ramo do varejo.

Neste cenário, com o acelerado ritmo da tecnologia, a inovação de produtos e processos organizacionais é simplesmente inevitável na gestão das empresas, principalmente no ramo do varejo que é tão amplo e mutável.

Tendo como base essas considerações, é possível afirmar que a adoção de ações e práticas voltadas à implantação de estratégias através da gestão da

inovação no varejo, poderá ser vista, além de seus inúmeros benefícios, como meio de vantagem competitiva superior.

Pesquisas afirmam que há um alto nível de insegurança por parte dos gestores em diagnosticar a gestão da inovação em suas empresas, de modo a oferecer através do diagnóstico, meios para atingir um maior conhecimento e uma maior segurança em relação à gestão da inovação. Podendo assim, perceber fatores que propiciam a ocorrência da inovação, aplicando-a de maneira estruturada, visando à obtenção de um melhor desempenho e um retorno financeiro com maior lucratividade.

Diante disso, forma-se o real problema de pesquisa, onde se pretende diagnosticar a gestão da inovação no varejo. Em relação ao problema a ser respondido nesta pesquisa, o mesmo apresenta-se na seguinte questão:

O Diagnóstico da Gestão da Inovação poderá auxiliar no fomento da inovação visando melhoria do desempenho e da competitividade em uma organização do setor varejista?

1.1 Justificativa

A administração do varejo requer uma abordagem específica devido a sua complexidade e principalmente pela concorrência do mercado. “Mudanças culturais, demográficas, sociais, tecnológicas e a globalização das economias têm proporcionado alterações radicais nas formas como as atividades de varejo são exercidas”. Padrões predominantes no varejo em passado recente não reúnem mais condições de permanência por falta de força competitiva (MATTAR, 2011, p.1).

Diversas pesquisas demonstram a importância do setor varejista para a economia nacional. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o segmento varejista representa 15,5 % do PIB do país, demonstrando a dimensão desse setor, suas diversas oportunidades, ferramentas, produtos e serviços utilizados (MATTAR, 2011; IBGE, 2012).

O varejo brasileiro encontra-se em total crescimento e a expectativa é que o ritmo de produção e consumo vão se manter satisfatórios ao longo do ano, o que

seria essencial para dar sustentação a um desempenho anual ainda mais expressivo. Esse aquecimento do varejo é o resultado do ciclo crescente da renda das famílias, tendo como elemento coadjuvante o crédito e estímulos fiscais para bens duráveis (FECOMERCIO, 2012).

De acordo com o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV), a política do governo ao consumo, através da redução de alíquotas de IPI para linha branca, combinado com a expansão do crédito, a manutenção do bom desempenho do emprego e da renda colaboram para esse crescimento varejista.

Segundo informações divulgadas pelo IBGE (2012) em sua Pesquisa Mensal do Comércio – PMC (2012), um dos segmentos do setor varejista que mais se destacou foi o de móveis e eletrodomésticos, que apresentou expansão de 9,3% nas vendas.

O setor eletroeletrônico fechou o mês de maio com o segundo maior impacto na formação da taxa de varejo (21%). Em termos de acumulado a taxa para os cinco primeiros meses deste ano foi de 13,3 % e para os últimos doze meses do ano de 14,9% (IDV, 2012).

De acordo com a Pesquisa Conjuntural do Comércio Varejista – PCCV (2012), o comércio varejista encerrou o primeiro trimestre de 2012, com crescimento nas vendas, conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1 - Pesquisa Mensal do Comércio Varejista

Grupo/Atividade	Índice (*)	Mar-2012/ Fev-2012	Mar-2012/ Mar-2011	Acumulado no Ano
Lojas de Departamentos	91,3	8,00%	-3,50%	-1,90%
Lojas de Eletrodomésticos e Eletroeletrônicos	146,9	9,40%	7,20%	10,00%
Lojas de Móveis e Decorações	127,3	13,20%	11,60%	8,10%
Lojas de Vestuário, Tecidos e Calçados.	90,9	11,20%	-1,50%	3,80%
Supermercados	110,9	10,40%	9,70%	6,00%
Farmácias e Perfumarias	105,2	14,00%	14,60%	-2,30%
Comércio automotivo	125,2	14,10%	0,90%	0,40%
Lojas de materiais de Construção	132	36,30%	6,70%	-1,40%
VAREJO TRADICIONAL	14,3	13,60%	5,20%	3,10%
e-PCCV (Comércio eletrônico)	173,6	1,70%	23,30%	35,90%
TOTAL VAREJO	115,2	13,30%	5,60%	3,70%

Fonte: Adaptado de Fecomercio (2012).

Conforme a pesquisa pode-se notar que a maioria dos segmentos varejistas apresentam crescimento, sendo que alguns se destacam, como: comércio eletrônico com (23,3%), farmácias e perfumarias (14,6%), lojas de móveis e decorações (11,60%), supermercados (9,70%) e lojas de eletrodomésticos e eletrônicos (7,20%). Esses números contrariam várias pesquisas que apontavam uma desaceleração do consumo para o setor varejista (FECOMÉRCIO, 2012).

Mesmo que o varejo possua uma alta representatividade para a economia nacional, existem poucas pesquisas e modelos específicos sobre a gestão da inovação neste setor. Em alguns estudos de caso e pesquisas do setor pode-se verificar que, as estratégias dos varejistas são muito semelhantes, pois, a maioria utiliza as mesmas ferramentas e ações no mercado.

O setor varejista encontra-se em forte competitividade, em um momento de plena mudança econômica e incertezas, onde a busca pelas melhorias e inovações tornou-se essencial. Desta maneira, uma gestão inovadora é o principal trunfo no processo de mudança do qual o varejo está inserido, sendo que, a evolução deste setor é acompanhada em nível mundial (DELOITTE, 2009).

Diversos estudos constataam que muitos líderes conhecem a importância da inovação na gestão, mas poucos a utilizam, principalmente pela insegurança em relação à mesma (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, MORRIS, 2011).

A pesquisa visa colaborar para com o setor varejista, preenchendo a lacuna de dúvidas e inseguranças de vários gestores sobre como gerir a inovação no varejo, focando em como se trabalha a gestão da inovação na rede varejista. Desta maneira, pretende-se realizar o diagnóstico junto aos gerentes da rede, verificando o processo de gestão da inovação em suas filiais, diagnosticando as dimensões que influenciam no processo de inovação da rede, seus principais benefícios e as dificuldades enfrentadas.

Sendo assim, o trabalho será realizado em uma das maiores redes de empresas do setor varejista de eletroeletrônicos do Brasil, tendo como principal ponto de estudo compreender melhor os processos de inovação, como são percebidos e utilizados pelos gestores e demais influências na gestão da inovação.

A pesquisa visa contribuir também para uma das abordagens mais importantes em relação à mensuração da inovação, citada pelo Manual de Oslo - OECD (2005) que foca na necessidade das empresas em verificar questões

importantes para a gestão, como por exemplo, o papel dos empresários e suas atitudes em relação à inovação organizacional.

Entre os desafios, busca-se encontrar maneiras diferentes de verificar a inovação, de geri-la, inovar de maneira superior em relação aos concorrentes e buscar caminhos diferenciados e lucrativos dentro de um mercado imprevisível, em constante mudança.

1.2 Objetivos

Diante do problema de pesquisa foram elaborados os objetivos geral e específico.

1.2.1 Objetivo geral

A partir do apresentado, o trabalho tem como objetivo geral verificar a gestão da inovação, através da aplicação de um diagnóstico, visando melhorias no desempenho e competitividade da organização varejista.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Esboçar o panorama atual da capacidade de inovação da rede de empresas varejistas, através da constituição de um diagnóstico adaptado a este setor;
- b) Identificar os fatores-chave relacionados aos processos de inovação da rede varejista;
- c) Analisar as ações estratégicas em termos de inovação e competitividade, e;
- d) Verificar os benefícios conquistados e desafios que norteiam o processo de gestão da inovação na rede.

1.3 Estrutura do Trabalho

No capítulo introdutório, serão apresentados o tema da pesquisa, os objetivos deste estudo, sua importância e as justificativas para a sua realização.

No segundo capítulo, estudar-se-á o Varejo, complementado também pela Estratégia Competitiva, contextualizando a importância da Competitividade Estratégica e a importância da Gestão da Inovação para o processo organizacional. Desta maneira, verificando a importância da inovação nos processos das organizações, a maneira como é percebida pelos gestores e sua ocorrência no varejo nacional.

No terceiro capítulo serão apresentados o método e a abordagem utilizados no delineamento da pesquisa. O quarto capítulo irá apresentar o modelo de diagnóstico proposto. O quinto capítulo descreverá a empresa, a aplicação do diagnóstico e seus respectivos resultados.

A conclusão do trabalho será apresentada no sexto capítulo com a mensuração do diagnóstico proposto, a verificação dos pontos positivos e negativos que serão obtidos através da gestão da inovação e as recomendações para a empresa pesquisada. Para uma melhor visualização de todas as etapas, que serão realizadas durante a dissertação, a Figura 1 as identifica e as descreve.

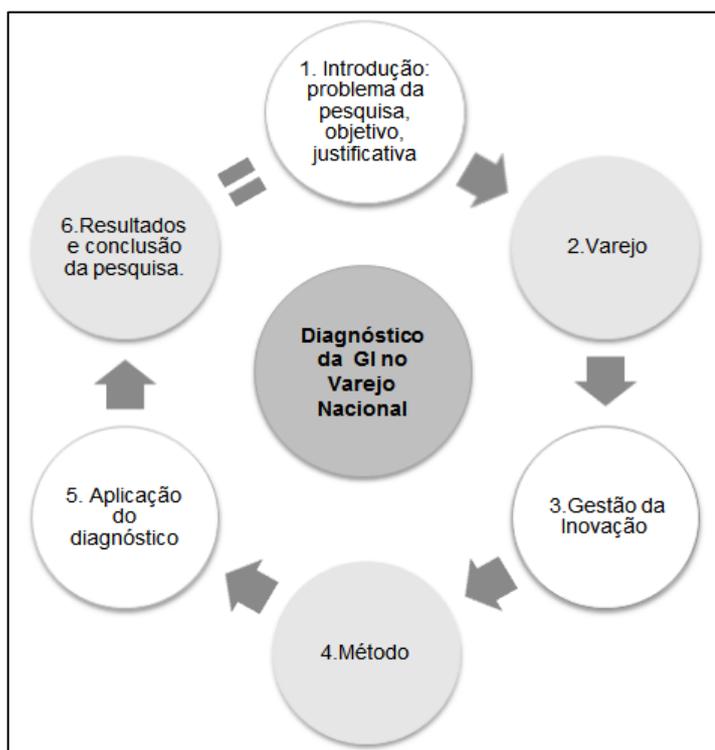


Figura 1 - Estrutura Geral da Pesquisa

O *desing* da pesquisa busca mostrar e esclarecer as etapas dos processos que foram realizados no decorrer do trabalho proposto completando todo o ciclo de pesquisa ao chegar aos resultados finais na fase de conclusão.

A seguir será iniciada a abordagem teórica que embasa a pesquisa no setor varejista.

2. O VAREJO

Este capítulo abordará o referencial teórico sobre o qual o trabalho será desenvolvido. Destacará a importância do Varejo e da Gestão da Inovação para o desenvolvimento dos negócios nas organizações varejistas, bem como a importância da estratégia e da competitividade para este setor.

2.1 Definições de varejo

O varejo segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 330) “engloba todas as atividades envolvidas de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal e não somente empresarial”.

Las Casas e Garcia (2007, p. 23) afirmam que para o varejo a principal condição de sua prática é a comercialização de produtos ou serviços destinado aos consumidores finais, independente de suas funções e atividades exercidas.

Pode-se notar que, os varejistas trabalham para suprir diversas necessidades, tendo como principais atividades comprar, receber, estocar e expôr os produtos aos consumidores de forma a propiciar a estes a convivência de local e também de tempo de aquisição (PARENTE 2009).

Segundo Mattar (2011, p.2) o varejo não pode ser considerado somente a venda de produtos em lojas físicas, também compreende a venda em diversas maneiras, seja ela venda direta, por telefone, pela internet, prestação de serviços, entre outras.

2.1.1 Histórico do varejo

O primórdio do varejo iniciou com as trocas, processo de escambo, onde diferentes grupos trocavam suas produções. Com o surgimento da moeda houve uma revolução na atividade comercial facilitando os processos de trocas entre os grupos. A especialização do varejo surgiu no século XIX, nos Estados Unidos, com a

decadência do comércio colonial, através da importação e distribuição de produtos nos principais centros brasileiros (MATTAR, 2011).

Conforme o autor, com o passar dos tempos, o setor varejista obteve um grande crescimento, expandindo-se mundialmente em faturamento, números de lojas, de setores e empregos, conforme pode ser observado no Quadro 1 a seguir:

Período	Descrição
1850 a 1860	Divisão de funções no comércio, surgimento de atacadistas, franquias e vendas exclusivas para consumidores finais.
1870 a 1880	Surgem os grandes varejistas de venda em massa, os chamados magazines, redes.
1912 a 1940	Surge o formato de autosserviço e as lojas de conveniência.
1940 a 1950	O varejo brasileiro foi implantado, utilizou as experiências positivas do exterior, começando as inovações no varejo.
1950 a 1960	Surgimento dos <i>shopping centers</i> na Europa e Estados Unidos e no Brasil (implantado somente nas grandes capitais).
1960 a 1970	Crescimento das redes, nos EUA mais de 2000 empresas adotaram esse sistema, respondendo por 1/3 das vendas totais do país.
1970 a 1990	O grande crescimento no mercado provocou a expansão orgânica de diversos setores do varejo, principalmente das redes de eletrodomésticos, supermercados, variedades e departamentos.
1990 a 2000	Houve a expansão do varejo sem loja, ou seja, o marketing direto, a venda direta, as máquinas de venda e o varejo virtual.
2000 a 2008	O setor de autosserviço brasileiro teve um grande crescimento.
2008 a 2012	Aumento no número de shoppings e franquias, grande faturamento pelas vendas diretas e no varejo eletroeletrônico brasileiro.

Quadro 1 - Histórico do varejo
Fonte: Adaptado de Mattar (2011).

Na medida em que as empresas varejistas se expandiram e passaram a adotar novas e avançadas tecnologias e modelos de gestão conquistaram um novo mercado, que contribui sistematicamente para a economia mundial.

Com a nova economia, surgiu um novo varejo, chamado de multivarejo, caracterizado como multicanal, com multimobilidade, com multiparcerias,

multiexperiência, multiunicidade, multitalento e global (GOUVEA, SERRENTINO 2002; MATTAR, 2011).

Para Mattar (2011, p.39) existem processos que devem ser seguidos pelos varejistas para manter-se no mercado permanecendo neste novo ambiente organizacional, como:

- a) Formular uma proposta de marca diferenciada e focada;
- b) Conhecer novas ferramentas e equipamentos;
- c) Novas técnicas e dados;
- d) Buscar maiores conhecimentos sobre consumidores;
- e) Otimizar as atividades principais da empresa, e;
- f) Trabalhar as limitações internas, as pessoas, os sistemas e a tecnologia.

2.1.2 O Varejo no Brasil

As lojas de varejo até a metade do século XIX não existiam no Brasil. O comércio era constituído por mascates que transportavam produtos de interesse dos consumidores, com um número limitado de opções (MATTAR, 2011).

O varejo brasileiro foi se especializando e buscando um maior conhecimento e experiências em outros países. Somente no início da década de 1950, começou um movimento de inovação, como o início do autosserviço e a vinda da loja *Sears* para o país. A partir da década de 1990, o varejo focou sua atenção para o cliente e buscou meios de vantagem competitiva e, iniciou assim, a segmentação de mercado e diversas pesquisas. Nesta época as empresas varejistas também começaram a aplicar o posicionamento em busca de clientes distintos em diferentes segmentos (PARENTE 2010; MATTAR, 2011).

Diversas mudanças e a globalização da economia proporcionaram grandiosas transformações nas atividades varejistas na primeira década do século XXI, com um aumento impressionante no número de vendas. Os varejistas enfrentam o desafio diário de se diferenciarem de seus concorrentes, pois, o ritmo das mudanças mercadológicas, a competitividade, as inovações e o amadurecimento da visão dos consumidores foram aumentando constantemente (PREDEBON; ZOGBI, 2008; PARENTE, 2009; MATTAR, 2011).

No Brasil, de acordo com pesquisa realizada pelo IBGE no ano de 2012, a alta de 11,5% no volume de vendas do comércio varejista no primeiro semestre do ano foi recorde na série histórica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Especificamente para o setor de eletroeletrônico estão previstas vendas 15% maiores neste ano. Segundo a Pesquisa Conjuntural Do Comércio Varejista – PCCV (2012), o varejo encerrou o trimestre de 2012 com um aumento real nas vendas de 3,7%, atingindo o melhor volume de vendas no ano, com R\$ 13,5 bilhões e completando o 12º aumento consecutivo de faturamento real (FECOMERCIO, 2012; IBGE, 2013).

Considerando esses fatos, relacionados ao bom número de vendas e faturamento, ciente da crescente concorrência e da busca constante pela satisfação do consumidor, o varejo deverá criar instrumentos de diferenciação entre as empresas e as novas estratégias competitivas para lançar ao mercado.

2.1.3 Tipos, formatos e classificação do varejo

As unidades varejistas apresentam-se ao mercado em diversos tipos e formatos, sendo classificados em diferentes critérios: tipo de mercadoria comercializada, propriedade, estrutura, localização, nível de serviço, canal de venda e forma de constituição (MATTAR, 2011). O autor enfatiza as seguintes classificações do varejo, conforme o Quadro 2.

(continua)

Classificação	Tipo
Tipo de mercadoria comercializada	loja de linha geral
	loja de linha limitada
	loja especializada
Relacionada à propriedade	lojas independentes
	lojas dependentes
Tamanho da loja	Hipergrande
	Grande
	Média
	Pequeno
	Micro
Nível de serviço	serviços completos
	serviços limitados
	Autosserviço

(conclusão)

Classificação	Tipo
Constituição	individual
	sociedade limitada
	sociedade anônima de capital fechado
	sociedade anônima de capital aberto
	cooperativa
	associação de varejistas
Características da organização	departamentalizada
	não departamentalizada
Canal de venda	varejo físico
	varejo sem loja

Quadro 2 - Classificação do Varejo
 Fonte: Adaptado de Mattar (2011).

Uma loja poderá estar classificada em mais de um tipo de critério do que os apresentados anteriormente. Conforme Mattar (2011, p.53) existem diferentes tipos de lojas e definições:

- a) Lojas de departamento completas: lojas de grande porte, localizadas em grandes áreas urbanas, ou em *shopping*. É dividida em linha mole (confeções em geral) e linha dura (eletrodomésticos, eletrônicos, ferramentas e utilidades);
- b) Lojas de departamento júnior: são lojas de departamento menores, com linha limitada de produtos;
- c) Loja de variedades: lojas que vendem uma grande quantidade de produtos semiduráveis, com baixo valor, operando no sistema de autosserviços;
- d) Lojas especializadas: independente do tamanho da loja, seja em formato de rede ou individual, oferecem diversificados produtos em uma ou poucas linhas, buscando atender as necessidades e os desejos específicos do consumidor;
- e) Cadeia de lojas: médias e grandes empresas do ramo do varejo com unidades espalhadas pelo território nacional, com controle centralizado, de grande poder de compra. Ex: Magazine Luiza;
- f) Superlojas: supermercados de grande porte, que trabalham com linha de alimentos, produtos perecíveis e não perecíveis, como confeções e utensílios domésticos;
- g) Lojas de conveniência: são lojas de pequeno porte, geralmente funcionam

como autosserviço;

h) Lojas de descontos: lojas de ofertas, de porte médio, operam com estrutura de custos baixos e linha variada de produtos;

i) Lojas de fábrica: são gerenciadas pelos próprios fabricantes para vender seus produtos no varejo;

j) Lojas de preço único: empresas independentes, de pequeno porte, com características de vendas ao valor de R\$1,99, e;

l) Lojas de *Shoppings Centers*: possuem uma variada composição de lojas, serviços e opções de lazer e cultura.

Mesmo diante da desaceleração da economia global, o varejo brasileiro permanece crescendo, gerando maior número de empregos e renda para o país. A verificação desse crescimento em relação a cada região brasileira encontra-se na Figura 2:

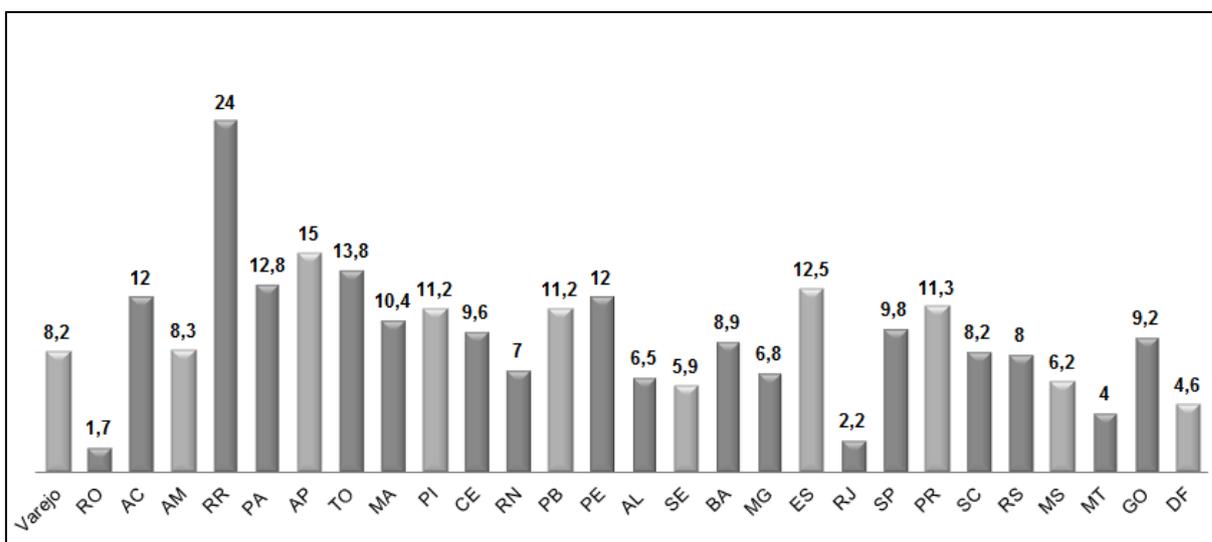


Figura 2 - Análise Regional do Comércio Varejista
Fonte: IDV/IBGE (MAI/2012).

Algumas regiões brasileiras se destacaram em relação ao seu crescimento no comércio varejista relativo ao mês de maio/2012, como: a região Norte, Nordeste e Sudeste. As maiores taxas de crescimento em relação ao índice varejista foram os estados de Roraima com 24%, Amapá 15%, Tocantins 13,8% e o Pará que apresentou um percentual de 12% (IDV; IBGE, 2012).

O crescimento do setor varejista torna-se necessário, pois evoluir é extremamente importante devido à alta competitividade dos lojistas. Para enfrentar a concorrência muitas lojas estão se transformando, buscando novos canais de vendas, novas parcerias e aquisições. Tornou-se necessário mudar, sair da zona de conforto, encontrar novos mercados e inovar no quesito gestão (ZOGBI, 2008).

Algumas redes brasileiras são reconhecidas como as maiores redes varejistas do país do setor eletroeletrônico, tanto em faturamento, quanto em número de lojas. O “trio de ouro” do varejo brasileiro é formado pela Globex (Ponto Frio e Casas Bahia), com faturamento acima 10 bilhões e mais de 977 lojas, a Máquina de Vendas (Insinuante e Ricardo Eletro), que apresentou um faturamento de 5,7 bilhões com 750 lojas e a Magazine Luiza, que com a aquisição das lojas do Baú passou a ter 6,1 bilhões de faturamento e 731 lojas em 2011 (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2012).

2.2 A Inovação

Schumpeter (1934, p.66) definiu inovação como “um novo produto, novo processo de produção, uma nova forma de organização ou abertura de novos mercados” (TIDD ET. AL, 2009).

Para Govindarajan e Trimble (2010) “as ideias são apenas o início do processo de inovação, sendo que, a soma das ideias com a execução que irão gerar realmente a inovação nas organizações”.

De forma simples, inovação significa ter uma nova ideia, ou, por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades, correr riscos e estar disposto para a mudança (TERRA, 2007; ZOGBI, 2008; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

A OECD (2005 apud Dalla Nora 2011) descreve diversas diretrizes e coletas de dados para a interpretação da inovação, foco na inovação no âmbito empresarial e seus respectivos resultados como mudanças nos métodos de trabalho, fatores ligados à produtividade. Resultados estes que melhoram o desempenho estratégico da empresa, definindo a inovação em quatro tipo:

- a) Inovação do produto: grandes mudanças e melhorias em produtos já existentes, novidades ou ineditismo;

- b) Inovação no processo: grandes mudanças ou melhorias nos métodos de relacionados à produção e distribuição;
- c) Inovação de marketing: envolvem mudanças nas ações, nos produtos, embalagens, colocação no mercado e seus métodos, e;
- d) Inovação organizacional: são as mudanças na estrutura e nos métodos de negociação empresarial ou relações externas.

Desta maneira, verifica-se que as inovações empresariais geram melhorias, grandes novidades e também ineditismo, diferenciando-se perante o mercado. As atividades inovadoras se classificam em bem-sucedidas, em processo e ou abandonadas (OECD, 2012).

Segundo a STI (2012) utilizada na Europa, os tipos de inovações implantadas pelas empresas que mais se destacaram formam: novos métodos de trabalho, maior responsabilidade na tomada de decisão, prática de novos negócios, novos métodos organizacionais e nas relações externas, melhorias da qualidade de bens e serviços, redução do tempo de resposta às necessidades dos consumidores e fornecedores, redução do custo por unidade de produção, melhorias na comunicação e capacidade de desenvolver ideias de novos produtos e processos (EUROSTAT, 2012).

Conhecer as diversas maneiras de obter a inovação de forma rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva organizacional deste século, sendo que, a “vantagem competitiva é a habilidade de uma empresa trabalhar de uma ou várias maneiras que os concorrentes não podem ou não irão acompanhar”, é mostrar o verdadeiro diferencial da empresa, sua essência em um mercado em constante mudança (KOTLER, 2008, p.63).

Kotler (2008) enfatiza ainda que, as organizações só conseguem sobreviver com uma forte busca pela inovação, seja em produtos, processos ou serviços. Sendo que, são diversas as ações executadas pelas organizações para obter a inovação.

2.2.1 A Amplitude do Conceito de Inovação

“Inovações não são frutos de geração espontânea, nem criada no vácuo, são resultados de intenções deliberadas e geradas em um ambiente adequado, num terreno fértil onde as ideias prosperam” (SHERER; CARLOMAGNO, 2009, P.22).

Os inovadores possuem uma capacidade superior ao inovar, uma maneira eficaz, uma vantagem competitiva, renovando-se a cada momento. A renovação permite que a empresa sustente seu crescimento ao longo do tempo de maneira dinâmica, diferenciando-se das demais organizações (NUENO, 2009, 2011).

Para Siluk e Dalla Nora (2011), a capacidade de inovar em uma organização é o conjunto formado pela sinergia entre a cultura dos processos internos e a maneira como os relacionamentos surgem e se desenvolvem dentro das empresas.

Na opinião de Scherer e Carlomagno (2009), mesmo existindo diferentes tipos de empresas, que necessitam de processos diferentes para transformar as ideias em resultados, o que existe de comum entre elas é o universo que cerca a inovação. Esse universo é formado por de elementos do macro e do microambiente organizacional que precisam ser administrados corretamente para a empresa possa ser além de inovadora, eficaz e lucrativa (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, TIGRE, 2006, ZOGBI, 2008).

2.2.2 Tipos de inovação

Para Zogbi (2008, p.37) existem diferentes versões da inovação, descrevendo-as como melhoria contínua, ruptura e disrupção:

- a) Melhoria contínua: é a inovação incremental. Nesta versão, a inovação é a realizada em processos já estabelecidos, que receberão melhorias ou novidades, ocorre em um curto prazo;
- b) Ruptura: trata do que é inédito para o mercado. Possui como foco o mercado e os clientes, buscando novas ideias e para criar novos produtos e serviços, necessita de um tempo maior para ocorrer;
- c) Disrupção: é a inovação que foca em novos clientes, que desejam comprar o produto simplificado ou com menor preço, observando os motivos que inibem o consumo para buscar sugestões para inovar. “A inovação via disrupção independe do perfil dos clientes, pois às vezes eles têm dinheiro para comprar, mas não entendem o produto” (ZOGBI, 2008, P.40).

De acordo com Zogbi (2008) ao optar pela inovação é necessário conhecer e dominar suas diferentes versões, seus tipos e características. É necessário ser criativo e evitar desperdício de tempo e redução de custos criando um *checklist*, que poderá ser feito através do cubo da inovação.

Para fazer essa análise, deve-se imaginar que em cada face do cubo exista uma pergunta. No seu eixo horizontal estão os três tipos de inovação: melhoria contínua, disrupção e ruptura. No eixo vertical pode-se verificar: o tipo da performance (desempenho) da mudança, o público-alvo, os riscos e resultados esperados ao inovar (ZOGBI, 2008, P.77).

Conforme Zogbi (2008, p.78) “considera-se impacto, o público-alvo, riscos e resultados e todo o sistema envolvido no assunto. O impacto está ligado aos *stakeholders* (o interior do negócio), o público-alvo, os riscos e resultados (capital)”. Cada face do Cubo da Inovação corresponde segundo o autor, às perguntas mais simples que podem ser feitas em um *checklist*, conforme os itens a seguir descritos:

- a) Por que inovar ?
- b) O que é inovação ?
- c) Quem cuida da inovação ?
- d) Como inovar ?
- e) Quando inovar?
- f) Onde gerar inovação?

Verifica-se que, perguntas abertas podem apresentar diversas respostas possuindo uma relação direta de enquadramento com o momento e as características do negócio avaliado. “O Cubo da Inovação é uma ferramenta que colabora para a percepção dos cruzamentos de cada inovação e suas questões” (ZOGBI, 2008, P.78).

As empresas atuais que pretendem continuar no mercado precisando se reinventar, a começar pelas atitudes e comportamentos de seus líderes, mudando o foco do negócio para criadores de produtos e serviços. A inovação foca exatamente na disrupção, de fazer as coisas acontecerem, transformando uma ideia em realidade. Na era da conectividade e inovação a busca pela estratégia competitiva torna-se fundamental para as empresas, principalmente no ramo varejista, por ser um segmento dinâmico e possuir um alto nível de concorrentes e clientes exigentes (ZOGBI, 2008; PORTER, 2009, SCHERER, CARLOMAGNO, 2009; MATTAR, 2011).

Ambientes favoráveis à criatividade e às inovações dependem de processos organizacionais bem estruturados. Em um mercado de constante mudança a organização deve se adaptar e oferecer melhor oferta de serviço ou produto conforme a necessidade do cliente (TERRA, 2007).

O autor reforça ainda que, as inovações podem ser desenvolvidas em cinco dimensões, que se interligam para desenvolver uma ferramenta de gestão, que mede a capacidade das organizações, sobreviver às mudanças esperadas do mercado.

- a) Processos (Gestão da Qualidade): são os indicadores de qualidade e produtividade;
- b) Tecnologia (Gestão da Produção, TI, PD&I): são os indicadores do ambiente tecnológico, como automações, sistemas, TI, comunicação, pesquisa, desenvolvimento, inovação.
- c) Mercado: é o direcionamento para a satisfação da necessidade do consumidor, conhecimento do comportamento e a capacidade de se comunicar com o mercado;
- d) Conexões (Gestão de Negócios): parcerias estratégicas, terceirizações, franquias ou outras formas de representações, organizações virtuais e as demais que fortalecem a inovação no sistema aberto;
- e) Pessoas (Gestão Competitiva de Rh): Trata-se do conhecimento, capacitação, habilidades, treinamento, da educação, da gestão e do esforço dos colaboradores para inovar as organizações.

Autores como, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) definem inovação em quatro categorias diferentes, conhecidos como, os 4Ps da inovação: inovação do produto, de processo, de posição e de paradigma.

Scherer e Carlomagno (2009, p.17) afirmam que, além da intensidade, que classifica as inovações como melhoria, inovação incremental e radical, as inovações podem ser classificadas quanto à dimensão do negócio e também pelo grau de interdependência. Segundo os autores, são três as tipologias que melhor classificam as inovações e que se integram com o radar da inovação, posteriormente apresentada quanto à intensidade, quanto à dimensão e quanto à dependência da inovação. As inovações podem ser incrementais ou radicais, autônomas ou sistêmicas e em diferentes dimensões, intensidade e dependência onde é possível

inovar. Segundo os pesquisadores Sawhney et al. (2007), o Radar da Inovação apresenta de forma concreta todas as informações necessárias para obter o melhor resultado do processo (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009, p.13) a ferramenta é composta por quatro polos fundamentais: (1) as ofertas geradas pela empresa; (2) os clientes que atende; (3) os processos que são utilizados; (4) os pontos de presença que ocupa para levar suas ofertas ao mercado. Entre esses quatro polos, os autores colocam oito dimensões que podem servir como alternativas de rumo para inovar, como mostra o Quadro 3:

Tipos de inovação	Descrição
Oferta	Consiste no desenvolvimento de novos produtos e serviços que representam valores para os consumidores.
Plataforma	Realiza através de um portfólio de produtos e serviços através de componentes que são montados, de diferentes tipos, de acordo com a necessidade específica do cliente.
Solução	Criação de ofertas integradas e customizadas de produtos, serviços e informação para resolver problemas abrangentes dos clientes, se caracterizando pelo amplo espectro de alternativas oferecidas.
Clientes	Consiste em descobrir necessidades não identificadas pelos próprios consumidores existentes ou em novos segmentos de clientes não explorados.
Experiência do Consumidor	Forma de aprofundar a relação com os consumidores, levando em consideração tudo o que o cliente ouve, vê, sente e experimenta na interação com o prestador de serviços ou produtor.
Captura de valor	Redimensionamento e geração de novas fontes de receita, criando novas sistemáticas de preços e pacotes de serviços.
Processos	Promove o redesenho dos principais processos operacionais a fim de ampliar a eficiência e aumentar a produtividade.
Organização	Consiste na busca de novas formas de estruturar a empresa, redesenhar o papel dos colaboradores e de redefinir parcerias.
Cadeia de fornecimento	Busca redimensionar as operações que agregam valor ao produto, ajustando as atividades de todos os agentes envolvidos no processo de fabricação e de prestação de serviços.
Presença	Procura recriar os canais de distribuição para aproximar a empresa do cliente através da presença em novos pontos de venda.
Relacionamento	Promove a integração de clientes e parceiros para o oferecimento de uma solução mais competitiva.
Marca	Consiste na criação de novos contextos e aplicações para a marca.

Quadro 3 - Tipos de Inovações

Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

Em relação ao grau de interdependência, segundo Scherer e Carlomagno (2009,p.17), as inovações podem ser classificadas como autônomas e sistêmicas. As inovações autônomas são desenvolvidas juntamente com as demais atividades da empresa oferecendo resultados benéficos, porém são facilmente copiadas. No caso das inovações sistêmicas é preciso que as inovações ocorram simultaneamente com outras inovações e processos, sendo um desafio que gera diversos benefícios e barreiras em relação à imitação dos concorrentes (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, P.17).

Conforme Bessant e Tidd (2009, p. 379), mesmo com diferentes processos, tipos e dimensões existem inúmeras barreiras para a ampla adoção de tais inovações, como:

- a) Econômicas: relaciona-se aos custos pessoais *versus* benefícios sociais, acesso às informações e os incentivos insuficientes;
- b) Comportamental: são as prioridades, motivações, racionalidade, inércia, propensão para a mudança ou risco;
- c) Organizacional: metas, rotinas, poder e influência, cultura e investidores, e;
- d) Estrutural: se refere à infraestrutura, custos perdidos e governança.

O processo de inovação é dinâmico e cada empresa deve buscar seu próprio direcionamento, aplicando estratégias e buscar resultados apropriados. Pois, inserir a inovação na estratégia da empresa é uma maneira muito sábia de competir no atual mercado.

2.2.3 Gerenciamento do Processo de Inovação

A gestão da inovação é uma ferramenta utilizada para competir estrategicamente, indo desde o conhecimento até a prática, ligada à área da engenharia com diferentes técnicas de gestão econômica e administrativa. Apresenta-se em um formato evolutivo, com diferentes formatos para interpretar, fomentar e instrumentalizar a gestão da inovação. Seu desenvolvimento encontra-se focado no desenvolvimento de projetos, produtos, processos e serviços do atual

mercado, incluindo as questões estratégicas e operacionais (SENHORAS et al., 2007; CASADO, 2012).

Para dar início à gestão da inovação na organização é preciso, que a empresa tenha espírito inovador e queira inovar para, então, procurar percorrer os caminhos que a levarão até a inovação, dentro de um processo sistêmico e contínuo (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Na opinião dos autores, mesmo a inovação indicando um caminho seguro para obter vantagem competitiva sustentável e acionar ações e posições estratégicas no mercado, o seu sucesso não é garantido, necessitando que os gestores conheçam e compreendam a dinâmica dos processos da gestão da inovação em suas organizações e realidades específicas.

Por tanto, a maior dificuldade da gestão da inovação é que a maioria dos executivos sentem-se inseguros em relação ao processo, muitos não têm experiência e outros não possuem conhecimento adequado sobre o assunto, faltando a eles conhecimento das ferramentas e instrumentos que permitam colocar a teoria em prática. Os gestores de diversas empresas reconhecem a importância da inovação, mas poucos possuem capacidade de avaliar com objetividade a forma e os resultados alcançados. Também existe o fato, de que a cultura da empresa, poderá vir a influenciar contra o processo inovativo. Empresas que possuem maior direcionamento e conhecimento sobre inovação realmente prosperam e destacam-se perante as demais organizações. (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2010; MORRIS, 2011; DRUCKER, 2010).

Pesquisas apontam que no geral, poucas empresas possuem um processo estruturado e formal de inovação. Por isso, cabe primeiramente ao gestor, buscar maneiras e ferramentas para avaliar, mensurar e disseminar o processo de inovação na empresa como um todo (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009; MORRIS, 2011).

O gerenciamento contínuo da inovação reduz os riscos e as incertezas, aperfeiçoa recursos e aumenta a probabilidade de sucesso das ideias e também das ações e processos de inovação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

A gestão da inovação na opinião de Senhoras et al. (2007) é uma área que abrange diversas atividades, como gestão do processo, o desenvolvimento de novos produtos e serviços; gestão da pesquisa e desenvolvimento.

A inovação, portanto, precisa ser gerenciada desde a ideia inicial até o momento de sua implementação, com total domínio para realmente oferecer retorno

para a empresa. Ao gerir o processo de inovação, os gestores das organizações devem compreender os diferentes estágios inovativos que estão interligados e tentar inserí-los na gestão e realidade das empresas (ZOGBI, 2008, SCHERER; CARLOMAGNO, 2009; DI SERIO; VASCONCELLOS, 2010, MORRIS, 2011).

Segundo Scherer e Carlomagno (2009, p. 33) “um processo de inovação inicia-se pela geração de novas ideias (idealização), segue com o refinamento do conceito da ideia proposta (conceituação), passa pela redução das incertezas (experimentação) e chega à concreta transformação dos mesmos em inovações (implementação)”.

Desta maneira, a seguir apresenta-se a forma esquemática do processo de inovação conforme a Figura 3:

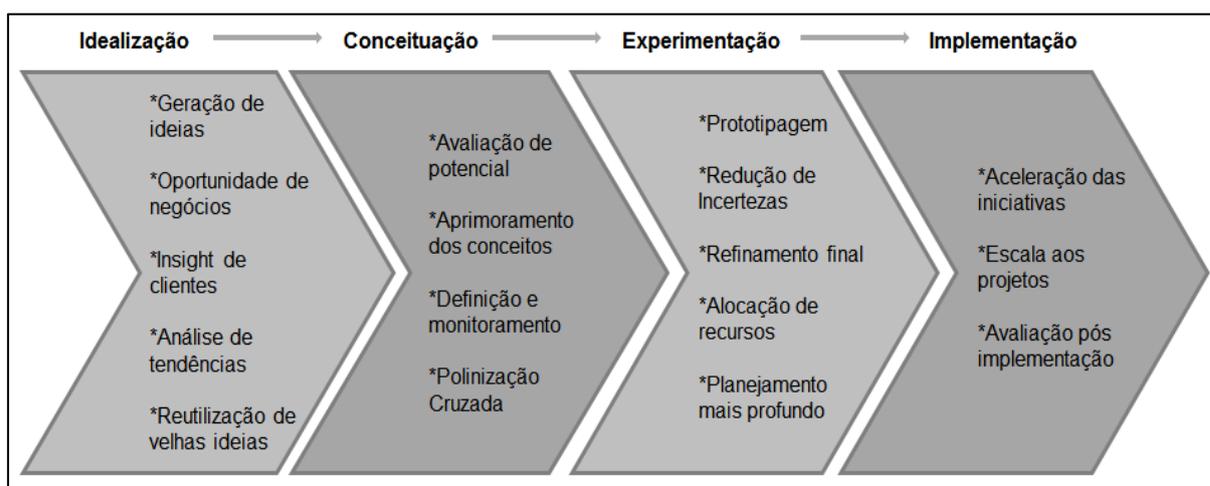


Figura 3 - Processo de Inovação
Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

Scherer e Carlomagno (2009, p.34) afirmam que, o processo de inovação encontra-se ligado à estratégia empresarial e inovadora adotada pela organização, podendo fornecer uma vantagem competitiva. Para ir de uma etapa para outra deve-se atender aos diferentes critérios do sistema de gestão de inovação da organização. Essas diferentes etapas são definidas a seguir:

- Idealização:** é o início do processo de inovação, é a absorção de ideias internas e externas da organização. Está ligada sistematicamente com a criatividade, informação e conhecimento. Nesta fase, o mais importante é o número de ideias obtidas;

- b) Conceituação: aprimoramento das ideias coletadas e seleção das mais promissoras, avaliação das iniciativas propostas. Como também as informações externas à empresa mais o conhecimento interno, que constituem juntos a receita para a geração de novas ideias;
- c) Experimentação: diretamente proporcional aos valores e aprendizados que fornece para a empresa. No final desta etapa, a empresa deverá ter identificado as respostas para as incertezas, e;
- d) Implementação: é a última etapa do processo e depende da empresa querer lançar a inovação no varejo ou não, sendo necessário fazer os testes de mercado com os principais consumidores para sua validação.

“As empresas apresentam diversas situações nas diferentes fases da cadeia, algumas possuem dificuldades em priorizar projetos e outras, faltas de ideias inibem a inovação. Esse processo ocorre dentro de um contexto organizacional que suporta alavanca ou inibe a inovação” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, P.44).

2.2.4 Inovação e Vantagem Competitiva

Conforme Drucker (2010, p.39), “a inovação é vista como sendo o instrumento específico do espírito empreendedor, um ato que cria recursos e riquezas para o varejo”. O autor ressalta ainda, que a inovação está associada ao crescimento, aos diferentes negócios e às novas ideias, que acabam gerando vantagem competitiva nos serviços ou produtos que a empresa poderá inserir no mercado.

A inovação gera uma vantagem superior, pois modifica as ações utilizadas na organização. “Para que as competências em inovar gerem vantagens competitivas duradoura devem ser valiosas, raras, difíceis de imitar pela concorrência e gerenciáveis pela empresa (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, p. 5).”

Pode-se considerar que “as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas em médio e longo prazo, pois inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países” (BAUTZER, 2009, p.5).

A inovação é na realidade um conjunto de dimensões ou fatores estruturados para aumentar o índice inovador, sendo configuradas de acordo com a estratégia e

cultura da empresa, bem como suas intenções com a inovação. As organizações devem conduzir suas estratégias de forma singular e única, garantindo destaque e distanciamento das demais empresas em termos de excelência, competitividade, preparação para o futuro, gerando vantagens competitivas (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, MORRIS, 2011; DRUCKER, 2011).

As empresas dependem da evolução contínua da gestão, da habilidade e competência de colocar no mercado produtos e serviços diferenciados, necessários e desejados pelos consumidores. Para obter resultados de impacto são necessários processos organizacionais estruturados. Existem fatores que oferecem condições para inovação onde, o cliente, deve estar em foco e em uma constante interação (FARIA 2007, TERRA, 2007, SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

2.2.5 Criatividade e Estratégia Competitiva para Inovação

Com o passar dos anos, a criatividade foi capaz de proporcionar descobertas e transformou homens em seres socialmente estruturados. A atitude de unir a criatividade à estratégia da empresa é necessária e importante para organizações que pretendem ocupar lugares de destaque no varejo. Por isso, é essencial que se criem mecanismos e ambientes capazes de sustentar o ato criativo dentro das organizações atuais (BAUTZER, 2009, p.43).

Para Mundim e Wechsler (2011, p. 486), “o grande valor das organizações é o ser humano, sendo o seu diferencial a qualidade, o talento, a criatividade e a inovação. Essa capacidade de ser criativo e inovador ao mesmo tempo”.

A empresa é uma instituição que reúne várias pessoas buscando objetivos comuns, onde o recurso disponível é a criatividade, um conhecimento específico e podendo ser aplicada para o desenvolvimento de uma nova linha de gestão (CASANI, POMEDA, SANCHEZ, 2012).

As empresas estão cada vez mais semelhantes, por isso, a criatividade ostenta grandiosa importância para a gestão, sabe-se que é necessário inovar e ser criativo, sendo que assim aumentam as chances de ocorrer à inovação organizacional. A criatividade não provém do imaginário e nem ocorre em períodos

ou momentos únicos, ela é composta por uma rede de desejos e projetos específicos e concretos da empresa que vão se realizar (BAUTZER, 2009, P. 43).

Segundo Bautzer (2009, p.44), “para que o processo criativo ocorra de forma eficaz, é preciso verificar o ambiente, sendo necessário que se altere entre o formalismo e a fluidez”. Desta maneira, a empresa terá oportunidades de trabalhar com a união entre a liberdade e a maturidade que oferecem para a gestão de um modelo criativo, conforme demonstra a Figura 4 :

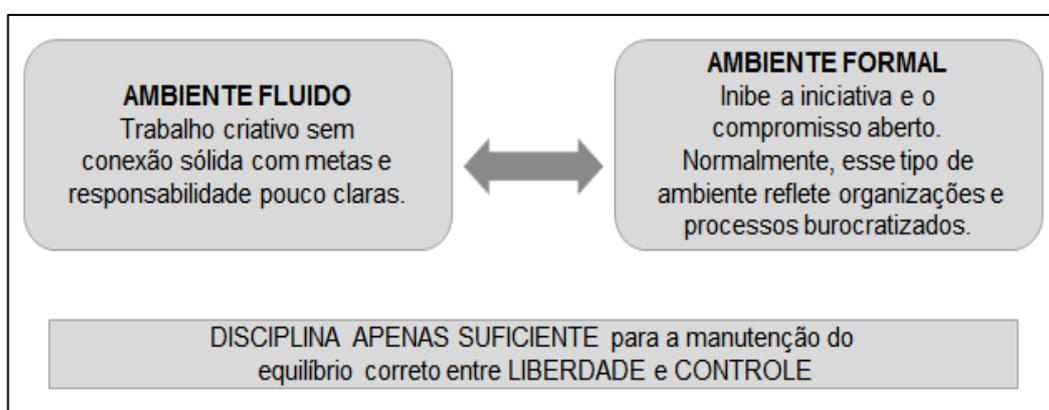


Figura 4 - Descritivo do ambiente organizacional
Fonte: Bautzer (2009).

O gestor irá comandar o processo criativo na empresa, onde o primeiro processo criativo ocorrerá com base em uma ideia. Neste estágio caberá ao gestor a manutenção do ambiente em busca da inovação (BAUTZER, 2009).

A autora reforça, ainda, que existem diversos fatores que inibem a criatividade nas organizações. Na realidade, quando inicia o processo de mudança, as dúvidas, as incertezas, o medo de vivenciar o novo toma conta do ambiente organizacional e a criatividade torna-se incapaz de ocorrer.

De acordo com Kuazaqui (2007 apud Bautzer 2009, p. 45) o processo criativo promove diferentes mudanças. Deve-se alterar o que foi feito e não gerou a satisfação desejada. O ato de inserir mudanças nas organizações é visto como um incômodo pelos colaboradores, pois o novo traz dúvidas e riscos, onde a empresa que necessita e exige soluções para os problemas também cria diferentes dificuldades para a obtenção de inovação e saída do ambiente de rotina.

A criatividade não é dependente de inspiração, mas de estudo, de ação e força de vontade. Precisa existir uma busca por oportunidades inovativas, uma busca constante pelo novo (DRUKER, 2010).

Para Predebon e Zogbi (2008, p. 129) “a criatividade e a inovação no varejo é o que podem ser visto como ingredientes de todas as receitas, mapa de todos os caminhos”. É preciso ter objetivos claros e concretos e um desempenho contínuo perante a empresa, assim como, em relação aos projetos inovadores.

Para Pedrebon (2005 apud Bautzer 2011), são sete os fatores que podem ser considerados inibidores da inovação e criatividade dentro das empresas, conforme o Quadro 4 :

Fatores inibidores	Descrição
Excesso de normas	As diversas regras das organizações tornam suas operações muito burocratizadas. Essa postura inibe soluções alternativas e, principalmente, a iniciativa pessoal dos membros da equipe em propor novas formas de resolver problemas.
Estratégias rigidamente frontais	As empresas são muito previsíveis ao enfrentar seus concorrentes, por meio de ataques diretos, esquecendo-se de inovar de forma inteligente.
Postura séria e contida	Trata-se de empresas que possuem uma cultura organizacional que prega a seriedade e a sisudez como símbolo de eficiência da corporação. Contudo, esse ambiente não permite aos colaboradores liberdade de criação.
Estrita obediência a números	O excesso da racionalidade, que exige argumentações baseadas em dados numéricos para a tomada de decisão, inibe o uso de estimativas e intuição nas sessões de análise e definição.
Segmentação total de processos	O sistema tradicional determina o fluxo de operações e informações de uma empresa, de uma forma linear e avessa à possibilidade de um ambiente mais agradável. Os departamentos e os colaboradores ficam impedidos de trafegar mais livremente, causando falta de integração, elemento essencial para a construção de inovações.
Obediência cega ao consenso	A decisão por consenso traz segurança e comprometimento dentro da equipe, mas cria uma grande barreira para autorizar soluções alternativas, sempre irá para o lado tradicional e conservador.
Cultura da segurança total	São os ambientes em que se prefere assumir o prejuízo calculado que buscar uma solução que traga lucros com menores riscos.

Quadro 4 - Fatores que inibem a criatividade na empresa
Fonte: Bautzer (2009).

Segundo Bautzer (2009) as empresas buscam por técnicas que venham a fomentar a criatividade entre seus colaboradores, porém, o ambiente deve estar apropriado para a ocorrência de ideias criativas. Deve-se implementar uma cultura voltada para o novo, para a liberdade de expressão, para que assim, o resultado apareça.

Uma das premissas da gestão de cenários é a empresa desenvolver fluxos de novas ideias, pois assim, estará apta a resolver seus problemas de diversas formas. “Quanto mais afastada de velhas premissas a empresa estiver, melhor será sua mobilidade perante novos desafios” (BAUTZER, 2009, P.48).

Para a autora, algumas técnicas podem proporcionar o desenvolvimento da criatividade nas organizações:

- a) *Brainstorming*: definida como “tempestade mental”. Várias ideias são expressas a respeito de um serviço, produto, empresa, etc;
- b) Grupos de trabalho: parecida com o *brainstorming*, porém, alguns componentes do grupo são de outros setores que não se encontram diretamente ligados com o problema em estudo. O objetivo é obter visões diferentes dentro da mesma empresa, e;
- c) Núcleos criativos: tendo em vista o grande aumento no número de colaboradores e que a criatividade deve ser uma constante dentro da empresa; fazer pequenos grupos é o ideal para promover novas ideias.

Para Bessant e Tidd (2009, p.61), os estudos sobre criatividade normalmente mencionam a relação entre três temas:

- a) Personalidade: identifica diferentes características relacionadas às personalidades, habilidades e comportamentos ou associações ligadas à criatividade;
- b) Processo de pensamento criativo: diferentes estágios e estratégias, e;
- c) Fatores ambientais: que colaboram ou dificultam o desempenho da criatividade.

Segundo os autores, esses fatores interagem tanto para estimular quanto para inibir a inovação e o empreendedorismo, conforme mostra a Figura 5:



Figura 5 - Fatores que contribuem para uma organização criativa
 Fonte: Bessant e Tidd (2009).

Para Bessant e Tidd (2008, p.67) o estímulo da criatividade e da inovação necessita para a criação de ideias mais do que um conjunto de ferramentas e técnicas. O processo possui como suporte metodologias e estratégias, “como um caminho na direção de alguma solução ou resultado”. O processo reconhecido para mudar a forma de percepção inclui três fases:

- a) Compreensão da oportunidade;
- b) Geração de novas ideias, e;
- c) Planejamento para a ação.

Na gestão do varejo, a criatividade tornou-se parte da estratégia competitiva e, passou a ser importante em todos os setores, tornando-se necessário um constante envolvimento dos colaboradores da empresa, que precisam estar integrados com o processo, pois de nada adianta a empresa possuir a melhor estratégia se o grupo não estiver bem direcionado e comprometido.

Segundo Terra (2007), para competir com base no conhecimento, nas ideias e na inovação, é necessária uma enorme atenção ao fluxo invisível e inter-

relacionado que, dificilmente, consegue ser copiado pelos concorrentes. Na realidade competir é participar, sobreviver às diferentes mudanças, desenvolvendo-se para alcançar objetivos, diferenciando-se, criando uma estratégia competitiva própria e nova para o mercado (PORTER, 2009; PREDEBON; ZOGBI, 2008).

As estratégias de uma empresa fazem parte de um planejamento amplo, que define como a empresa irá alcançar sua missão e seus objetivos, maximizando a vantagem competitiva. Uma estratégia competitiva eficiente e eficaz assume uma ação ofensiva ou defensiva (SILUK, 2007).

Para Porter (2009), a estratégia competitiva refere-se ao modo como a empresa posiciona-se para competir no mercado em relação às respostas dos concorrentes, às estratégias e relações externas, visando obter uma vantagem competitiva sustentável. O autor reforça ainda que uma estratégia competitiva só trará resultados positivos e duradouros se o processo for bem planejado, sendo desenvolvida entre todos os setores organizacionais (PORTER, 2009).

Na opinião de Porter (2009) não existem métodos melhores e superiores a uma estratégia bem estruturada. Cabe aos gestores inserir esse pensamento dentro das empresas, através de treinamentos, cursos, divulgando e implantando novos processos, buscando novos nichos e diferentes meios de competição e motivação.

A gigantesca competitividade e a rapidez das mudanças organizacionais fazem com que as empresas tenham o poder de inserir nos seus planejamentos fortes e diferentes estratégias competitivas. Observa-se que o ambiente de negócios é dinâmico e essas transformações têm um forte impacto sobre as organizações, o que passa a condicionar o sucesso e desempenho do negócio na capacidade da empresa em se manter competitiva no mercado, crescendo e se destacando em relação às demais empresas (KOTLER, 2008; PORTER, 2009; DRUCKER, 2011).

O ambiente mercadológico que as empresas estão inseridas é composto por um conjunto de diferentes forças competitivas e intensidade, que ao final do processo determinam a rentabilidade organizacional. Tendo como base o modelo das cinco forças de Porter (2009) analisaram-se as principais forças competitivas:

- a) Ameaça de novos entrantes: que são as novas empresas que entram para o mesmo nicho de mercado, com o objetivo de absorver parcelas deste, diminuindo a rentabilidade dos participantes de determinado segmento;

- b) Poder de negociação com fornecedores: acontece o poder de barganha dos fornecedores sobre as empresa, com ameaças de elevação de preços, diminuição da qualidade, rentabilidade, dificuldades de entregas, e;
- c) Poder de negociação com compradores: por possuírem poder de barganha, podem negociar com a indústria e reduzir os preços de compra e também exigir melhoria na qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

O autor reforça ainda, que desta maneira, o grupo de empresas vencedoras entra em concorrência acirrada.

- a) Ameaça de produtos ou serviços substitutos: a criação de novos processos ou serviços por outra empresa, oferecendo melhor preço ou qualidade ao consumidor, causando uma redução na lucratividade, e;
- b) Rivalidade entre concorrentes: As empresas de um mesmo ramo disputam parcelas de mercado de diversas maneiras.

A análise das forças competitivas de Porter (2009) poderá ser verificada e analisada através da Figura 6.

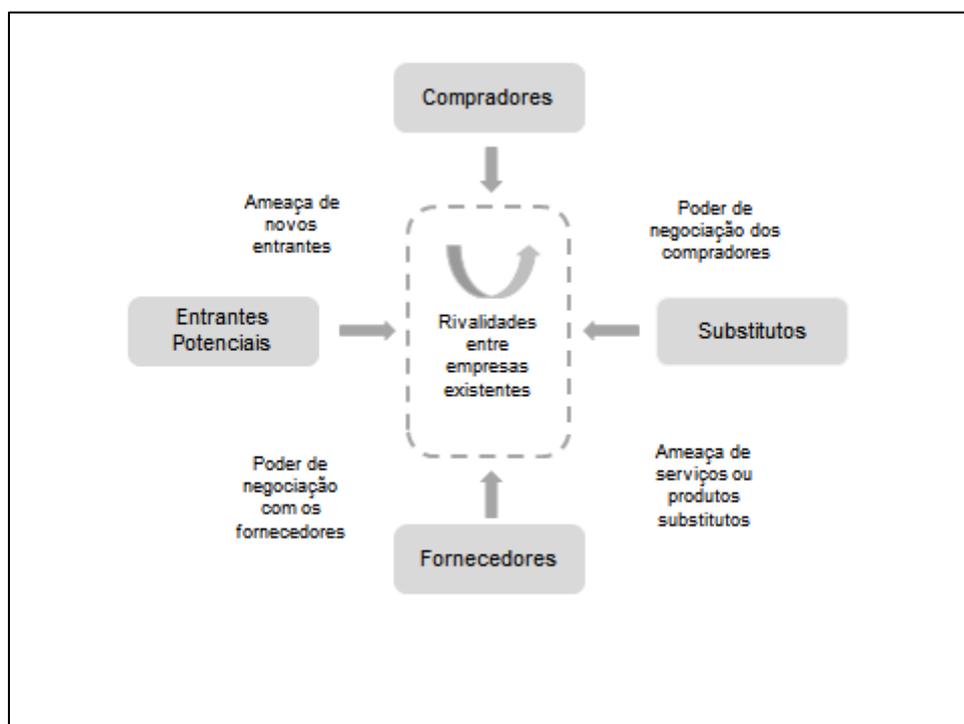


Figura 6 - Estrutura das Forças Competitivas
Fonte: Porter (2009).

Ao fazer uma análise sobre o impacto das cinco forças na organização, deve-se verificar a estrutura empresarial em torno dos cinco aspectos e como a organização faz para sustentar uma vantagem competitiva no mercado e em relação aos principais concorrentes (PORTER, 2009; DALLA NORA, 2011).

O autor define as forças competitivas como sendo um diagnóstico de grande importância para o desempenho da organização, onde somente a integração das cinco forças com a estratégia da empresa fará o diferencial no mercado. As estratégias devem ser estipuladas de maneira sustentável, sabendo que existem riscos e desafios que dificultam o processo organizacional e, na maioria das vezes, não são esperados ou calculados pelas empresas em competição (PORTER, 2009).

“As forças da estrutura de Porter são exatamente uma compreensão profunda do cenário competitivo em que a empresa opera, precisando se posicionar na sua estratégia inovadora. A rivalidade competitiva proporciona o incentivo primordial para a inovação (TIDD et al., 2009, p.141).”

O desenvolvimento de uma estratégia torna-se indispensável nos dias atuais, entretanto, não existe um caminho ou uma fórmula genérica, devendo assim, cada empresa ou organização encontrar a mais adequada e desenvolvê-la. Esta sempre deverá estar relacionada à capacidade de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, visando à minimização dos pontos negativos e a maximização dos pontos positivos ou oportunidades encontradas (REIS, 2008; ZOGBI, 2008; OLIVEIRA, 2009, SCHERER, CARLOMAGNO, 2009).

Sanches (2011) afirma que o processo de estratégia é considerado um processo dinâmico, sendo a adaptação o aspecto necessário para alcançar uma vantagem competitiva em uma perspectiva de longo prazo (CHILD, 1997; FLOYD; LANE, 2000; MILES; SNOW, 1978 apud SANCHEZ, 2011;).

As estratégias competitivas estão inseridas no planejamento das empresas não somente pelas mudanças do mercado ou devido à alta concorrência, mas pela necessidade de inovar ou melhorar seus produtos e processos. Para Di Serio e Vasconcellos (2010) o sucesso ou fracasso do processo de inovação ou sua melhoria será obtido pela busca e uso dos recursos da empresa, traduzidos em gestão, tecnologia e pessoas, conforme pode-se analisar na Figura 7.

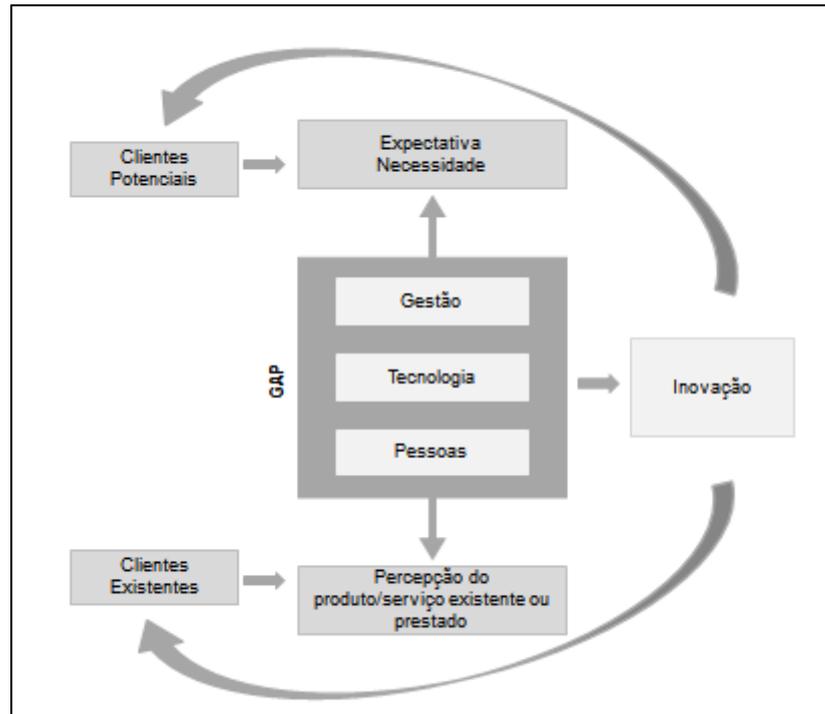


Figura 7 - Modelo Gestão, Tecnologia e Pessoas
 Fonte: Di Serio e Vasconcelos (2007).

Os autores do modelo enfatizam que o *gap* é um espaço que a empresa poderá utilizar a seu favor, suprindo-o e visando o aumento da competitividade. Com o objetivo de tornar reais as expectativas ou necessidades dos clientes, para desenvolver seu diferencial, inovando e aumentando as expectativas do mercado consumidor, gerando valor para o cliente.

O ambiente de negócios é dinâmico e essas transformações têm um enorme impacto sobre as organizações, condicionando a sobrevivência do negócio à capacidade da empresa em se manter competitiva e crescer em relação a seus concorrentes (PORTER, 2009).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008), citam a opinião de Porter, onde o autor afirma que as empresas devem decidir entre duas estratégias de mercado:

- a) Liderança da inovação: quando as empresas buscam serem as primeiras a negociar suas estratégias, baseadas em lideranças tecnológicas, exigindo um forte comprometimento organizacional, relacionado à criatividade, ações de risco, vínculos com fontes de conhecimento e também em relação aos consumidores, e;

b) Acompanhamento da inovação: quando as empresas decidem entrar mais tarde no mercado, baseadas na imitação, a partir da experiência de líderes, exigindo grande comprometimento com análise e investigação da concorrência.

Os autores reforçam que as tarefas estratégicas de inovação são executadas em pequenas e grandes empresas de maneiras diferentes, sendo que organizações dependem cada vez mais do desempenho da gestão, na criação de produtos e serviços inovadores que sejam necessários aos consumidores em meio à alta competitividade do mercado (PORTER, 2009; DRUCKER, 2011; MORRIS, 2011).

2.2.6 Empreendedorismo, inovação e práticas sustentáveis

Na opinião de Drucker (2010, p.25) “A inovação apresenta-se como uma ferramenta específica do empreendedorismo, onde os empresários exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente”.

Os brasileiros são identificados em diversas pesquisas como um dos povos mais empreendedores do mundo. Nota-se que muito desse empreendedorismo ocorre por oportunidade, por meio de inovações ou de necessidades não atendidas pelo mercado, as quais podem vir a transformar ideias em novos produtos, serviços ou em processos. A inovação na realidade cria recursos e aumenta a competitividade das empresas (HASHIMOTO, 2008; DRUCKER, 2011).

Segundo Souza e Guimarães (2007) a importância da aplicação do empreendedorismo no desempenho e na competitividade das empresas é realmente essencial para o seu sucesso. O termo empreendedorismo vem sendo utilizado de forma abrangente, referindo-se às ações inovadoras e dinâmicas em busca de resultados diferenciados, um verdadeiro portfólio organizacional (DRUCKER, 2011).

O desafio de entender as razões que determinam, incentivam ou limitam a ação empreendedora é de extrema importância, principalmente para empresas brasileiras, que buscam alicerçar seu desenvolvimento econômico, social ou político de maneira sustentável em um ambiente em constante mudança. Isso demanda uma qualificada capacidade de empreender e administrar ações.

O empreendedor é visto como um disseminador de inovação, um criador, sabe aproximar e conectar atores nos diferentes cenários competitivos, agregando valor às atividades executadas. Os empreendedores inovam de maneira superior. Inovação e empreendedorismo não são apenas resultados de uma ideia brilhante, são resultados de atitude, comprometimento, habilidade, criatividade, inovação, desempenho superior e disciplina sistemática (SCHUMPETER, 1939; VALLE, 2007; BESSANT; TIDD, 2009; DRUCKER, 2010; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009)

Para Bessant e Tidd (2009, p. 60) “o estudo do empreendedorismo e da inovação podem ser abordados a partir de três diferentes perspectivas”:

- a) Pessoal ou individual: que aborda o papel da criatividade;
- b) Coletiva ou social: relata a contribuição de equipes, e;
- c) Contextual: visualiza ambientes, processos, ferramentas e estruturas.

“Um fator percebido como crítico em relação a estas perspectivas é o esforço necessário entre as contribuições individuais, sociais e organizacionais para a inovação, para o empreendedorismo e para a interação entre esses níveis” (BESSANT; TIDD 2009, P.60).

As mudanças nos mercados, nas demandas, nos resultados e os impactos globais estão transformando as empresas e as suas negociações. Para assegurar a competitividade sustentável, torna-se fundamental ampliar os investimentos em inovação e disseminar a cultura inovadora, criando valores sólidos dentro da empresa, de maneira sistêmica, estabelecendo resultados em um longo prazo.

As expectativas, tendências e necessidades dos mercados exigem uma nova geração de gestores, de líderes, de empreendedores que busquem maneiras para a permanência e desenvolvimento de suas empresas, o que pode ser construído através da competitividade sustentável. A competitividade sustentável deverá ser alinhada à estratégia e aos recursos disponíveis (ZOGBI, 2008; PORTER, 2009; SCHERER, CARLOMAGNO, 2009, DRUCKER, 2011).

A literatura que aborda a gestão da inovação ou as estratégias de seu fomento em empreendimentos vem dando uma maior ênfase para ações e processos sustentáveis, tornando-se uma vantagem competitiva para as empresas. Para Kotler (2008, p.63) “vantagem competitiva é a habilidade de uma empresa trabalhar de uma ou várias maneiras que os concorrentes não podem ou não irão

copiar.” Ou seja, é uma qualidade que uma empresa insere em seus serviços ou produtos, que os concorrentes não oferecem ao mercado consumidor.

Na visão de Tidd et al. (2008) a vantagem competitiva sustentável em empresas consiste de suas competências centrais. As fontes reais de vantagem competitiva estão inseridas “na habilidade de gestão de consolidar tecnologias empresariais e habilidades em competências capazes de habilitar negócios individuais a se adaptarem às diversas oportunidades em constante mudança” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 81).

A busca pela inovação entre empreendedores vem sendo importante como fator diferencial na oferta, como meio de verificar e ocupar novos nichos, como forma de se manter atualizado em relação às ações de seus concorrentes (ANDREASSI, 2007; ZOGBI, 2008; SCHERER, CARLOMAGNO, 2009).

Segundo Crevani (2011), as empresas que desejam ser inovadoras, necessitam ter líderes dinâmicos, que saibam pensar na organização e também na sociedade, acionando uma rede de inovação, interagindo com recursos, trocando diferentes conhecimentos e ideias com todos envolvidos, tais como, consumidores, clientes e fornecedores, para assim, obter competitividade sustentável.

Os empreendimentos sustentáveis precisam possuir controle sobre a sustentabilidade da inovação, observando, comparando suas estruturas, verificando o desempenho das ações e processos, utilizando as experiências para novas etapas e ações específicas (BESSANT; TIDD, 2009).

Para Bessant e Tidd (2009 p.360) “as preocupações sociais e políticas sobre o meio ambiente e a sustentabilidade apresentam uma influência sobre a taxa e o rumo da inovação”. Na opinião dos autores, uma das abordagens sobre inovação e sustentabilidade foca na maneira de influenciar o desenvolvimento e como fazer a inovação ocorrer juntamente aos diferentes regimes e regulamentos. A inovação é vista como um dos fatores que favorecem a destruição do meio ambiente, por estar diretamente ligada com o crescimento econômico e com o consumo acelerado.

Segundo Bessant e Tidd (2009, p.361) a maioria das inovações podem também contribuir para diversas soluções ambientais, como:

- a) Produtos mais limpos: causando menor impacto ao meio ambiente, no decorrer do seu ciclo de vida;
- b) Processos mais eficientes: para diminuir resíduos ou reutilizá – los;
- c) Novos serviços: para redução ou substituição do consumo de produtos, e;

d) Inovação sistêmica: para avaliação, análise e acompanhamento avaliativo do impacto ambiental.

Crevani et al. (2011), destaca que além de fazer avaliação e controle é necessário verificar e medir as diferentes mudanças que a inovação causou na empresa, juntamente com o controle dos demais processos e a contínua atenção pelas práticas sustentáveis. Segundo o autor, uma empresa pode inovar e buscar a competitividade através de ações e atitudes sustentáveis, com o uso de políticas de proteção ambiental, tendo responsabilidade social, aumentando o número de empregos e poupando recursos.

O empreendedor no processo de inovação está ligado além da criação de negócios, mas na abertura de um novo nicho de mercado, na busca por diferentes processos e sistemas de gestão, de diferentes alternativas sustentáveis. O empreendedor é criativo e gera novas ideias, mas também participa do processo de geração e desenvolvimento de ações criativas ligadas a um novo projeto, processo, serviço ou produto (HASHIMOTO, 2008; DRUCKER, 2010).

2.2.7 Gestão do Conhecimento e Propriedade Intelectual

Pode-se dizer que as empresas vivem na Era do conhecimento e da tecnologia, onde a competitividade, a rapidez das negociações, leva a um novo paradigma, ofertando um valioso recurso estratégico para grupos, pessoas e organizações. O conhecimento sempre foi valorizado desde as sociedades antigas, onde gerava *status* e diferenciação entre os grupos. Hoje, o poder do conhecimento é discutido e analisado nas diversas organizações, que buscam maneiras diferenciadas de lançar suas estratégias ao mercado competitivo (BAUTZER, 2009).

De acordo com Bautzer (2009, p.34) “o conhecimento é o elemento básico da mudança e da inovação, através dele que as empresas criam e tornam-se capazes de inserir pessoas em suas ideologias.” Desta maneira as empresas vão desenvolvendo novas oportunidades e processos. As inovações baseadas no conhecimento diferenciam-se das demais na duração, na taxa de perdas, na

predicabilidade e nos diferentes desafios. A inovação gera valor (BAUTZER, 2009; TIDD ET AL, 2008; ZOGBI, 2008, DRUCKER, 2011).

Bessant e Tidd (2009, p.216), afirmam que “o conhecimento é toda informação que foi contextualizada, a ela foi atribuído significado e, por consequência foi tornada relevante e mais fácil de utilizar”.

Os autores afirmam também, que há uma transformação desde a informação até o conhecimento, com comparações, relacionamentos e resultados. Relatam que, o conhecimento é mais profundo que a informação por exigir maior especialização. Mencionam basicamente dois tipos de conhecimentos, e, cada um com suas características:

- a) Conhecimento tácito ou implícito: baseado na experiência, difícil de formalizar e comunicar, e;
- b) Conhecimento explícito: expresso em termos numéricos, textuais ou gráficos, sendo facilmente comunicado.

Nas organizações existem diversos tipos de colaboradores, cada um com um tipo de cultura. Desta maneira, o conhecimento pode estar intrínseco nas pessoas, nas rotinas empresariais, nas tecnologias, processos e sistemas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.34 apud Bautzer, 2009), existem três tipos de conhecimentos:

- a) Tácito: que é o conhecimento individual;
- b) Social: refere-se ao conhecimento socializado pelo grupo, e;
- c) Organizacional: é o adquirido na organização.

A transferência do conhecimento passa por um processo, iniciando no indivíduo, passa pela situação de grupo e, após o interesse identificado pela empresa é que realmente torna-se organizacional (BAUTZER, 2009. P.35).

“O volume excessivo de informação disponível no ambiente empresarial cria obstáculos para as empresas decidirem o que realmente as interessa. A gestão do conhecimento trata exatamente desse propósito, de refinar e direcionar esses dados” (ZOGBI, 2008).

Segundo Zogbi (2008, p.105), a gestão da inovação não se iguala a gestão do conhecimento. A gestão da inovação refere-se aos custos, à qualidade e à rapidez do processo inovador e, a gestão do conhecimento aos registros desse processo.

Para os Bessant e Tidd (2009) a gestão do conhecimento exige obter e utilizar conhecimento sobre componentes, mas também o modo como eles podem ser reunidos, ou seja, a arquitetura de uma inovação, como mostra a Figura 8:

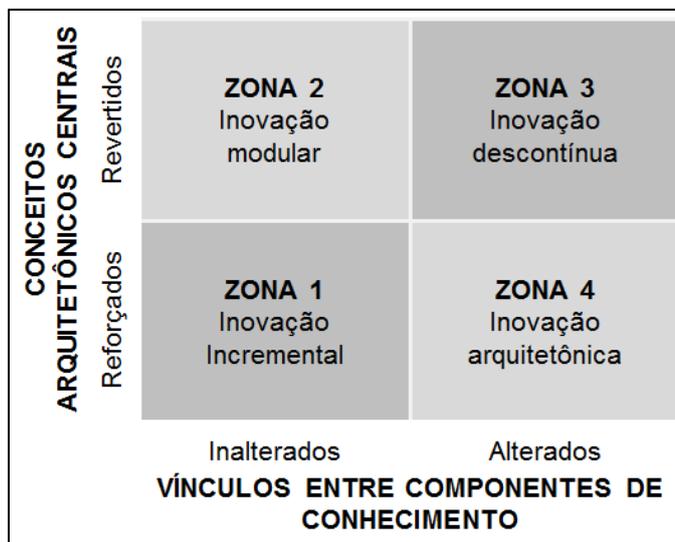


Figura 8 - Inovação arquitetônica e componentes do conhecimento
Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

Conforme a análise dos autores em relação à figura:

Na zona (1) há melhorias em torno de condições estáveis de produtos ou processos e se utiliza o conhecimento acumulado em torno de componentes principais.

Na zona (2) existe uma mudança significativa em um elemento, sendo que a arquitetura global permanece a mesma. Há a necessidade de novos conhecimentos, mas dentro de uma estrutura estabelecida de fontes e usuários.

Na zona (3) ocorre a inovação descontínua, onde se desconhece as formas de como alcançá-la e nem o seu estágio final.

Na zona (4) há condições, onde novas combinações surgem, possivelmente em torno de uma necessidade, como no caso de uma inovação disruptiva.

Uma das dificuldades com isto, é que “o conhecimento de inovação flui e as estruturas que surgem para apoiá-lo tendem a refletir a natureza da inovação dentro da empresa” (BESSANT; TIDD, 2009, p. 228).

Para Bessant e Tidd (2009) o grande desafio das empresas é quando chega a hora do processo de mudança, onde elas precisam colocar em prática todo o conhecimento adquirido e inovar deixando os antigos sistemas já estabelecidos no passado.

Tranfield et al. (2006 apud Bessant e Tidd, 2009, p. 229) identificam as diferentes fases do processo de inovação a fim de verificar rotinas de conhecimento em cada uma delas. Essas três fases são definidas como: descoberta, realização e sustentação, estas podem ser analisadas na Figura 9:

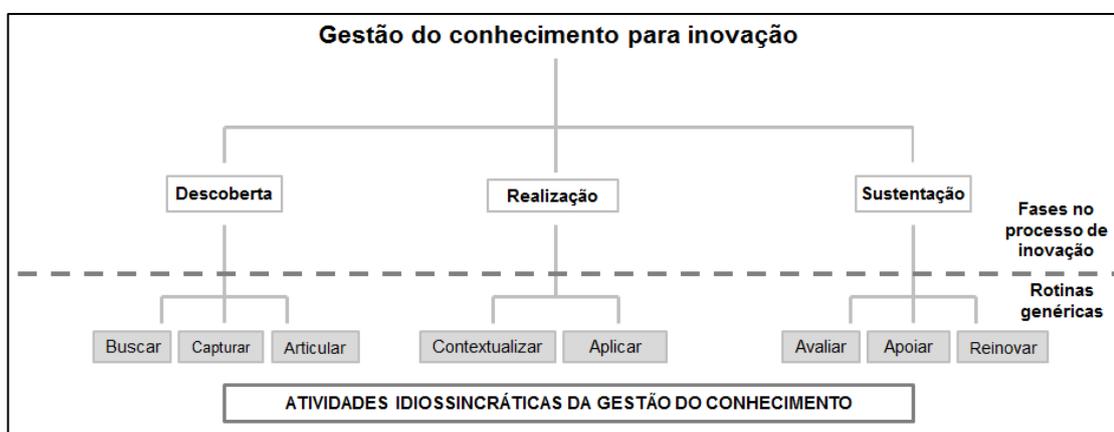


Figura 9 - Modelo hierárquico de processo de gerenciamento de conhecimento para a inovação
Fonte: Bessant e Tidd (2009).

Segundo os autores, na fase de descoberta existe uma busca interna e externa à procura de pontos de inovações. Essas inovações podem ser diversas necessidades, oportunidades, ações e diferentes tipos de comportamentos externos.

Quando chega a fase de realização, a organização pode implementar a inovação, fazendo-a desenvolver através de uma ideia, em diferentes estágios até ser inserida e lançada no varejo uma nova opção de serviço ou produto. Nesta fase, a empresa deverá escolher o seu foco inovativo e em quais fará investimentos. Já a fase de sustentação, se refere ao que é necessário para a inovação ocorrer positivamente. Composta pela manutenção e suporte de inovação, por suas melhorias e período de sucesso e fracasso da organização. É a fase do aprendizado, de captura de conhecimento, de aprender a gerenciar melhor os processos, reciclá-los, iniciar o ciclo da inovação novamente, é a "reinovação" (BESSANT; TIDD, 2009, P.231).

2.3 Diagnóstico e avaliação de desempenho empresarial

A sistemática da gestão da inovação e medição de desempenho tem estado no planejamento de pesquisadores e executivos do mundo inteiro. Métodos e ferramentas de medição de desempenho e inovação têm sido utilizados nas empresas com o foco estratégico e para o monitoramento dos resultados, apresentando um grande valor e importância. Essa importância também decorre, segundo o Manual de Oslo, do fato de que inovação é geralmente considerada como uma das principais fontes de vantagens competitivas das empresas, melhorando seu desempenho e sua capacidade de inovar (OECD, 2005; CARPINETTI, 2007).

2.3.1 Diagnóstico da Gestão da Inovação no varejo

No início do processo de inovação se obtém o diagnóstico ou *scanning* de ambiente. De acordo com Bautzer (2009, p.71) “nesta etapa reside a chave do processo estratégico em que o levantamento de oportunidades e sua definição no panorama de macroambiente é um dos quesitos de análise.”

Uma inovação de sucesso está diretamente ligada ao perfil do líder. Não há como prever o resultado de uma inovação, se ela terá resultados positivos ou negativos, se será grandiosa ou pequena. Porém, se o líder não estiver motivado e não visar e criar valor ou fazer uma contribuição, dificilmente a inovação terá o resultado de maneira sustentável no varejo (DRUCKER, 2010).

Segundo Scherer e Carlomagno (2009) uma empresa inovadora motiva seus colaboradores no ambiente de trabalho, recompensa-os por suas ideias, busca o aumento da eficiência, melhora o atendimento ao cliente e a geração de lucros. “O maior desafio da gestão está na criação de um ambiente empresarial que possibilite a ocorrência da inovação a partir de um processo contínuo, estruturado e gerenciável” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, P.22).

De acordo com o Manual de Oslo (2005, p. 26), as empresas engajam-se em inovações por diferentes razões. Os principais objetivos podem estar relacionados a produtos, mercados, eficiência, qualidade, capacidade de aprendizado ou

implementação de mudanças. A identificação dos motivos que levam as empresas a inovar e sua importância, auxilia o exame das forças que conduzem as atividades de inovação, tais como a competição e as oportunidades de ingresso em novos mercados.

A inovação sustentável não ocorre por acaso, portanto não é uma atividade eventual, é um processo a ser gerenciável, desde a ideia inicial até a sua implementação. A inovação agrega e gera uma força competitiva exigindo disciplina sistemática a favor desse processo (BESSANT; TIDD, 2009; SCHERER; CARLOMAGNO; 2009; BAUTZER 2009; DRUCKER, 2010).

Conforme Bessant e Tidd (2009, p.450) “apesar das diferentes formas que o processo inovativo é executado nas empresas, o mesmo trata de entrelaçar conhecimentos e recursos, formando uma tapeçaria criativa”. Esse processo passa por três estágios iniciais, conforme demonstra a Figura 10:

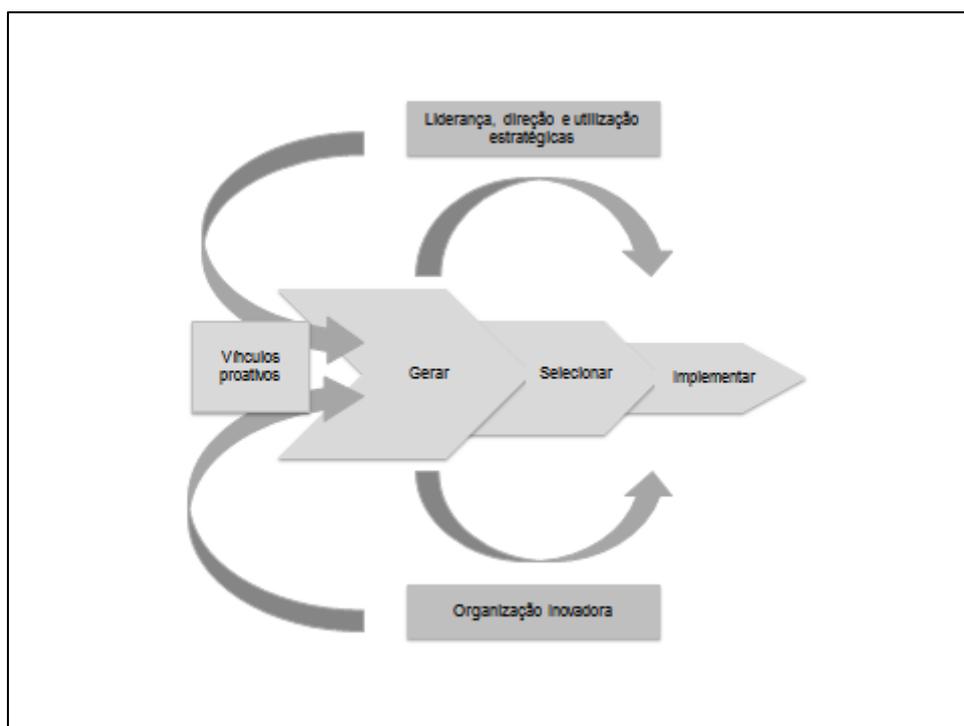


Figura 10 - Modelo Simplificado de gestão da inovação
Fonte: Adaptado de Bessant e Tidd (2009).

Em relação à figura, os autores, reforçam que as organizações precisam pensar na inovação como uma ampla sequência de atividades, um processo. É preciso gerar, selecionar e implementar ideias, ou seja:

- a) Gerar possibilidades de inovação: pesquisar e procurar em ambientes (interno e externo) detectando e processando os sinais de inovação potencial;
- b) Selecionar estrategicamente a partir de opções de inovação: buscar os principais elementos que ofereçam uma melhor oportunidade de desenvolver certa margem competitiva, e;
- c) Programar e fazer a inovação acontecer: apesar de um cenário de incertezas devem integrar pessoas e grupos, suas capacidades e avançar com o projeto, verificando possíveis erros.

2.3.2 Métricas e indicadores para a Gestão da Inovação

Segundo Scherer e Carlomagno (2009) para ser gerenciada, a atividade de inovação precisa ser medida sobre diferentes perspectivas. Porém, nem sempre medir os resultados e o processo de inovação é uma tarefa fácil, devendo cada organização utilizar seus indicadores estrategicamente.

De acordo com o Manual de Oslo (2005) existem alguns fatores de inovação que podem ser medidos, pois causam impacto no desempenho das empresas, como maior eficiência; aumento das vendas e fatia de mercado; mudança na produtividade e competitividade; e aumento do conhecimento.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2009, p. 581) ao analisar o desempenho inovador, pode-se considerar várias mensurações e indicadores, como por exemplo:

- a) Mensuração de resultados (outputs) diferentes tipos: trabalhos científicos, número de produtos lançados, como também percentagem em vendas e lucros derivados dela;
- b) Mensuração de resultados operacionais ou de processo: ações e pesquisas de satisfação de clientes para mensurar e acompanhar as melhorias;
- c) Mensuração de resultados que devem ser obtidos através de comparações entre empresas ou departamentos, como custos de produtos, participação de mercado, desempenho de qualidade, e;
- d) Mensuração de resultados de sucesso estratégico onde objetiva-se melhorias no desempenho do negócio, nos benefícios que podem ser ligados

direta ou indiretamente à inovação, como crescimento de receita ou participação de mercados, melhorias na lucratividade e valor agregado.

Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que os bons indicadores são derivados da estratégia da empresa. Para obter indicadores corretos deve-se vinculá-los aos objetivos estratégicos, ou seja, aos que a organização estipula para a atividade de inovação. O desempenho inovativo deverá ser mensurado não apenas pela dimensão financeira, mas também pelas diferentes dimensões e perspectivas.

Na literatura atual, segundo Hernández et al. (2012) existem certos autores que consideram que há diferença na análise da atividade de inovação das grandes e pequenas empresas, justificando que na análise de pequenas empresas as variáveis internas como a relação com os gestores, as decisões estratégicas e a gestão, possuem maior peso na mensuração.

Existem diversas ferramentas utilizadas pelas empresas para avaliar a inovação, uma delas, que revolucionou o mercado e a gestão estratégica, foi o *balanced scorecard*, que além de medidas financeiras adicionou mais três dimensões: clientes, processo e aprendizagem (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, KAPLAN; NORTON, 2008).

Na obra de Scherer e Carlomagno (2009, p.69) o *balanced scorecard* foi estruturado e possui quatro dimensões focando na causa e efeito da mensuração dos resultados de inovação, tendo indicadores de entrada e saída, explicados pelos autores a seguir:

- a) Contexto: relaciona-se ao modo como a organização cria o ambiente adequado para a inovação ocorrer a partir de dimensões da ferramenta Octógono (diagnóstico);
- b) Processo: mede a eficiência das ideias inovadoras, através das etapas da cadeia de valor, criando indicadores;
- c) Tipos: expressam o perfil da empresa e especificando as inovações desejadas, e;
- d) Resultados: refletem as expectativas de resultados inovadores.

Conforme os autores com essas quatro dimensões, podem-se medir resultados, fazer avaliação do desempenho e obter uma visão da produtividade da

inovação. Cada objetivo possui indicadores para cada uma dessas dimensões, estes apresentam-se na Figura 11:

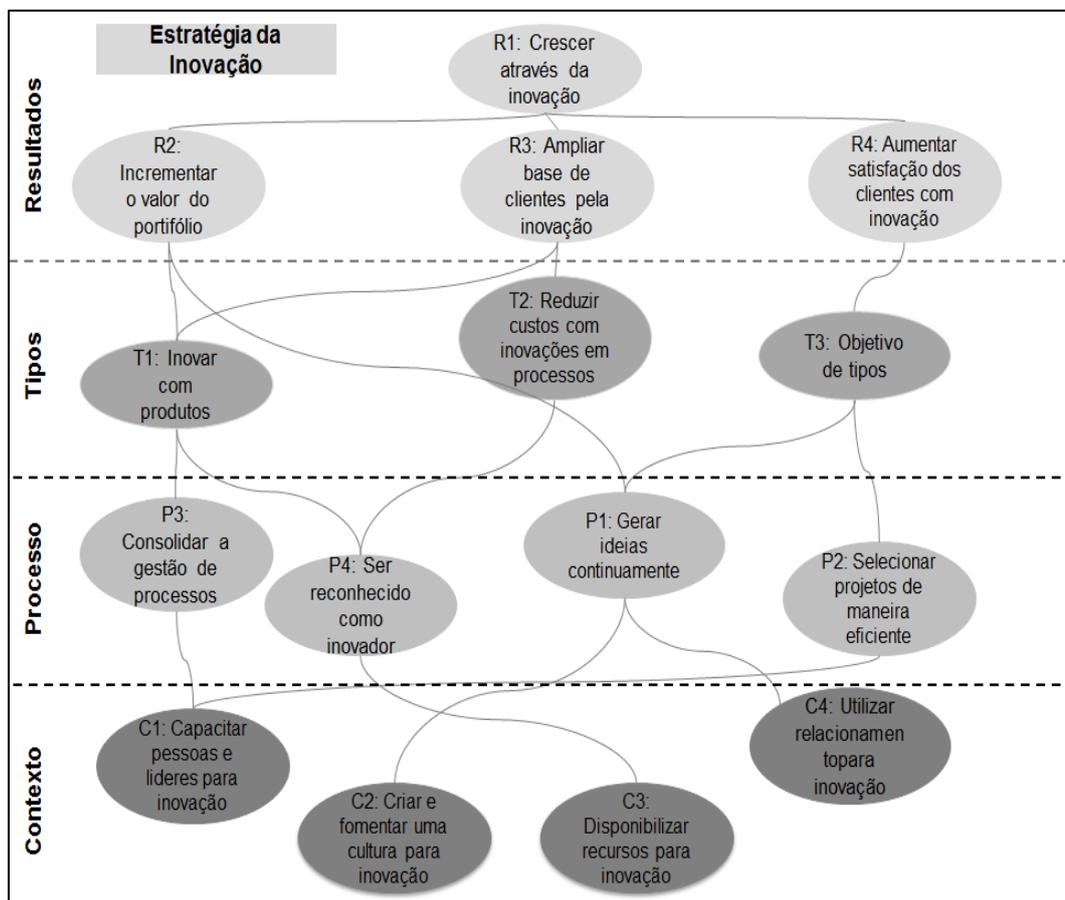


Figura 11 - *Innovation scorecard*
Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009,p.68), cada um dos objetivos estabelecidos possui indicadores para que os mesmos sejam mensurados e controlados, sendo que cada um possui certa expectativa relacionada a um desempenho.

O número de indicadores deverá ser limitado, o suficiente para medir o desempenho de inovação da empresa. Relacionado às perspectivas do *innovation scorecard* existem alguns tipos de indicadores, conforme ao Quadro 5:

Perspectiva	O que mede	Indicadores
Resultados	Mede os resultados esperados com a atividade inovadora	% da receita de produtos vendidos nos últimos 3 anos
Tipos	Mede a concepção dos tipos de inovação intencionados pela empresa	Nº de inovações radicais/Total de inovações
Processo	Mede a eficácia das fases da cadeia de valor da inovação	Nº de novas patentes/Nº de novas ideias geradas/% de ideias selecionadas para experimentação/Tempo médio de experimentação/% de projetos implementados dentro do orçamento/% de inovações externas à empresa
Contexto	Mede o ambiente de fomento à inovação	Nº de horas médias de treinamento em inovação por colaborador/% de lideranças avaliadas conforme inovação/% da receita investida em inovação

Quadro 5 - Indicadores de gestão da inovação
Fonte: Adaptado de Scherer e Carlomagno (2009).

A cada mudança as métricas relacionadas com a inovação devem ser modificadas e direcionadas novamente. Scherer e Carlomagno (2009, p.70) “um conjunto de métricas adequadamente selecionadas, podem servir de guia para os gestores de inovação, tornarem o processo mais previsível.” Conforme os autores pesquisas com empresas inovadoras afirmam que, empresas que costumam medir a inovação alcançam melhores resultados, se desenvolvem e se destacam no mercado.

Segundo os autores são três os pré-requisitos da elaboração de métricas adequadas para a gestão da inovação:

- a) Alinhar métricas com estratégias;
- b) Começar com o que a empresa possui, e;
- c) Desenvolver a abrangência é fundamental.

A inovação tornou-se uma realidade no mercado corporativo, independente do tamanho da empresa, sendo inevitável sua utilização aliada ao contexto organizacional atual, altamente dinâmico e competitivo (DRUCKER, 2010).

Mensurar o processo inovativo e encontrar os indicadores apropriados ligados à estratégia da gestão tornou-se uma prática desenvolvida por diversas organizações, porém depende da visão e experiência do gestor, a sua aplicação nas organizações que desejam ser inovadoras, competitivas e lucrativas (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009; ZOGBI, 2008; DRUCKER, 2010; MORRIS, 2011).

Os indicadores utilizados pelas empresas não são apenas financeiros, existem diversos outros, de acordo com o foco de cada organização. Para utilizar a

gestão da inovação torna-se necessário verificar todas as etapas da cadeia de inovação ligadas à organização (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Diversas inovações tornam-se apenas melhorias e outras se consolidam realmente no mercado. Os gestores devem promover ações e buscar novas ideias, pois de pequenas sugestões podem nascer grandes novidades ou inovações disruptivas (ZOGBI, 2008; BAUTZER, 2009; DRUCKER, 2010).

Para Tidd et.al (2009) as Inovações nascem de sugestões, do envolvimento de atores organizacionais que consolidaram grandes mudanças e tornaram-se casos de sucesso no varejo nacional, apresentando novos processos, produtos e serviços ao mercado.

Várias empresas utilizam ideias de colaboradores para as suas melhorias internas e de produtos, gerando muitas das vezes além de melhorias, também inovações. Um exemplo desse tipo de processo ocorre na empresa Brasilata, uma das empresas mais inovadoras do país, que chega anualmente a apresentar mais de duzentas ideias de melhorias e inovações por colaborador. Um case de sucesso no mercado brasileiro, sendo que, muitas empresas seguem seus exemplos e ideias criativas de gestão.

2.3.3 Ferramentas de Gestão da Inovação

Cada empresa é única e, sendo assim, o processo de gestão precisa de ferramentas específicas para o alcance da estratégia. As organizações utilizam vários tipos de modelos e ferramentas para acelerar processos, aumentar precisão de diagnósticos e orientar tomada de decisões (DRUCKER,2011; ZOGBI,2008).

No campo da gestão, relacionado ao processo de inovação, as ferramentas passam por pesquisas e aplicações de nível internacional, onde cada uma das ferramentas possui um determinado foco (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

As ferramentas estudadas na pesquisa e, as utilizadas, apresentam sua descrição e direcionamento e podem ser analisadas no Quadro 6 a seguir:

Ferramenta	Foco	Descrição
Octógono da Inovação	Gestão da inovação-Diagnóstico e planejamento	Apresenta as 8 dimensões da gestão da Inovação
Radar da Inovação	Tipos de Inovação-Benchmark, diagnóstico e planejamento.	Apresenta os 12 tipos existentes de Inovação
Cadeia da Inovação	Processo de Inovação-Diagnóstico e planejamento	Apresenta os 4 estágios do Processo de Inovação
Matriz de Portfólio	Gestão da Inovação-Novos projetos e balanceamento de iniciativas	Apresenta a distribuição dos projetos de inovação em função de <i>Timing</i> , risco e mercado.
<i>Innovation Scorecard</i>	Gestão da Inovação-Indicadores e metas	Apresenta o mapa de indicadores para a gestão da inovação

Quadro 6 - Ferramentas, foco de atuação e descrição

Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

O contexto da inovação é formado por um conjunto de dimensões que devem ser adaptadas para melhorar o potencial de inovação da empresa. Essas dimensões precisam ser configuradas de acordo com a intenção inovativa, a estratégia e cultura da empresa (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009, p.76) a ferramenta que direciona o diagnóstico do potencial de inovação, e apresenta as práticas de gestão para melhoria do desempenho das empresas, define-se como Octógono da Inovação. Os processos estão estabelecidos em oito dimensões, sendo onde os principais tópicos a serem administrados para melhorar a produtividade da inovação, desde a estratégia até o processo de transformação de ideias em resultados, são:

- a) Estratégia de inovação: Como a empresa desenvolve o direcionamento das iniciativas de inovação?
- b) Liderança para inovação: Qual é o grau de entendimento das lideranças quanto à necessidade e importância da inovação? Como as lideranças apoiam o ambiente de inovação?
- c) Cultura de inovação: Como a alta gestão age para criar um ambiente que desenvolva e estimule ao mesmo tempo o processo de inovação?
- d) Relacionamentos para inovação: Como a empresa busca parceiros, retém clientes e analisa os concorrentes para gerar e refinamento ideias?
- e) Estrutura para inovação: Onde a atividade de inovação localiza-se e como é organizada dentro da empresa?
- f) Pessoas para inovação: Como é direcionado o apoio à inovação, quanto aos principais incentivos e reconhecimentos?

g) Processo de inovação: Como é o processo que gera as oportunidades de inovação, seu desenvolvimento e a sua avaliação?

h) *Funding* para a inovação: Como ocorrem as iniciativas de inovação e como são financiadas?

Todas essas oito dimensões, ligadas à gestão da inovação, podem ser analisadas e mensuradas pela ferramenta Octógono da Inovação, como consta na Figura 12.



Figura 12 - Octógono da Inovação
Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

Se bem administradas as dimensões do octógono aumentam as chances de se obter resultados positivos, maior lucratividade, diminuindo a imprevisibilidade e ampliando o potencial inovador das empresas (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009, p.18), outra ferramenta utilizada é o radar, constituído a partir de raios que representam cada uma das dimensões que pretende-se inovar. Os raios dividem-se em sete níveis que representam a intensidade da inovação. Os dois primeiros indicam as melhorias. O terceiro, quarto e quinto representam e indicam as inovações incrementais. O sexto e sétimo apresentam as inovações radicais. Ao verificar as diferentes dimensões, pode-se

desenhar o perfil de inovação da empresa, conforme pode ser verificado na Figura 13.

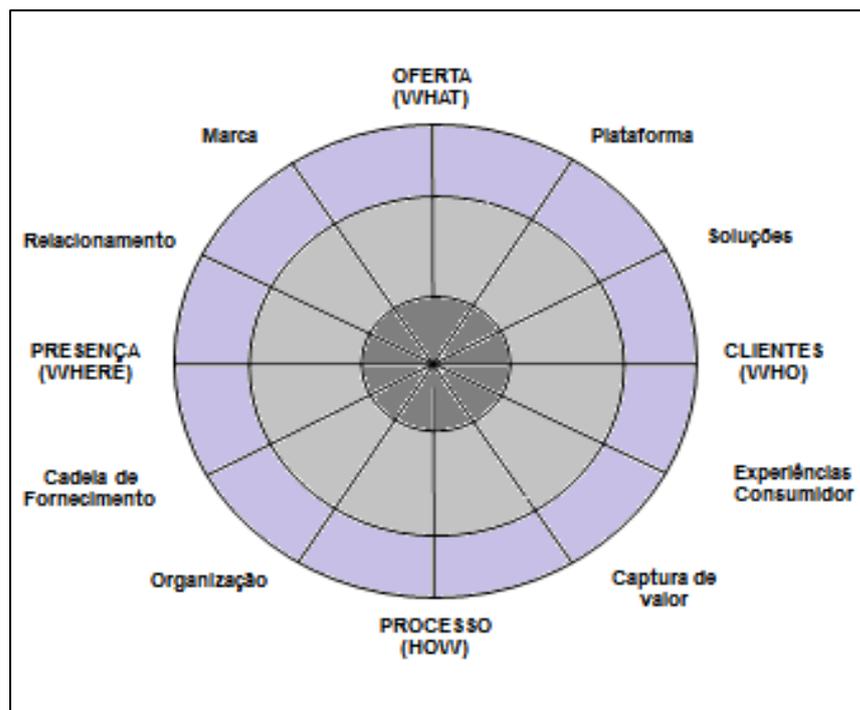


Figura 13 - Radar da Inovação
Fonte: Sawhney et al. (2007).

Quanto à utilização do Radar da Inovação, de acordo com Scherer e Carlomagno (2009, p.19) existem três etapas a serem seguidas:

- Deve-se identificar o perfil da inovação atual da empresa a partir da identificação das principais inovações, sua intensidade, interdependência e dimensão. Ao ligar os pontos das diferentes inovações, irá formar uma figura que irá mostrar o nível de inovação da organização. Com este diagnóstico pode-se fazer uma comparação com os demais concorrentes permitindo o entendimento da estratégia da empresa, podendo leva-lá a possíveis mudanças;
- Analisar o perfil de inovação do setor/ concorrentes ou do setor para identificação de oportunidade de busca pela diferenciação. Alguns setores apresentam certos tipos de inovações, durante determinado período de tempo, onde, dependendo da estratégia inovadora, podem surgir novas oportunidades e ideias em diversas dimensões, e;

c) Buscar a definição da estratégia de inovação, verificando os tipos de inovação principais, os quais irão levar a geração de ideias até os experimentos futuros. Desta maneira, a empresa pode ter um referencial da atual situação e da situação desejada, desenvolvendo assim, as principais ações para aplicar a estratégia competitiva.

Na opinião de Scherer e Carlomagno (2009, p.80) o “sucesso do processo de gestão da inovação passa pela construção de um portfólio de projetos inovadores equilibrado.” Segundo os autores, no momento que a organização planeja adicionar uma nova ideia em seu processo de gestão da inovação, deve-se, fazer a análise da estratégia da empresa e seus objetivos com a inovação adicionando as ideias já estabelecidas em seu portfólio (conjunto de ideias potencial que uma organização possui e administra).

Segundo Scherer e Carlomagno (2009, p.81) um portfólio apresenta características como:

- a) Visibilidade dos projetos;
- b) Gestão do risco;
- c) Definição de sinergias, e;
- d) *Timing* para novas iniciativas.

“As empresas podem usar a matriz de portfólio como um instrumento de gestão da inovação aliado ao *innovation scorecard*, e suas perspectivas: contexto, processo, tipo e resultado” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, P.81).

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009) o *innovation scorecard*, já abordado anteriormente, foi desenvolvido para que cada perspectiva utilize uma ferramenta específica. Como por exemplo:

- a) A perspectiva do contexto: relaciona-se ao octógono da inovação;
- b) A perspectiva do processo: relaciona-se com a cadeia de valor e inovação;
- c) A perspectiva de tipo: relaciona-se com o radar da inovação, e;
- d) A perspectiva de resultados: relaciona-se com a matriz de portfólio.

Essas ferramentas são utilizadas pela *Innoscience* (consultoria em gestão da inovação), no alinhamento conceitual, diagnósticos e estruturação das iniciativas de inovação nas empresas e indústrias (SCHERER; CARLOMAGO, 2009).

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que norteiam a implementação dos objetivos deste trabalho, delineados nas diferentes fases do desenvolvimento dessa dissertação. Foram enfatizados os pontos da metodologia alinhados ao tipo de pesquisa, de forma a embasar teoricamente os princípios metodológicos utilizados.

O método é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, os conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e também auxiliando decisões de cientistas” (MARCONI; LAKATOS, 2009, p.83).

3.1 Etapas da pesquisa

A pesquisa apresenta sua natureza com predominância qualitativa e quantitativa, onde o método empregado em sua realização é o diagnóstico. O diagnóstico constitui-se em identificar a situação atual da empresa, ao que se refere ao desempenho, sua estratégia, gestão, oportunidades e ameaças, à cultura da organização e seus recursos. Na realidade, serve como um mapeamento da situação atual da organização, sendo um *scanning* de ambiente (SILUK, 2007; VIEIRA et al., 2009; BAUTZER, 2009, SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

3.1.1 Construção teórico-conceitual

Nesta etapa, ocorreu a revisão da literatura, como também a busca por ferramentas e métodos para a escolha de um modelo para a aplicação do diagnóstico. Abordaram-se durante a revisão de literatura os recursos bibliográficos que geraram um grande conhecimento sobre gestão da inovação, estratégia competitiva e a gestão de varejo.

As revisões destes temas foram de total importância para a escolha do melhor método de diagnóstico e a interação dos fatores mensurados.

A utilização de opiniões e experiências por parte dos autores consultados no trabalho permite salientar a importância dessa pesquisa, contradições e atitudes que apresentam retornos positivos quando praticadas.

Na primeira etapa buscou-se o referencial teórico, realizado através de busca sistemática, com o objetivo de levantar os principais conceitos e definições sobre a gestão da inovação, inovação, estratégia competitiva e gestão do varejo, como também modelos para a obtenção do diagnóstico da gestão da inovação no varejo.

Para a pesquisa bibliográfica, consideraram-se artigos científicos de revistas e *journals*, que possuem estudos referentes ao tema proposto nesta dissertação. A pesquisa, para determinar os periódicos e seus artigos que apresentavam relevância a este trabalho, foi desenvolvida com o suporte do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Nesta revisão, encontram-se ainda artigos internacionais, de congresso e livros dos principais autores sobre o tema em estudo, inovação, gestão da inovação, gestão do varejo e estratégia competitiva.

3.1.2 Delineamento da Pesquisa

Marconi e Lakatos (2009, p. 220) enfatizam que “o processo de delineamento só se dá por concluído quando o pesquisador do trabalho científico faz a sua limitação geográfica e espacial, dependendo das condições, o seu aprofundamento a sua extensão”.

Para que os dados fossem coletados corretamente, foi realizado o delineamento da pesquisa. O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados, sendo que também considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 2007).

O presente trabalho caracteriza-se quanto aos procedimentos como uma pesquisa bibliográfica descritiva, pois implicou em leituras sobre o assunto para a

definição dos objetivos, do problema e dos tópicos do referencial teórico, bem como uma pesquisa de campo na forma de levantamento de dados, visto que foram aplicados questionários fechados com os gestores das respectivas filiais da rede pesquisada.

Quanto a sua abordagem, caracteriza-se como sendo qualitativa e descritiva, por descrever aspectos que contribuem para a gestão da inovação, num grupo de empresas específicas, com o intuito de analisar as variáveis de pesquisa e aspectos de inovação. A pesquisa também apresenta características quantitativas, sendo que seus dados, após serem diagnosticados serão mensurados e analisados estatisticamente. Segundo Michel (2009) a pesquisa quantitativa é um método que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações mediante técnicas e testes estatísticos utilizados para verificação dos dados da pesquisa.

3.1.2.1 População e unidades de análise

A população desta pesquisa foi representada pelas filiais da rede Magazine Luiza, localizadas em dezesseis estados brasileiros e após analisada por regiões. Considerou-se nesta pesquisa uma amostra de 263 lojas (amostragem estratificada por estado e um erro amostral de 5%) em um universo de 731 filiais da rede em todo o território nacional, em quatro regiões brasileiras, conforme mostra a Tabela 2, sendo os gestores os sujeitos da pesquisa. Para Gil (2007), os sujeitos de um experimento desenvolvem suas ações em determinado ambiente. Este deverá proporcionar condições necessárias para que se possa manipular variáveis e verificar os seus efeitos nos sujeitos requeridos.

Tabela 2 - Cálculo da amostragem por filial estratificada

Estado	N	%	N
Alagoas	8	0,01	3
Bahia	49	0,07	17
Ceará	21	0,03	8
Goiás	4	0,01	2
Maranhão	1	0,00	1
Mato Grosso do Sul	12	0,02	5
Minas Gerais	79	0,11	28
Paraná	107	0,15	38
Paraíba	22	0,03	8
Pernambuco	21	0,03	8
Piauí	4	0,01	2
Rio Grande do Norte	12	0,02	5
Rio Grande do Sul	55	0,08	20
Santa Catarina	59	0,08	21
Sergipe	4	0,01	2
São Paulo	273	0,37	95
Total	731	1,00	263

Fonte. Adaptado de Magazine Luiza (2012).

Um fator de grande importância ao aplicar uma pesquisa é a verificação inicial dos sujeitos e seu conhecimento quanto ao ambiente pesquisado, sendo necessário que tenham autoridade e notoriedade para responder sobre o tema proposto. Desta maneira, o diagnóstico foi direcionado para a presidente da rede. Esta encaminhava o mesmo aos gestores responsáveis pelas filiais, que após suas respostas reenviavam novamente para a presidente que direcionava para a pesquisadora compilar os dados e fazer as demais análises.

3.1.2.2 Organização e aplicação do diagnóstico

Para a presente fase de pesquisa, foi aplicado um diagnóstico aos gerentes das respectivas filiais. As questões utilizadas foram constituídas pelo modelo do Núcleo de Inovação e Competitividade (NIC) da Universidade Federal de Santa Maria, adaptado aos modelos de Gestão da Inovação de Sawhney; Wolcott e Arroniz (2006), Tidd; Bessant e Pavitt (2008), Scherer e Carlomagno (2009), SEBRAE (2009), Morris (2011) e COTEC Portugal (2007).

As dimensões do Octógono, de Scherer e Carlomagno (2009) foram escolhidas para o diagnóstico aplicado por sua ênfase em estudos e pesquisas de gestão da inovação em diferentes empresas e organizações brasileiras.

O instrumento de pesquisa foi constituído de perguntas fechadas, onde ocorreu o direcionamento das respostas para cem perguntas pré-definidas baseadas nos diagnósticos utilizados, referente às oito dimensões da ferramenta escolhida.

Na sequência, após a aplicação do diagnóstico, do estudo de campo e demais análises será necessário consolidar os dados, demonstrando os respectivos resultados. A seguir encontra-se a descrição desta etapa.

3.1.3 Resultados

Sendo o modelo do NIC adaptado por diferentes ferramentas de diagnóstico de autores nacionais e internacionais e tendo como base as dimensões referentes ao Octógono da Inovação, de Scherer e Carlomagno (2009), utilizado para fazer a avaliação da gestão da inovação nas dimensões: (D1) Estratégia, (D2) Cultura, (D3) Relacionamento, (D4) Financeiro, (D5) Estrutura, (D6) Processo, (D7) Pessoas e (D8) Liderança, foi realizada a aplicação que gerou o diagnóstico da gestão da inovação da rede.

Através desse diagnóstico, foi possível verificar a ocorrência da gestão da inovação para empresas do setor varejista. O modelo realizou uma avaliação nas oito dimensões e uma comparação entre quatro regiões de atuação da rede.

Cada uma destas dimensões se referem á questões do diagnóstico, onde possuem um determinado valor e um objetivo estabelecido em escala para sua pontuação, ou seja, em escala *Likert* de cinco pontos.

Após fazer a aplicação e o cálculo da média encontram-se as posições, que permitem a empresa visualizar a situação atual de cada uma dessas dimensões que formam o radar da mesma, abrangendo os dezesseis estados nas quatro regiões brasileiras onde a rede atua.

Definido o *assessment*, inicia-se a preparação do programa de gestão da inovação (SCHERER; CARLOMAGO, 2009).

3.2 Delimitação da pesquisa

Seria impossível analisar os tópicos desta pesquisa, ligados à gestão da inovação, a estratégia competitiva e à gestão do varejo e ao final obter o diagnóstico da gestão da inovação no varejo, sem possuir um segmento específico, uma empresa ou rede que estivesse relacionado com a parte prática do estudo.

Desta maneira, a empresa escolhida preenche os requisitos para a aplicação da pesquisa e, pertence ao setor varejista. O critério de escolha para a empresa foi constatar que a mesma encontra-se entre as maiores redes de eletroeletrônico do Brasil em faturamento, números de filiais e principalmente pelo seu foco na busca constante pelo novo, apresentando diferentes tecnologias, serviços e modelos de lojas para o mercado varejista. Assim, a pesquisa abrangeu as unidades onde a empresa Magazine Luiza atua, solidificando uma pesquisa em âmbito nacional.

3.3 Formulações do problema de pesquisa

Na opinião de Mattar (2011, p.1) “o varejo consiste na atividade de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial.” Sendo que, os varejistas trabalham para suprir várias necessidades, tendo como

principais atividades comprar, receber, estocar e expor os produtos aos consumidores, de forma a propiciar a estes, a convivência de local e tempo para a aquisição (PARENTE 2009).

Muitas empresas varejistas deixaram o mercado por não serem mais competitivas e inovadoras. Lojas de departamento, como: “Mesbla, Mappin, Sears, Eletro radiobraz, entre outras, deixaram de existir e passaram a fazer parte do passado do varejo brasileiro, por não mais se adaptarem e inovarem em um ambiente em contínua evolução” (MATTAR, 2011, p.2).

O varejo é um setor dinâmico, importante e essencial para a economia do país, a busca pela excelência na gestão deverá ser revista e adaptada aos novos padrões e valores dos consumidores.

No Brasil, diversos tipos de varejo estão surgindo e outros passaram a acelerar seu crescimento, como os *shoppings centers*, franquias, venda direta e varejo eletrônico (MATTAR, 2011).

Com esse crescimento, a competitividade e a cobrança por parte dos consumidores tendem a aumentar, levando as empresas a buscarem seu diferencial, sua estratégia competitiva, inovando a sua gestão.

Desta maneira, pensar em inovação é primordial para um mercado em ebulição, pois, inovar se transformou em palavra de ordem ou urgência no mercado atual (ZOGBI, 2008; SCHERER; CARLOMAGO, 2009; DRUCKER, 2011).

Conforme abordado anteriormente, diversas empresas varejistas desapareceram do mercado, e um dos grandes motivos foi a curta visão de seus gestores quanto à evolução do setor, por não terem percebido que era necessário inovar para manter-se no mercado, mudar juntamente com todos os atores pertencentes ao novo sistema (DALLA NORA, 2010; MATTAR, 2011).

Diante da força e grau de crescimento apresentado pelo setor varejista, como também a necessidade posta pelo mercado em relação às diferentes mudanças e inovações na gestão, surge o real problema desta pesquisa. Este problema está inserido no desconhecimento de muitos gestores em diagnosticar a gestão da inovação em suas empresas, de modo a oferecer através do estudo, meios de adquirir maior conhecimento sobre a gestão da inovação e poder aplicá-lo nas empresas e organizações, colaborando para o alcance de maiores benefícios e proporcionando um panorama de inovação que possa servir de base para as demais empresas desse setor.

Desta maneira surge a pergunta do respectivo problema de pesquisa:

O Diagnóstico da Gestão da Inovação poderá auxiliar no fomento da inovação visando a melhoria do desempenho e da competitividade em uma organização do setor varejista?

3.4 Coleta de Dados

Para Marconi e Lakatos (2009, p.167), o plano de coleta de dados é a “etapa da pesquisa onde se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Antes de coletar os dados da pesquisa, os gestores foram informados sobre o real objetivo do estudo, a sua relevância e a total responsabilidade quanto à confiabilidade dos dados. Na pesquisa, a coleta de dados, se deu através de questionário de pesquisa fechado, com cem questões, utilizando-o para diagnosticar a gestão da inovação relativa, ao modo como as empresas a praticam no varejo.

Após o estudo bibliográfico, para análise dos dados, que de acordo com Gil (2009, p.54) caracteriza-se por uma “... investigação sistemática e empírica na qual o pesquisador não tem controle direto sobre as variáveis independentes...”, foram levadas em conta as respostas dos gestores utilizando-se da ferramenta, que forneceu o diagnóstico da gestão da inovação e, revelou o potencial inovador da rede e análise através de testes estatísticos.

3.5 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita através da avaliação do conteúdo das respostas obtidas através da aplicação do diagnóstico, conversas com a presidente da rede e material recebido. Após a coleta dos dados, procurou-se dar um significado amplo para o entendimento das informações.

Os dados levantados nos procedimentos se unem aos resultados da pesquisa aplicada aos gestores da rede varejista. O modelo de diagnóstico aplicado

apresentou oito dimensões em um total de cem perguntas postas em escala *Likert* de 1 a 5 embasado por questões de diagnósticos da gestão da inovação de autores nacionais e internacionais.

Os diagnósticos foram enviados primeiramente à rede e, após, direcionados aos gestores. Concluído o preenchimento do diagnóstico, os gerentes enviavam o mesmo novamente para a presidente da empresa. Após esse processo a executiva da rede direcionava os diagnósticos para a pesquisadora.

Paralelamente com as análises ocorreu a interpretação dos dados, que consiste em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos, somados às teorias estudadas (GIL, 2007; MIGUEL, 2009).

Após a coleta, os dados foram analisados pelo *software* “*Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS” versão 18.0, para organização; cruzamento e mensuração das variáveis; e dimensões levantadas.

Foi realizado primeiramente o teste de normalidade *Shapiro Wilk*, após o teste *Kruskal-Wallis* e por fim, o teste confirmatório de *Duncan* para fazer a verificação das diferenças mínimas significativas.

O nível de significância utilizado para todos os testes foi de 5%. Desta maneira, os dados foram compilados e analisados.

4 MODELO DE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO

O diagnóstico utilizado para mensurar a gestão da inovação no setor varejista foi construído a partir do modelo desenvolvido pelo NIC – PPGE (Núcleo de Inovação e Competitividade do Programa de Pós Graduação Engenharia de Produção/ UFSM), mantendo algumas de suas dimensões e sendo adaptado aos Modelos de Gestão da Inovação de Sawhney; Wolcott; Arroniz (2006), Scherer e Carlomagno (2009), Tidd; Bessant; Pavitt (2008), SEBRAE (2009), COTEC Portugal (2007) e Morris (2011).

Mantiveram-se para análise oito dimensões, por serem as mais influentes nos diagnósticos de gestão da inovação, e testadas por Scherer e Carlomagno na ferramenta Octógono da Inovação: Estratégia, Cultura, Relacionamento, Financeiro, Estrutura, Processo, Pessoas e Liderança. Essas dimensões descritas acima são apresentadas de maneira explicativa a seguir:

4.1 Estratégia

Na dimensão Estratégia (D1) objetivou-se analisar como a empresa desenvolve e direciona as iniciativas de inovação. Para Scherer e Carlomagno (2009, p.23), “diversas empresas possuem um plano estratégico, mas não possuem uma estratégia definida”. A estratégia é altamente necessária para direcionar e otimizar a inovação nos resultados da empresa. O direcionamento estratégico cria novas oportunidades, gera inovações, novas ideias a partir do estabelecimento de uma infraestrutura no processo de geração de ideias.

Os autores enfatizam ainda que, os fatores que precisam fazer parte da formulação da estratégia, são os objetivos, as metas e as expectativas de resultados, pois vão criar parâmetros para as atividades inovadoras na empresa. Estes fatores também servem para guiar a ação empreendedora e potencializar a criatividade entre os *stakeholders* (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

4.2 Cultura

Na dimensão Cultura (D2) buscou-se verificar como os gestores estimulam e fazem para criar e administrar um ambiente que favoreça a inovação organizacional. A cultura é analisada por Scherer e Carlomagno (2009, p. 24) como “algo difuso e intangível”. Um conjunto de normas, crenças, valores que formam o compartimento de todos os colaboradores da organização.

Na opinião dos autores, os gestores podem modificar as estruturas e os processos da empresa, favorecendo mudanças no comportamento, relações e atitudes dos colaboradores. Essa dimensão cultural refere-se, portanto, às maneiras e ações que a gestão adota na construção de um ambiente criativo, que estimule a inovação organizacional.

Diversas pesquisas apontam a influência desta dimensão na inovação empresarial. A dimensão cultura está relacionada também, a maneira como a empresa estimula a comunicação e o risco na mesma. Organizações que possuem uma cultura de comunicação aberta, com trabalho em equipe e redes informais de relacionamento possuem maiores facilidades para inovar (ZOGBI, 2008; SCHERER, CARLOMAGNO, 2009, DRUCKER, 2010).

4.3 Relacionamento

Na proposta da dimensão Relacionamento (D3) procurou-se obter respostas sobre a maneira que a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Durante um longo período, as organizações possuíam uma área específica para a construção de ideias criativas e inovação, ou esperavam a decisão, a iniciativa e a criação serem executadas pelo gestor.

Na gestão atual, considera-se que a grande fonte de ideia e inovação surge de diferentes pontos, de maneira sistêmica e em alta velocidade.

Atualmente, a inovação que se destaca é a inovação aberta, inovação em rede, a gestão da inovação em cadeia. Com a alta velocidade e evolução dos

conhecimentos, as empresas se unem para acompanhar todo esse crescimento do mercado. Os desafios são vencidos com bons relacionamentos, através de alianças e parcerias (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

4.4 Financeiro

Na dimensão Financeiro (D4) procurou-se verificar a maneira que as iniciativas de inovação são financiadas. Para que as empresas possam desenvolver processos que gerem novas ideias, novos serviços, novos produtos ou processos devem obter financiamentos para estes projetos ou dedicar parte de seus investimentos para esta dimensão. Segundo Scherer e Carlomagno (2009, p.28), “os investimentos destinados à inovação, indicam o nível de relevância dada pela alta gestão.” Não existe um valor definido para as empresas investirem em inovação, a maioria faz uma relação ao faturamento total da organização. Os autores enfatizam ainda, que empresas que são pouco inovadoras, investem cerca de 1% do seu faturamento em inovação, sendo esta a média brasileira, e as inovadoras apresentam uma média entre 1 a 3%. Na maioria das vezes, as empresas buscam recursos para os projetos em orçamentos anuais ou em gastos de antigos projetos, sendo que, os investimentos em inovação são vistos somente como custo pela maioria dos gestores e não como um investimento em um longo prazo (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

4.5 Estrutura

A dimensão Estrutura (D5) objetivou analisar e verificar a localização da atividade de inovação da empresa e a maneira como a mesma está organizada.

A estrutura organizacional está ligada diretamente ao processo de inovação da empresa, podendo colaborar para o seu desenvolvimento ou declínio (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Uma empresa inovadora deve ter gestores que promovam um ambiente de colaboração, aprendizagem e interação. Na realidade, não há uma estrutura padrão pré-definida, pois, depende de cada empresa adaptar seu modelo para o favorecimento da inovação.

Segundo Scherer e Carlomagno (2009, p.26), “cada organização deve encontrar a melhor equação entre continuidade e mudança, entre flexibilidade e rigidez, entre controle e delegação, entre centralização e descentralização.” Sendo que, uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos gera benefícios em relação às trocas e comunicação, o que, de certo modo, colabora com o processo de inovação na gestão (SCHERER;CARLOMAGNO,2009).

Algumas organizações apostam na inovação vinda do gestor, outras em um setor específico dentro da empresa, outras na área de P&D, por equipes, por projetos, enquanto em outras empresas a inovação é atribuição de todos, não havendo estrutura determinada (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009).

Diversos autores afirmam que, quanto mais burocrática for a estrutura da empresa, mais difícil será o processo de mudança, sendo o processo criativo, a disseminação de ideias e a descoberta fortemente afetada.

4.6 Processo

A dimensão Processo (D6) apresenta, segundo Scherer e Carlomagno (2009) uma visão de como a organização busca construir novas ideias, a maneira como faz sua avaliação, seu direcionamento e seleção de como e em quais projetos fazer o investimento.

Embasadas em diferentes teorias pode-se dizer que, as políticas de gestão de processos de inovação apresentam-se apoiadas em tecnologias que podem gerar diversos benefícios e apresentar resultados significativos para as empresas.

“Empresas que utilizam ferramentas de gestão de projetos, que avaliam sistematicamente as iniciativas de potencial inovador e que possui um processo estruturado de transformação de ideias em inovação, podem otimizar seus investimentos neste quesito” (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009, p.27).

Fazer um direcionamento correto, buscar opinião de colaboradores, inserí-los em projetos, conseguir implantar e mensurar processos pode levar a organização a inovar de maneira contínua.

4.7 Pessoas

Em relação à dimensão Pessoas (D7) procurou-se obter respostas sobre como o processo de inovação é apoiado, como são gerados os principais incentivos, sua influência e o seu reconhecimento (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

As fontes de busca para a inovação empresarial são diversas, mas a força e o valor gerado através das pessoas para a organização é indiscutível.

No processo de inovação empresarial é necessário que as pessoas estejam preparadas e estimuladas pelos gestores, para que a inovação possa ocorrer continuamente, de maneira sistematizada e não em pequenos momentos, por competição ou por pressão da alta gestão.

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009, p.25) a realidade demonstra que bons resultados e grandes desafios são alcançados através de uma forte equipe de colaboradores motivados, dedicados e que aceitam os mais diversos desafios.

Empresas líderes do setor varejista e diversas pesquisas do setor demonstram que, para obter uma equipe alinhada com o processo inovativo é preciso além de um ambiente criativo a valorização e preparação da equipe, ouvir ideias e sugestões, fomentar a busca por novos conhecimentos e qualificação.

A relação das pessoas na organização poderá fornecer um número ilimitado

4.8 Liderança

A dimensão Liderança (D8) apresenta-se no diagnóstico proposto com o objetivo de verificar a opinião e entendimento dos líderes /gestores sobre a necessidade e importância do processo de inovação, como geram o ambiente

inovador na organização. Para obtenção de uma cultura de inovação na organização, torna-se necessário líderes/gestores focados em inovação.

Os líderes possuem o poder do direcionamento, da influência, da decisão e ditam as regras do jogo empresarial favorecendo ou não o processo inovativo (SCHERER;CARLOMAGNO,2009).

Nota-se a suprema importância do líder no processo da gestão da inovação, Na maioria das vezes, parte dele a iniciativa e disseminação de ideias aos demais colaboradores da equipe, assim como, o poder de avaliar, ouvir e contribuir com o processo a um longo prazo.

O próximo capítulo aborda essa dimensão entre as demais do diagnóstico aplicado na rede.

5 APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO

Neste capítulo são apresentados os resultados referentes à aplicação do diagnóstico da gestão da inovação na rede Magazine Luiza, nas filiais de dezesseis estados localizadas em quatro regiões brasileiras de atuação da rede.

5.1 A Rede Magazine Luiza

A rede Magazine Luiza, é uma das principais redes varejista de eletroeletrônicos do país. Iniciou suas atividades na década de cinquenta e somente dezessete anos após o início de suas atividades, expandiu seus negócios e abriu sua primeira grande loja, este fato foi determinante ao seu crescimento.

A expansão em território nacional ocorreu no início dos anos 80, onde foi inaugurado também nesta época o seu primeiro centro de distribuição. A rede, que já apostava em tecnologia, foi pioneira ao implantar um sistema de computação em suas lojas. Em 1992, iniciou um projeto inovador para a época, criando as lojas eletrônicas, que não tinham produtos em exposição e vendiam por meio de terminais multimídia, orientados por um ou dois vendedores.

Atualmente, com toda modernização própria e do mercado, a rede possui um varejo diferenciado e multicanal, distribuído em lojas físicas, virtuais e *online*.

Quanto a sua estrutura, apresenta 731 lojas distribuídas em dezesseis estados brasileiros, pertencente a quatro regiões, com a gestão voltada ao cliente e focada em resultados, conta com um universo de 25 mil funcionários e uma carteira de mais de 30 milhões de clientes, dos quais 75% pertencem à classe C e D.

Seu principal produto são os eletroeletrônicos, mas possui outros tipos de produtos e serviços que são vendidos em todo território nacional. Também oferece serviços adicionais, como o televendas, consórcio, crediário, diversos financiamentos e o recente modelo de vendas, o Magazine Você, através da ferramenta *Facebook e Orkut*.

A rede possui de maneira muito sólida e clara a sua missão, visão, valores e princípios, segundo o Jeito Luiza de Ser (MAGAZINE LUIZA, 2013).

A missão da rede é ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa o bem-estar comum. Possui como visão ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou *online*. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos. Em relação a seus valores e princípios possui o respeito, o desenvolvimento e reconhecimento, com pessoas em primeiro lugar, por serem a força e vitalidade da organização; a ética por ações e relações baseadas na verdade; integridade; honestidade; transparência; justiça e bem comum; a simplicidade e liberdade de expressão por buscar a simplicidade nas relações e processos, respeitando as opiniões de todos estando abertos a ouvir, independente da posição que ocupam na empresa; a inovação e ousadia por cultivar o empreendedorismo na busca de fazer diferente, por meio de iniciativas inovadoras e ousadas; a crença por acreditar em um Ser Supremo, independente da religião, bem como nas pessoas, na empresa e no país. E a regra de ouro da rede: faça aos outros o que gostaria que fizessem também a você (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Uma das maiores metas da rede é encontrar meios de fazer o cliente retornar até as suas lojas, utilizando para isso as suas experiências de compra e no trabalho constante para manter colaboradores motivados e reter clientes.

O motivo de escolha da rede foi por demonstrar credibilidade e destaque no varejo nacional, por apresentar-se em um patamar diferenciado, pela experiência de mercado e pelo foco do estudo ser o setor varejista, no qual a rede Magazine Luiza encontra-se há mais de cinquenta anos, suprimindo assim as expectativas de aplicar um diagnóstico da gestão da inovação no setor varejista nacional.

5.2 Análise estatística dos dados

Para verificação do diagnóstico, primeiramente foi necessário a realização de testes e análises estatísticas, para maior segurança e veracidade do método.

A confiabilidade das escalas serve para avaliar a confiabilidade de uma escala somatória, identifica a extensão de produção de resultados realmente consistentes, após serem feitas diversas mensurações referente ao conjunto de itens apresentados na escala. Para verificar a confiabilidade das escalas optou-se pelo *Alpha de Crombach*, por medir a consistência interna entre os itens que compõem cada dimensão, apresentando uma variação de 0 a 1, onde valores

abaixo de 0,6 indicam uma consistência insatisfatória (MALHOTRA, 2006; CRESPO, 2009).

Na sequência são apresentados os resultados referentes ao coeficiente *alpha* obtidos na pesquisa, como mostra a Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Medidas de consistência interna das dimensões

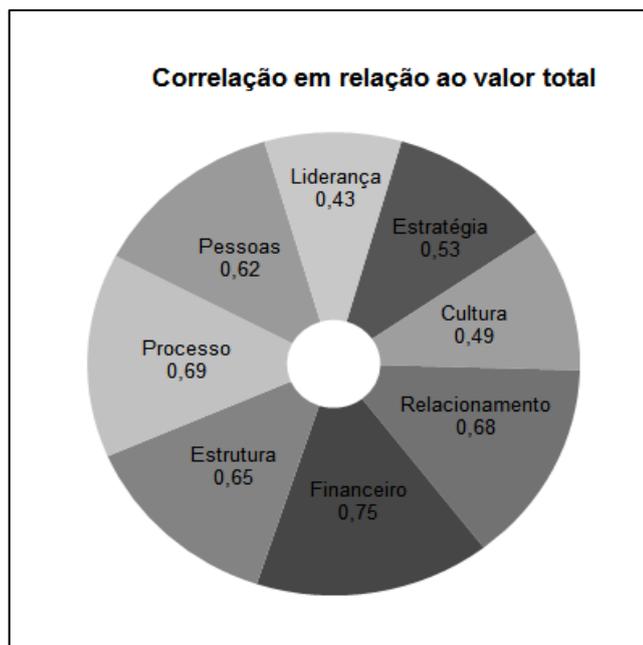
Dimensões	Alpha de Cronbach	Número de Questões
Estratégia	0,760	10
Cultura	0,764	9
Relacionamento	0,823	11
Financeiro	0,853	18
Estrutura	0,730	10
Processo	0,809	17
Pessoas	0,771	15
Liderança	0,745	10

Fonte: Com base nos dados da pesquisa (2013).

Pode-se perceber que, todos os valores mensurados estão acima de 0,7 demonstrando uma fidedignidade aceitável, sendo que, para pesquisas exploratórias valores acima de 0,6 já podem ser considerados satisfatórios (HAIR et.al. 2005, MALHOTRA, 2006, HAIR et.al,2009, CRESPO, 2009, FONSECA; MARTINS, 2011).

Os resultados dos coeficientes de *alpha* obtidos na pesquisa relatam uma consistência interna satisfatória em relação as oito dimensões da escala embasada por cem itens, indicando um bom nível de confiabilidade dos dados, o que gera uma aceitação para o desenvolvimento das análises e testes (MALHOTRA, 2006).

A Figura 14 podem-se observar as correlações obtidas entre as dimensões da pesquisa.



* correlação significativa ($p < 0,05$)

Figura 14 - Correlação das dimensões com o valor total

É possível observar que entre as variáveis independentes existe uma correlação moderada, mas significativa, pois varia de 0,4 a 0,8, o que certifica a relevância do levantamento individual destas em relação ao contexto. Todas as variáveis independentes estão significativamente correlacionadas com o resultado total.

Nota-se que, entre as dimensões analisadas, não houve nenhuma correlação negativa e que algumas apresentaram valores mais baixos, mesmo assim, podem ser classificadas como correlações moderadas. Percebe-se também, que a maior correlação (0,75) apresenta-se na dimensão financeiro, representando uma correlação alta em relação ao total, concluindo que esta dimensão possui uma influência direta ao total (PESTANA; GAGEIRO 2003, CRESPO, 2009).

Na Figura 14 podem-se observar as oito dimensões e seus valores em relação ao valor total.

Entre as oito dimensões é possível visualizar que as quatro correlações mais altas partem do financeiro com (0,75), seguido de processo com (0,69), relacionamento com (0,68) e estrutura com (0,65).

Concluída a análise da confiabilidade e de correlação dos fatores em relação ao geral, inicia-se a análise das oito dimensões independentes (Estratégia, Cultura,

Relacionamento, Financeiro, Estrutura, Processo, Pessoas e Liderança) na rede e os resultados por regiões de atuação.

5.3 Resultados relacionados às dimensões do diagnóstico

5.3.1 Estratégia

A dimensão estratégia (D1) apresentou um dos maiores índices (4,16) do diagnóstico, confirmando a sua importância no processo inovativo. Direcionada para o crescimento sustentável, a rede possui como objetivo estratégico crescer continuamente, aproveitando o potencial que já existe, buscando um diferencial competitivo sem perder a sua essência, mantendo a difusão da cultura e dos seus valores entre todos os colaboradores da empresa.

Há uma relação próxima entre os gestores e colaboradores no direcionamento das estratégias, processos e metas, buscando novas ideias criativas para as diferentes ações tanto internamente quanto externamente.

A estratégia é trabalhada com muita disciplina pelo grupo, com foco no crescimento sustentável, na busca por aquisições que ofereçam ganho, viabilidade e rentabilidade nas diferentes regiões do país. Um exemplo deste processo foram às compras das lojas Baú (na região de São Paulo) e lojas Maia (na região nordeste).

Um dos grandes diferenciais estratégicos da rede é a multicanalidade no setor varejista, focando suas vendas em lojas físicas, virtuais e online.

Anualmente são realizados seminários de posicionamento estratégico para preparar a equipe para os novos desafios. Os gestores da rede se reúnem para uma programação de diferentes atividades, colaboração, trocas de ideias, planejamento e direcionamento de novas ações e melhorias para a rede (Magazine Luiza,2013).

Uma vez ao ano, os líderes também decidem as regiões que pretendem atuar, levando em consideração na análise os pontos fortes e fracos, a densidade demográfica, a renda, o padrão de consumo, a taxa interna de consumo, a logística, verificando assim, como obter novos mercados e consumidores analisando-os sempre de maneira estratégica (MAGAZINE LUIZA, 2013).

5.3.2 Cultura

Após a mensuração do diagnóstico pode-se perceber que a dimensão cultura obteve juntamente com a dimensão liderança o maior índice apresentado (4,18) entres os demais relacionados ao processo de gestão da inovação da rede.

A empresa possui ao longo dos mais de cinquenta anos de varejo, uma cultura empreendedora, tendo como principais características o pioneirismo, o foco no cliente, a velocidade nos processos e a busca constante pela inovação.

Nos últimos anos obteve um grandioso crescimento e encontra-se em expansão pretendendo ir além dos 16 estados de atuação. Mesmo com a expansão a rede, tenta preservar sua cultura e seus valores, sendo estes, mantidos por meio de cursos e atitudes diferenciadas que conseguem, ao longo do tempo, se proliferar entre os demais colaboradores.

Cada colaborador recebe um treinamento, uma espécie de reciclagem, para manter e reforçar a cultura da empresa e os novos colaboradores recebem treinamentos e são acompanhados para entender o desenvolvimento e o valor dessa dimensão. A cultura de cada região onde há filiais da empresa também é fortemente respeitada e praticada pelos colaboradores e gestores.

Algumas ações são rigorosamente preservadas na rede, como:

- a) Celebrar e agradecer: nos momentos coletivos as conquistas são comemoradas e celebradas entre os colaboradores;
- b) Pessoas em primeiro lugar: o colaborador é respeitado e valorizado por suas atitudes e metas alcançadas;
- c) Missão, Visão, Valores e Princípios praticados diariamente, e;
- d) Gestão participativa.

Esses fatores estão diretamente relacionados à cultura da rede, influenciando ao longo do tempo nas atitudes e processos dos gestores e colaboradores, que acionam um diferencial, pois, mesmo com o seu crescimento, tornando-se uma grande empresa, preserva inúmeras e fortes características de uma empresa familiar (MAGAZINE LUIZA,2013).

5.3.3 Relacionamento

Os gestores envolvem os colaboradores em um ambiente com mecanismos e práticas desenvolvidas, com o intuito de valorizar e estimular a equipe, o seu autodesenvolvimento, comprometimento e motivação diária.

A rede apoia, compartilha informações, poder de ação e recompensas pelo trabalho realizado, fazendo com que a criatividade e inovação venham a acontecer de uma maneira natural. Os colaboradores são ouvidos, suas ideias analisadas e as que estão ligadas ao planejamento estratégico da empresa, implementadas nos atuais e nos futuros projetos da rede.

Há diversos canais próprios de comunicação entre os colaboradores, servindo para trocar ideias, tirar dúvidas ou promover algo criativo. Os canais mais utilizados para o processo de comunicação são a TV Luiza, a rádio Luiza (interna), a intranet e o *disk* informações (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Esses processos fomentam a inovação e apresentam-se como um sistema de geração de ideias, se proliferando de várias maneiras, com focos diferentes, uma troca rápida que beneficia tanto a empresa quanto os seus colaboradores e clientes.

O relacionamento da rede obteve uma média de (4,11) no diagnóstico, onde percebe-se, que os colaboradores, independente de sua função, possuem espaço para repassar aos demais, opiniões, ideias, aumentando assim, a criatividade, e tudo o que possa gerar benefícios e inovação na rede.

Procura-se manter um bom relacionamento entre as equipes, direção, gerência e colaboradores. São realizados eventos para melhoria dos relacionamentos, vários treinamentos, palestras motivacionais e festas com a participação das famílias. Recebem inúmeros benefícios como o pagamento de cursos, faculdade, viagens internacionais, prêmios e inclusive a participação nos lucros da empresa (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Na empresa, o relacionamento entre colaboradores, gestores, fornecedores e clientes é altamente valorizado. O relacionamento é uma das práticas mais bem cuidadas desde o início da empresa, pelo fato de ser valioso ter uma equipe que saiba se relacionar para obter uma maior aproximação, em uma carteira, segundo a rede, com mais de 30 milhões de clientes. As ligações e *e-mails* são acompanhados

pelos líderes e pela presidente da rede, que faz questão de cuidar pessoalmente do processo, e diversas vezes, liga para os seus clientes para oferecer-lhes soluções ou agradecer, praticando essa ação na busca de aproximação e retenção.

Deste modo, ocorre uma aproximação entre consumidores, gestores e colaboradores, que conseguem entender o objetivo da rede, o motivo de realizar cada meta, onde cada desafio que lhes é repassado é aceito com otimismo e motivação, pois existe uma meta individual e uma geral, onde todos os colaboradores acabam ganhando em conjunto.

A empresa dispõe de uma sede para os colaboradores e sua família desfrutarem de momentos de lazer, com uma infraestrutura completa, pensando em oferecer ao colaborador momentos de descanso, diversão e qualidade de vida.

O relacionamento com o cliente também é muito valorizado, e para mantê-lo foi criado na rede o “Dia de Ouro”, onde as filiais abrem suas portas durante três dias consecutivos para receber somente os melhores clientes estreitando a relação. Os clientes ouro são recebidos de maneira diferenciada e especial, com café da manhã, tratamentos de beleza, sorteios, recebem brindes, vale-compras e descontos em diversos tipos de produtos. Para a rede, mais importante do que conquistar novos clientes é conseguir manter os atuais. Desta maneira, a rede busca sempre ouvir os clientes e criar novas estratégias e ações para mantê-los motivados e valorizados para que aumentem os índices de retorno (MAGAZINE LUIZA, 2013).

5.3.4 Financeiro

A rede encontra-se bem posicionada no mercado, oferecendo diferentes tipos de produtos e serviços financeiros como o consórcio, cartão ouro, cartão de crédito, seguro, crédito pessoal, garantia estendida e financiamento diversificados.

No diagnóstico aplicado, a dimensão financeira apresentou um dos índices mais baixos (3,97) em relação aos demais, justificado pelos desafios financeiros, instabilidade do setor e impactos negativos que a rede enfrentou em 2012.

A receita bruta no 1T2013 teve um crescimento de 7,0% apresentando um total de R\$ 2,1 bilhões. Dentre os diversos canais de vendas o *e-commerce* se destacou apresentando uma expansão de 21%, alcançando um valor de R\$ 300,8

milhões, resultado de crescimento da audiência do site, ampliação dos tipos de produtos, serviços e novas parcerias (MAGAZINE LUIZA, 2013).

No diagnóstico aplicado, a dimensão financeira apresentou um dos índices mais baixos (3, 97) em relação aos demais, justificado pela fase de instabilidade que a rede passou em 2012. Segundo os dados do Resultado Anual da Rede (2012), o valor líquido anual de 2012 apresentou um prejuízo de R\$ 6,7 milhões, com margem de - 0,1%, impactado pelo processo de integração das redes de lojas Maia e Baú da Felicidade, aumento nos índices de expectativa de perda em liquidações, despesas relacionadas ao cartão da rede, processo de maturação das novas filiais, vendas abaixo das expectativas, logística e custos em geral (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Foram criados alguns projetos que preveem melhorias nos índices financeiros da empresa, como o “Mais com Menos” que prevê políticas de controle mais rigorosas, processos de orçamento redefinidos por departamento e redução de custos. Outro projeto para melhoria da dimensão financeira da empresa denomina-se Gestão de Preços (*Pricing*), que será implantado na rede no segundo semestre de 2013, com o objetivo de incrementar a precificação por canal, região e família de produtos (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Há um orçamento específico para ser destinado aos projetos de inovação, sendo que, as ideias são sempre avaliadas e analisadas pelos riscos e incertezas antes de serem colocadas em prática. Quando necessário, busca-se recursos financeiros em fontes como bancos e parceiros para realizar projetos.

As ideias viram realidade, gerando lucros e demonstrando os reais benefícios da mudança e o retorno esperado após a sua implementação. Segundo gestores da rede, um dos principais compromissos para 2013 é a melhoria dos indicadores de produtividade e rentabilidade, na qualidade nos serviços prestados e ações para melhoria da satisfação dos clientes, assim como, a busca para estabilizar os lucros em todas as filiais e diminuir as despesas gerais (MAGAZINE LUIZA, 2013).

5.3.5 Estrutura

A rede possui uma sede social na cidade de Franca – SP e três escritórios, sendo um dos escritórios de negócios na capital paulista, com 731 lojas e 9 centros de distribuição, localizados em 16 Estados e 4 regiões brasileiras, região centro-oeste, sul, sudeste e nordeste (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Na organização atualmente não existem divisórias nos ambientes, oferecendo maior proximidade e liberdade, incentivando uma gestão participativa. As ideias são debatidas a qualquer momento, e de uma maneira espontânea, surgem ações e soluções criativas para inovações e soluções de necessidades ou problemas.

Conforme dados da rede, a mesma possui uma estrutura organizacional flexível, poucos níveis hierárquicos, descentralização nas decisões, uma gestão democrática, participativa e ousada, fruto de uma estrutura horizontalizada, pensando sempre no bem-estar de seus colaboradores (MAGAZINE LUIZA, 2013).

A rede apresentou um índice de (4,06) na dimensão estrutura, contando com uma estrutura de lojas multicanal, estando em diversos lugares na busca pelo cliente, tanto em lojas convencionais, como, virtuais, televendas, site, blog, redes sociais com as novas lojas do Magazine Você (*facebook e orkut*) e as lojas – conceito, que oferecem ambientes diferenciados, como espaço *kids*, espaço da leitura e espaço gourmet (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Com esse perfil, a rede consegue estar onde o cliente está e na hora que ele desejar, focando na experiência de compra positiva. A rede possui entre as suas principais prioridades da empresa ajustar a logística, pois com vários canais de vendas é preciso ter um sistema de qualidade e rapidez no momento das entregas dos produtos ao cliente. Para isso, estão sendo criados os CDs (Centro de Distribuição) da rede, espalhados em pontos estratégicos, com uma estrutura referente à região de atuação. Com o crescimento, também estão sendo ajustadas novas rotas e novos procedimentos estratégicos, com objetivo de diminuir custos, tempo e manter a qualidade no processo logístico (MAGAZINE LUIZA, 2013).

5.3.6 Processo

Nota-se que a inovação está diretamente ligada ao processo organizacional, nas condições de trabalho apresentadas, favorecendo os colaboradores, fazendo-os sentirem-se seguros e acima de tudo valorizados, por terem um ambiente de trabalho ideal e bem estruturado (MAGAZINE LUIZA, 2013).

A dimensão processo apresentou uma média de (4,10) no diagnóstico, mostrando ser um dos principais pontos de representatividade para o êxito da gestão da inovação na rede.

Na rede, as relações são muito transparentes, fortalecendo a participação das pessoas em todos os processos, sendo que a comunicação se desenvolve em todos os sentidos (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Neste ambiente, os colaboradores ganham mais espaço e acabam contribuindo ainda mais para o sucesso da empresa, principalmente em relação à quantidade de novas ideias que venham a gerar inovações. Estas ideias são repassadas aos líderes, que juntamente com os gestores fazem uma avaliação, onde são analisadas em um processo estruturado que para sua liberação deverá estar relacionado com a estratégia da empresa (MAGAZINE LUIZA, 2013).

As ideias selecionadas, que irão beneficiar a empresa sejam em melhorias ou em algo realmente inovador e que gerem resultados positivos, são realmente utilizadas.

De acordo com dados da rede, também existe um acompanhamento de novas tendências de mercado e diferentes tecnologias que podem ser utilizadas nas filiais da rede, onde acima de tudo existe a preocupação com a satisfação de seus clientes, a lucratividade e a determinação em continuar inovando, tanto em serviços, na gama de produtos oferecidos ou em processos.

5.3.7 Pessoas

Com um quadro de 25 mil colaboradores e uma carteira de aproximados 30 milhões de clientes, a rede possui como foco nas pessoas, a sua valorização e crescimento. Por apresentar uma política de gestão de pessoas preservando o respeito e ética, passou a ser considerada há mais de quatorze anos, como uma das melhores empresas para se trabalhar no país, sendo que, somente em 2012 recebeu 73.329 currículos de pessoas interessadas em fazer parte do quadro de colaboradores (MAGAZINE LUIZA, 2013).

“O Jeito Luiza de Ser” e seus pilares orientam os colaboradores e gestores quanto ao comportamento e ações ligadas à cultura da empresa, incentivando-os para uma gestão participativa e sustentável (MAGAZINE LUIZA, 2013).

A criatividade é muito incentivada entre os funcionários, sendo esses reconhecidos e premiados de diversas maneiras por suas ideias. As pessoas em geral são valorizadas, sendo que, na opinião de um dos gestores da rede “se o colaborador se sentir valorizado, se sentir fazendo parte da empresa, ele ficará feliz e irá fazer o que puder para alcançar qualquer meta ou desafio a ele lançado”.

No diagnóstico aplicado à dimensão pessoas obteve um percentual de (4,10) sendo um índice que poderá ser melhorado, pois para uma rede onde o foco são as pessoas pode-se considerar melhorias para o valor obtido, sendo que, a mesma passa por um período de reciclagem e inserção de diversos colaboradores, abertura de novas filiais e compras de novas redes. Assim, vários colaboradores ainda devem ser inseridos nos processos do dia a dia, na cultura e nas estratégias da empresa.

O incentivo e a valorização dos colaboradores geram muitos benefícios e uma maior confiança no grupo, onde vendedores não são responsáveis somente pela venda, mas por levarem a imagem da empresa além do PDV (Ponto de Venda), tendo um contato direto com o cliente, fundamentais na estratégia varejista da rede.

Além da remuneração, dos tickets alimentação, os funcionários recebem plano de saúde médico e odontológico (extensivo a dependentes e agregados), previdência privada, cheque-mãe (para escola dos filhos), cheque educação especial (para os filhos portadores de necessidades especiais), bolsa de estudos e demais benefícios.

As opiniões de clientes, fornecedores e concorrentes é altamente considerada para gerar e refinar novas ideias e conhecer as reais necessidades para o alcance de melhorias ou inovação. Estes processos são realizados pela equipe de RH e MKT com auxílio da área de TI (MAGAZINE LUIZA, 2013).

No portal da rede há um local específico para trocar informações, dar opiniões, compartilhar novidades, o que também ajuda a estimular a criatividade de maneira sistêmica, aproximando os colaboradores. A empresa confia no aprimoramento profissional dos colaboradores. Quando abrem novas vagas existe uma política de priorizar os próprios colaboradores, incentivando o plano de carreira e o crescimento profissional (MAGAZINE LUIZA, 2013).

5.3.8 Liderança

No diagnóstico, a dimensão liderança atingiu (4,18), um dos maiores índices, demonstrando ser um dos principais fatores de ascensão do processo inovativo que a rede possui.

A liderança é sistêmica sendo necessário que todos façam o papel dos líderes dentro da rede, precisando fornecer ideias, sugerir mudanças, expor suas habilidades, buscando a cada dia inovar de alguma maneira.

De acordo com um dos gestores da empresa, “todos os colaboradores precisam ser líderes, se doar e fazer o seu melhor, se um membro da equipe for bem todos ganham, se um fracassar, todos perdem” (MAGAZINE LUIZA, 2013).

A competição entre os colaboradores da rede deverá ser excluída, preservando a dedicação e união pelo objetivo comum. As comissões dependem do resultado global da rede, onde “vender muito, não significa vender bem”, é necessária a determinação dos colaboradores, da ajuda mútua, onde um ajuda o outro alcançar a meta final, os benefícios alcançados (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Com uma visão diferenciada e focada no lado humanista, fazem investimentos para ter uma equipe alinhada comprometida, acreditando assim, ser possível obter velocidade, qualidade e rentabilidade, sendo que, para obtenção de uma liderança forte, é preciso antes de tudo, segundo a presidente e gestores da rede, “ter paciência, gostar de pessoas e acreditar nelas” (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Os líderes definem estratégias de maneira sistêmica, que são seguidas por suas equipes, almejando o alcance de maior rentabilidade no processo de gestão da inovação, que é avaliado periodicamente, sempre relacionado com o planejamento estratégico e sustentável da empresa.

O livre acesso às lideranças é um fator cultural da empresa, onde os colaboradores, independente da sua hierarquia trabalham no mesmo espaço, sem nenhuma divisória, com um favorável fluxo de comunicação, onde os colaboradores se comunicam em relação às necessidades (Magazine Luiza, 2013).

Há uma disponibilidade dos gestores em melhorar os processos, oferecendo relações de transparência, maior confiança, foco, informações sobre o valor e a importância de cada um nos resultados das filiais, melhorias constantes e divisão das responsabilidades. Estes procedimentos são bem direcionados, flexíveis e praticados nas lojas, podendo ser determinada, para os colaboradores e não

somente aos líderes, como já citada anteriormente, a responsabilidade de ações, criações de novas ideias, ou a busca por melhorias (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Estes líderes se encontram em constante treinamento para o seu desenvolvimento, para conhecer e poder repassar técnicas estas ações inovadoras para os demais colaboradores, gerando conhecimento e inovação para a rede. Os líderes são uma espécie de formadores na construção de práticas essenciais para a perpetuação da cultura e a obtenção da inovação e melhorias dentro de cada filial. “As equipes apresentam alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses bem especificados, tornando a relação no ambiente de trabalho mais transparente e motivadora” (MAGAZINE LUIZA, 2013).

5.3.9 Diagnóstico da gestão da inovação da rede Magazine Luiza

Ao final da pesquisa pode-se visualizar o Radar da Gestão da Inovação da Rede, que mostra as oito dimensões, analisadas anteriormente, através do diagnóstico e da tabulação das respostas dos questionários respondidos pelos respectivos gestores, propostos pela ferramenta, observada na Figura 15.

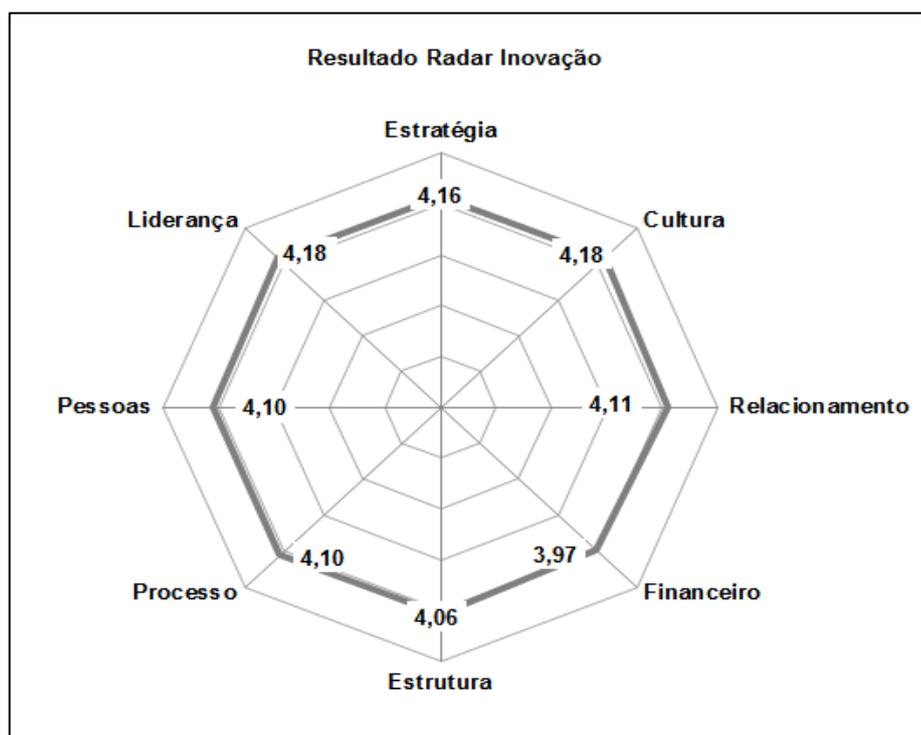


Figura 15 - Radar da Gestão da Inovação da Rede.
Fonte: Dados da Pesquisa (2013).

Nota-se que existem dimensões que fortalecem e colaboram para o processo de gestão da inovação na rede varejista e outras que precisam de ajustes, ações e melhorias para aumento da contribuição a favor do processo.

Os maiores índices que estão favorecendo a gestão da inovação na empresa estão ligados diretamente às dimensões Liderança, Cultura e Estratégia, seguidos das dimensões Relacionamento, Pessoas e Processo, que precisam de algumas melhorias para o aumento de seu desempenho. Os menores índices obtidos estão ligados à dimensão Estrutura e Financeiro, que devem ser analisadas e reestruturadas para melhorias do desempenho e do processo inovativo.

5.3.10 Diagnóstico por regiões de atuação da rede

Na Tabela 4 encontram-se os resultados das oito dimensões analisadas nas filiais das quatro regiões que a rede atua:

Tabela 4 - Resultado das dimensões por região

Região	CO	S	SE	NE	Total	p-valor*
Estratégia	4,13	4,16	4,14	4,19	4,16	0,9603
Cultura	4,03	4,21	4,17	4,16	4,18	0,6063
Relacionamento	3,90	4,03	4,18	4,09	4,11	0,0090
Financeiro	3,68	3,89	4,06	3,92	3,97	0,0031
Estrutura	3,70	4,06	4,06	4,12	4,06	0,1936
Processo	3,96	4,09	4,14	4,02	4,10	0,1336
Pessoas	3,92	4,10	4,13	4,07	4,10	0,2401
Liderança	4,20	4,12	4,20	4,21	4,18	0,2812
Total	3,92	4,07	4,13	4,08	4,09	0,0108

* Teste Kruskal-Wallis – letras iguais não diferem estatisticamente (Teste de Dunn)

Os resultados foram expressos em médias por dimensão e por região, só por questão de visualização dos resultados, mas em função da não normalidade dos dados, a análise comparativa foi dada pelo Teste de Kruskal-Wallis que é uma técnica que compara os postos dos dados. Ao aplicar o teste, observou-se que não existe diferença significativa entre as regiões para as dimensões: Estratégia, Cultura,

Processo, Pessoas e Liderança ($p > 0,05$). Já as dimensões Relacionamento, Financiamento juntamente com o Total, as Regiões Sul e Sudeste diferem entre si significativamente ($p < 0,05$).

Pode-se observar no diagnóstico que em relação à dimensão Estratégia o maior índice (4,19) foi obtido na região Nordeste. Devido ao forte posicionamento para a integração das 141 lojas da rede Lojas Maia, adquirida pelo Magazine Luiza, diversas estratégias foram colocadas em prática na região. Treinamentos diários com a equipe de gestores e colaboradores, reuniões semanais e orientações com gerentes de todas as regiões do país, palestras de líderes renomados, ações agressivas de marketing, encontros com colaboradores, cursos com o departamento de RH e grande reestruturação da equipe para inserir totalmente as lojas da região.

Durante o período de aplicação do diagnóstico, pode-se perceber que, a atenção estratégica da rede estava mais focada para a região Nordeste, pois era necessário ter atenção e um grande esforço para superar o desafio da incorporação da rede de Lojas Maia nos nove estados do Nordeste (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Fortes ações estratégicas foram realizadas na região, totalizando um período de dez meses, sendo cinco destes focados no planejamento estratégico e outros cinco na execução, acompanhada de perto e diariamente pelos líderes para melhor adaptação e incorporação das filiais e colaboradores, definida pelos gestores como o planejamento estratégico para a “virada das lojas” (MAGAZINE LUIZA, 2013).

Em relação à dimensão Cultura o maior índice obtido (4,21) foi na região Sul. Uma região que valoriza as tradições, que possui colaboradores que se destacam em metas e que são aplicados com seus projetos e processos de gestão, assim a equipe da região Sul é notada pelos gestores e colaboradores da rede. Semelhante ao que ocorreu no Nordeste, às lojas da região Sul também foram integradas a rede Magazine Luiza em 2004, por meio da aquisição das 51 lojas da pioneira, Rede de Lojas Arno. Na aquisição da rede todos os colaboradores foram mantidos e inseridos diretamente na cultura da rede Magazine Luiza, preservada com muito respeito por todos, principalmente pela confiança durante um período de mudança e oportunidades de crescimento que receberam desde o início da atuação no sul.

Por ostentarem um bom padrão de vendas pode-se dizer que o crescimento e inovação nestas lojas estão ligados fortemente a dimensão cultura. Ações para insentivar os aspectos desta dimensão são colocadas em prática diariamente, assim como, um acompanhamento em cursos, treinamento direcionado pela TV Luiza,

gestão participativa e colaboradores adptos as ações da empresa. Também são feitas palestras e encontros com os principais diretores da rede e a exibição de vídeo com depoimentos, com história do crescimento da rede, acoplados ao programa “Jeito Luisa de Ser” oferecido aos novos colaboradores e nos eventos de aproximação. O fato de a região ser mais distante do escritório de negócios e possuir colaboradores que valorizam a sua própria cultura e por terem sido acolhidos pela rede gera esse respeito diferenciado, que motiva e oferece retorno a rede como um todo.

Em relação às demais regiões nota-se que a região Sudeste apresentou em seu total o melhor índice (4,13) na comparação com as demais. A região também obteve os maiores índices do diagnóstico relativo à dimensão Relacionamento (4,18), Financeiro (4,06), Processo (4,14) e Pessoas (4,13).

Pode-se dizer que, a região está diretamente relacionada ao processo de gestão da inovação da rede, sendo que, das oito dimensões avaliadas apresentou índices superiores em quatro delas. O posicionamento e número de lojas no sudeste apresenta-se como a “grande força da rede”, pois, na maioria das vezes, nascem nesta região os projetos, as novas ações e ideias que se proliferam pelas demais filiais do país, se ajustando a necessidade de cada região.

A dimensão relacionamento obteve um percentual de (4,18), demonstrando o quanto influencia na gestão, sendo sempre reciclada por ações que promovem maior afinidade e favorecem a aproximação de gestores, colaboradores, fornecedores e clientes. Por ostentarem uma grande quantidade de filiais em São Paulo e nas demais cidades da capital paulista, perto ao principal escritório de negócios da rede acaba gerando uma maior proximidade com a presidente da rede, onde os relacionamentos ficam mais frequentes do que nas demais regiões.

A sede social da rede está localizada na região sudeste, onde colaboradores e familiares possuem acesso a diversas opções de diversão, lazer e salão de festas, sem nenhum custo adicional. Com isso, a qualidade de vida, o bem estar e os momentos com a família e amigos são preservados (MAGAZINE LUIZA, 2013).

O relacionamento é incentivado entre gestores, colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes. Ações e diferentes ideias, como o dia do “cliente ouro” são realizadas. Neste dia, o cliente recebe tratamentos especiais e ofertas diferenciadas, prêmios e homenagens e descontos, um ato de aproximação.

Em relação à dimensão Financeira, que obteve o maior percentual (4,06) na comparação com as outras regiões, pode-se dizer que, o fato da região ser uma das principais do país em termos de competitividade e número de filiais os investimentos são constantes, principalmente por competir com grandes *players* do setor varejista.

Um dos últimos investimentos foi a compra das 121 Lojas do Baú, na região, que aumentaram a área de atuação da rede, além de várias ações junto ao novo público externo e interno. Investimentos em equipamentos e treinamentos de colaboradores, na melhoria dos três centros de distribuição da região são feitos com uma maior frequência para manter a agilidade, a qualidade e a rapidez dos processos logísticos. A dimensão financeiro contribui de diversas maneiras para as estratégias da rede na região sudeste, na hora de competir no mercado, pois ações estratégicas são efetuadas permanentemente, assim como, grandiosas ações de marketing para melhoria das vendas e retenção de clientes.

Outro índice de destaque na região sudeste foi apresentado pela dimensão Processo, que apresentou um valor de (4,14) no diagnóstico, o maior entre as demais regiões. Os processos são estruturados e relações são muito transparentes, com a participação de gestores e colaboradores nas atividades das lojas, maiores números de treinamentos e melhor acesso ao escritório de negócios, facilitando as decisões e agilizando a venda e o fluxo entrega de produtos e resolução de problemas que possam vir a acontecer, como a devolução de produtos para troca.

A maioria das lojas localizam-se próximas dos centros de distribuição, que foram reformulados e contam com alta tecnologia, gerando melhorias e reduzindo o prazo de entrega dos produtos e suporte ao cliente.

Outra dimensão que se destacou na região sudeste foi a dimensão Pessoas, que apresentou o maior percentual (4,13) em relação as demais regiões. Na rede as pessoas estão sempre em primeiro lugar. Desta maneira os colaboradores recebem total apoio principalmente para manter sua qualidade de vida e também de seus familiares, como exemplo o plano de saúde da Unimed, que é completo e extensivo ao esposo (a), filho (a), pai, mãe, sogro (a).

Projeto e processos internos e externos que focam na qualidade de vida e motivação dos colaboradores são realidades da região sudeste. No escritório de negócios na capital paulista há diversas atividades focadas na motivação, serviços e na qualidade de vida do colaborador, como: banco, salão de beleza e estética, academia de musculação, pilates e alongamento, espaço *gourmet*, espaço da leitura

e espaço de convivência (um espaço café para os colaboradores lanchar e conversar em seus horários de intervalo).

Uma das opções de lazer da rede na região sudeste é o clube recreativo Gamalu, que fica localizado em Franca (SP). O clube é sedido para colaboradores e familiares possuindo piscinas, áreas para churrasco, lanchonete e salão de festas.

O acesso às diversas reuniões, encontros, treinamentos com líderes e representantes ficam mais facilitados, o que acaba favorecendo o colaborador da região sudeste, que consegue obter também um maior contato com a presidente da rede pela proximidade do escritório de negócios, gerando maior proximidade, estímulo e motivação ao colaborador.

Em relação a dimensão Estrutura o maior índice (4,12) encontra-se na região Nordeste. As lojas da região nordeste possuem estruturas atreladas a cultura da rede, onde sistemas, pessoas, infraestruturas e marca são muito valorizadas por todos sem excluir os aspectos regionais. Para incorporar a rede Lojas Maia, com 141 unidades, espalhadas pela região nordeste diversas melhorias na estrutura foram feitas, o que gerou benefícios e inovação na rede como um todo. As lojas tiveram suas infraestruturas renovadas, com a padronização do layout. A região possui também dois centros de distribuição (CDS), que receberam novos refeitórios, sala de jogos, internet, novos processos de tecnologia da informação, melhorias na logística, relacionada ao tempo e qualidade de recebimentos e entregas de pedidos e treinamento frequente dos colaboradores (MAGAZINE LUIZA,2013).

As Lojas Maia passaram a ser Magazine Luiza e essa mudança motivou toda a equipe, que desde o princípio já receberam os benefícios da rede. Com treinamentos, palestras, visitas ao escritório em São Paulo, ações e premiações a equipe do nordeste mostra-se motivada, principalmente pelos números de venda apresentados e destaques em seus nove estados, promovendo diversas mudanças no varejo regional, acelerando seus índices financeiros (MAGAZINE LUIZA, 2013).

A dimensão Liderança na região nordeste também apresentou o melhor percentual (4,21) em relação às demais regiões. Com uma equipe de líderes motivados em uma sequência de treinamentos com gerentes administrativos e de vendas nacionais, a região mostrou o seu diferencial, principalmente após a integração das Lojas Maia. Com um suporte de líderes de todas as lojas da rede durante cinco meses as estratégias, saberes e cultura foram aprimorados. A liderança é altamente valorizada na rede, sendo está uma das prioridades para a

inovação ocorrer, assim como, a motivação, força de vontade e sabedoria diversificada dos gestores. Como a equipe das Lojas Maia foi mantida e incorporada na rede Magazine Luiza, os gestores desde o princípio se automotivaram e colaboraram totalmente para a nova fase da gestão, com várias modificações e aprimoramentos. Os líderes capacitados e a cultura inclusa nos processos possuem autonomia dentro da rede. O processo de integração foi sistêmico e seu retorno financeiro é visível em relação as demais regiões (MAGAZINE LUIZA,2013).

Em relação ao total das dimensões, a região que apresentou maior média foi a Sudeste (4,13) e a Centro-Oeste foi a que apresentou a menor média (3,92), como verifica-se na Figura 16.

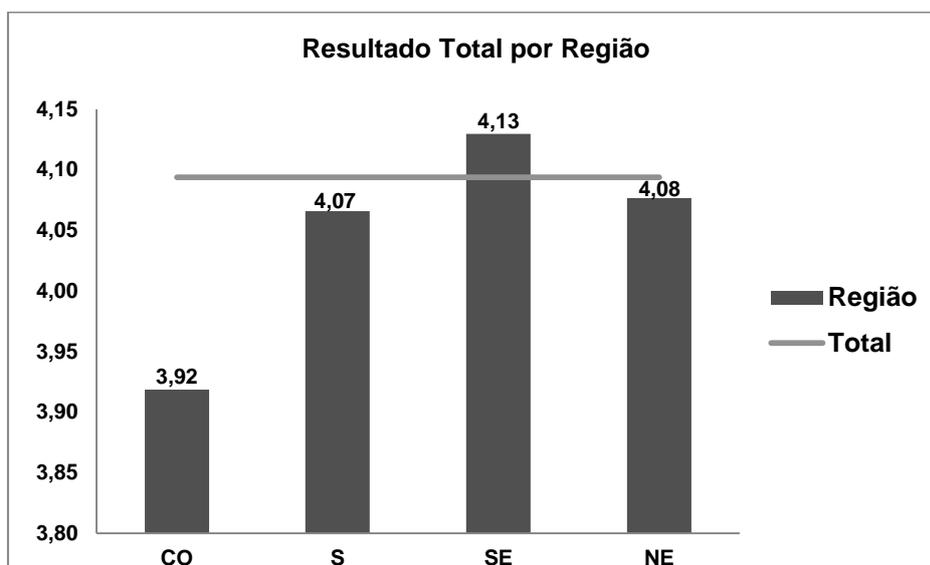


Figura 16 – Resultado total por região
Fonte: resultados da pesquisa (2013).

Assim como a maioria das regiões, a região Centro-Oeste apresentou um bom índice em relação à dimensão liderança, uma das mais valorizadas e estimuladas pela rede. Como as demais regiões apresentaram um baixo índice (3,68) na dimensão Financeiro, onde o maior motivo já foi relatado anteriormente, sendo que, a rede encontra-se em fase de ações para melhorias de seus índices financeiros e redução de despesas e custos. A região Nordeste obteve um índice de (4,08) no total seguida da região Sul com (4,07).

6 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

O capítulo apresenta as conclusões e recomendações do trabalho para as futuras pesquisas e as principais limitações encontradas.

6.1 Conclusões

Nos últimos tempos, com a instabilidade econômica, política e social em meio a um mercado altamente mutável e competitivo, a inovação se apresenta como um apelo significativo dentro das empresas que desejam permanecer e se destacar no mercado.

Empresas e líderes mundiais relatam o poder do uso da inovação para a gestão e nesse sentido afirmam a importância da mensuração das variáveis ou dimensões que colaboram para um aumento significativo ou também, para a diminuição da inovação organizacional, impactando negativamente no processo.

No decorrer das análises observar-se que, o setor varejista encontra-se em pleno crescimento, sendo que, depois do governo é o setor que mais emprega no país, destacando-se pela competitividade e principalmente por sua importância no contexto econômico e acadêmico.

Há uma enorme necessidade das empresas varejistas em descobrir onde situam as suas forças para a gestão da inovação, para o seu desenvolvimento, para reter clientes, ter crescimento e obter o retorno da lucratividade.

Coforme a análise anterior, onde foi aplicado o diagnóstico da gestão da inovação, acompanhamento e estudo nas filiais da rede varejista, pode-se perceber o quanto é valioso e necessário, a realização do diagnóstico para verificar o nível de inovação e desempenho da gestão e competitividade empresarial. Em relação ao primeiro objetivo específico – Esboçar o panorama atual da capacidade de inovação da rede de empresas varejista – evidenciou-se que, a rede possui filiais em dezesseis estados, pertencentes a quatro regiões brasileiras, sendo adepta a mudanças e inovações possuindo um perfil de varejista multicanal. Em relação à gestão inovadora da rede, a região que apresentou maior relevância foi a região

Sudeste, atingindo os maiores índices em quatro das oito dimensões, e a região Centro-Oeste demonstrou índices inferiores, necessitando serem trabalhados para a melhoria do desempenho em todas as dimensões ligadas à gestão da inovação da rede, como analisados anteriormente.

Com relação ao segundo objetivo específico - Identificar os fatores-chave relacionados aos processos de inovação da rede - com o uso do diagnóstico de Gestão da Inovação e análises de testes estatísticos optou-se em manter as oito dimensões pertencentes ao diagnóstico, como: Estratégia, Pessoas, Estrutura, Processo, Relacionamento, Finanças e Liderança. O modelo foi analisado estatisticamente, mostrando-se adequado para a pesquisa aplicada. Em relação às dimensões utilizadas para o processo de gestão da inovação da rede, as que mais influenciam para o processo ocorrer são: Liderança (4,18), Cultura (4,18) e Estratégia (4,16). Na comparação com as demais dimensões, a dimensão Financeiro obteve o menor índice (3,87), sendo que, conforme análise anterior já estão sendo realizadas ações e projetos para modificar esses índices.

Em relação ao terceiro objetivo específico - Analisar as ações estratégicas em termos de inovação e competitividade da rede. Nota-se que a empresa pratica ações para os seus clientes em diversos canais. Possuem lojas físicas, virtuais, eletrônicas, pela internet e pelas redes sociais. A rede possui as lojas virtuais, antes chamadas de lojas eletrônicas, aonde o cliente vai até a loja e compra através de catálogos e recebe em casa em poucos dias. O Magazine Você também é uma das inovações da rede, sendo o primeiro *social commerce* do país no setor varejista, com mais de 100.000 clientes. Diferentes fatores fazem a rede destacar-se no seguimento, sempre com o foco nas pessoas dentro e fora da empresa, promovendo ações e diferentes benefícios para colaboradores e clientes. Existem ações que promovem a qualificação e estimulam a equipe como, as avaliações 360°, conselhos de colaboradores, reunião mensal com gerentes, forte comunicação entre diversos meios, política de ouvir os clientes e os colaboradores, utilizar os diferentes canais de comunicação como a TV Luiza, a rádio Luiza, a vendedora virtual Lu, o site, e o 0800. Esses aspectos norteiam a estratégia inovadora da empresa oferecendo suporte para a comunicação e aproximação com o cliente, colaboradores, fornecedores e gestores.

Com relação ao quarto objetivo específico - Verificar os benefícios conquistados e os desafios que norteiam o processo de gestão da inovação da rede

– pode-se constatar que, um dos grandes desafios é conseguir manter a cultura da empresa entre todos os colaboradores, clientes, fornecedores, prestadores de serviço e investidores ligados diretamente ao seu desenvolvimento acelerado; ter uma equipe alinhada aos valores e princípios da rede, fazer as pessoas trabalharem inspiradas, com motivação e comprometimento, ajustar a logística, diminuir os custos e o tempo de entrega de produtos, reduzir despesas e riscos de inadimplência, melhorar a infraestrutura de atendimento ao cliente e investir nos colaboradores, fortalecendo o seu desenvolvimento, plano de carreira e relacionamento.

Com o processo de inovação, a rede atrai diversos benefícios, como seu crescimento acelerado, a rentabilidade na gestão conquistando um nicho de mercado multicanal. Possui grande credibilidade no setor varejista, fruto da cultura, visão e respeito pelas pessoas, prosperando e mantendo seus valores. A rede está alocada em diferentes estados brasileiros, apresentando um crescimento sustentável e inovador ao varejo, ampliando seu número de lojas, de CDs, de colaboradores e gestores. Atualmente é uma das empresas mais populares da Bolsa de Valores do Brasil, com capital aberto contando com a participação de pequenos investidores. Inova e diferencia-se das demais empresas por suas ações, por pensar em seus colaboradores em primeiro lugar, por entender o valor que possuem para o desenvolvimento da empresa. Quando iniciou as suas atividades na Bolsa de Valores, criou condições diferenciadas para que seus colaboradores também pudessem investir em ações da empresa. Nota-se que existe além de um rito de comunhão, uma confiança, uma autonomia entre os colaboradores sendo um agente altamente positivo no processo de gestão da inovação. Todos conhecem as metas e os projetos da empresa e sabe-se que há um grande suporte, uma equipe dedicada e focada nos mesmos objetivos. A cultura, a interação, a ética e o bom atendimento são essenciais para a inovação ocorrer na empresa.

Desta maneira, respondendo ao problema de pesquisa pode-se verificar a grande importância do diagnóstico da gestão da inovação, para o fomento da inovação, para melhorias no desempenho e na competitividade com empresas do setor varejista. Sua precisão para alcançar um mapeamento, avaliar o desempenho, verificar a situação atual da empresa, suas principais forças e fraquezas, principais benefícios e desafios são realmente necessários para o desenvolvimento e competitividade. Nessa esteira, percebe-se o quão importante é a aplicação do

diagnóstico da gestão da inovação, principalmente para a empresa que deseja permanecer no atual mercado, competitivo e inovador. Ter ou não ter sucesso no varejo atualmente, depende fundamentalmente da capacidade dos gestores em entender as mudanças constantes nas relações comerciais, na tecnologia e, saber como utilizar as ferramentas a favor da inovação, competitividade e desenvolvimento organizacional (ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2009; DRUCKER, 2011).

Para a presidente da rede, Luiza Helena Trajano, “no varejo é necessário ‘fazer acontecer’, inovar a cada dia, pois, o desafio motiva, mas a sorte só aparece para quem está em movimento”.

6.2 Recomendações

Em relação às recomendações para trabalhos futuros, aponta-se a necessidade de verificar e inserir meios para melhorias das dimensões diagnosticadas, assim como, metas e ações para o aumento do desempenho dos constructos, dimensões analisadas e regiões de atuação da rede.

Recomenda-se a aplicação de outras ferramentas e diagnósticos que possam colaborar para a gestão da inovação da rede, para o aprofundamento das dimensões diagnosticadas onde poderão vir a surgir e desenvolver novos estudos.

Este trabalho colabora para diferentes estudos na área do varejo. O diagnóstico poderá ser utilizado para diferentes pesquisas nesta área, assim como, para trabalhos focados em gestão da inovação em pequenas, médias e grandes empresas, possibilitando a inclusão de novas dimensões ou a exclusão das mesmas. Podendo este ser adaptado à realidade da empresa que deseja-se pesquisar. Para tornar o processo de diagnóstico da gestão da inovação mais dinâmico, faz-se necessário e por vez interessante, a criação de um *software* permitindo assim, uma maior facilidade para o gestor ou pesquisador no momento da aplicação do método, na mensuração dos resultados e direcionamento das ações.

6.3 Limitações

No primeiro momento do desenvolvimento da pesquisa houve uma grande limitação em relação ao retorno do primeiro e-mail de contato com a rede, assim como, a aceitação da pesquisa, a liberação do uso do nome da empresa, dados e divulgação dos resultados finais obtidos.

O fato de tratar-se de uma das maiores redes do varejo nacional e estar inserida na Bolsa de Valores brasileira poderia ter sido uma grande barreira para a liberação e realização da pesquisa, mas pelo perfil inovador foi o oposto.

Em um segundo momento teve que ser decidido como e qual seria o melhor processo adotado para a aplicação do diagnóstico em âmbito nacional, caso a rede liberasse a pesquisa.

Após diversos contatos por e-mail e telefonemas o retorno foi dado, onde foi marcada uma reunião com a presidente da rede Luiza Helena Trajano, no escritório de negócios, na capital paulista. Após a reunião com a presidente e gestores, a pesquisadora participou de treinamentos com os principais líderes da empresa, fornecedores e vendedores. Houve a possibilidade conhecer algumas filiais da empresa, o escritório de negócios e verificar a logística de um dos principais centros de distribuição do país, participando também, da premiação dos melhores vendedores e divulgadores do atual projeto inovador da rede, o Magazine Você.

No retorno ao Rio Grande do Sul a liberação para a pesquisa foi obtida, assim como, o uso do nome da empresa, vídeos e diversos materiais sobre a rede. O processo de aplicação do diagnóstico contou com várias etapas. Primeiramente foi enviado o diagnóstico para a presidente da rede e sua secretária executiva. Após, os diagnósticos foram enviados aos gestores nas diversas regiões do país. Os gestores responderam e reenviaram para a presidente e para a sua secretária executiva. Posteriormente, os e-mails foram enviados para a pesquisadora. Somente após esses processos os diagnósticos foram analisados e os dados tabulados no *software* estatístico, realizando assim, as demais análises e estudos sobre a rede.

O fato das respostas serem reenviadas para a presidente e executivas da rede pode ter ocasionado certa resistência nos gestores no momento de inserir algumas de suas respostas no diagnóstico, gerando um atraso no retorno na tabulação e análise final da pesquisa, o que não impediu seu êxito.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson, 2007.
- ANPEI. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS. **O que é Inovação**. Instrumentos de apoio à inovação. Brasília: (2009). Disponível em: <http://www.anpei.org.br/>. Acesso em: 03\06\2012.
- ABRAS. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS: **Revista Super Hiper**. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/edicoes-antiores-publicacoes/> Acesso: 03\04\2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CRIATIVIDADE DE INOVAÇÃO: **Cria Brasil**. Disponível em <http://www.criabrasilis.org.br/>. Acesso em: 20\04\2012.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BAUTZER, D: **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CRESPO, A.A. Estatística, 19 ed. São Paulo. Saraiva, 2009.
- COTEC Portugal. **Associação Empresarial para a inovação**. Disponível em: www.cotecportugal.pt. Acesso em: 07 de Janeiro de 2012.
- CARAÇA, J.et.al. **Modelo de interações em cadeia, um modelo de inovação para a economia do conhecimento**, Lisboa, Cotec Portugal, 2006.
- CAETANO, I. et.al. **Sistema Innovation Scoring**. Desenvolvimento Sustentado da Inovação Empresarial. Cotec Portugal, 2007.
- CASADO, F.L. **Modelo de avaliação de desempenho de empresas de base tecnológica**. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Maria, 2012.
- CASANI, F; POMEDA, J.R, SANCHEZ. **New business models in the creative economy**. Emotions and social networks.Madrid: Universia Business Review: 2012.
- CREVANI, L.; PALM, K.; SCHILLING, A. **Innovation management in service firms: a research agenda**. Service Business, n.5, p. 177-193, 2011.
- CARPINETTI, L.C. R; GEROLAMO, M.C; GALDÁMEZ, E.V.C. **Continuous innovation and performance management of SME clusters**. Creativity and innovation management, 2007.

CARPINETTI, L.C. R. **Gestão da qualidade ISO 9001:2000: princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHILD, J. **Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment**: Retrospect and prospect. Organization Studies, 1997.

DRUKER, P. **Innovation and Entrepreneurship: practices and principles**. New York: Harper and Row, 2007.

_____ **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo. Cengage Learning, 2010.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SCHELTON, R. **Making innovation work**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2006.

DALLA NORA, L.D. **Proposta de Diagnóstico da Inovação e Competitividade No Setor de Serviços**. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, 2011.

DI SERIO L. C.; VASCONCELLOS, M.A. **Estratégia e Competitividade Empresarial**. São Paulo: Saraiva 2010.

FARIA A. F.; CORREIA, A. S. **Implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001:2000 em uma empresa prestadora de serviço**. III Encontro Mineiro de Engenharia de Produção - **Emepro**, Belo Horizonte, 2007.

FONSECA, J.S; MARTINS, G. A. **Curso de Estatística**, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

EUROSTAT: **European Commission Statistics**: Science, technology and innovation in Europe (STI).Disponível em: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-GN-12-001. Acesso: 07\04\2012.

EPOCA NEGOCIOS: **Revista Época Negócios**. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/>. Acesso em: 12\06\2012.

FARIA A.F.; MOTA, E.M.; VIEIRA, J.G.V. **Gestão por processos aplicada em uma incubadora de empresas de base tecnológica. IV EMEPRO – Ouro Preto, MG, Brasil: 2008**.

FLOYD, S. W.; LANE, P. J. **Strategizing throughout the Organization**: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. The Academy of Management Review, n. 25, v. 1, p. 154-177, 2000.

FEISMA: **Feira de Indústria e Comercio de Santa Maria**. Disponível em: <http://www.feisma.com.br/>. Acesso em: 20\01\2012.

- FECOMÉRCIO: FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS E SERVIÇOS. **PCCV:** Pesquisa Conjuntural do Comercio Varejista. Disponível em: <http://www.fecomercio.com.br/>. Acesso em: 7\05\2012.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 4 ed.. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed.São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOVINDARAJAN, V; TRIMBLE C. **O outro lado da inovação:** a execução como fator crítico de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. São Paulo: Saraiva 2008.
- HAIR, J.R. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J. R.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L.; BLACK, W.C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERNANDEZ, S.B; JAIME, M.P; DUARTE.R. **Determinants of innovation in Spanish microenterprises:** The importance of internal factors. Madrid: Universia Business Review: 2012. Disponível em: <http://ubr.universia.net/>. Acesso: 03\07\2012.
- IBGE. **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em 04\05\2012.
- IDV: **INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO**. Disponível em: <http://www.idv.org.br/>. Acesso: 01\05\2012.
- INNOSCIENCE. Consultoria de Gestão da Inovação. Disponível em: <http://www.innoscienc.com.br>. Acesso em 20\04\2012.
- KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. **A estratégia em ação:** balanced score card. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUAZAQUI, E. **Liderança e criatividade nos negócios**. Cengage Learning, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing:** Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAS CASAS, A. L. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de marketing para varejo:** inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo. São Paulo: Novatec, 2007.
- MANUAL DE OSLO. **Diretrizes e coletas de dados para a interpretação da inovação**. 3 ed. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico.

- Eurostrat, 2012. Disponível: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publicationproduct_code=Oslo. Acesso em 05\04\2012.
- MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MELLO, M. T. L. **Propriedade intelectual e concorrência**. Revista Brasileira de Inovação, 8 (2), 371-402. education at a glance: indicators. Washington, 2009.
- MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009 a.
- _____. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009b.
- MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAGAZINE LUIZA: Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br/nossas-lojas/> Acesso: 04\07\2012.
- MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia**. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 2007.
- MUNDIM, M, C, B; WECHSLER, S.M. Percepção de semelhança entre líder e pessoa criativa por funcionários de empresa da região de campinas. **Anais da Revista de Criatividade e Inovação** 2011. Disponível em www.criabrasil.com.br. Acesso: 12\06\2012.
- MILES, R.; SNOW, C.C. **Organization strategy, structure and process**. New York: McGraw Hill (1978).
- MORRIS, L. **The innovation master plan: the ceo's guide to innovation**. Walnut Creek: Innovation Labs, 2011. Disponível em: <http://www.innovationlabs.com>. Acesso: 28\07\2012.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORETTIN, P.A; BUSSAB, W.O. **Estatística Básica**. São Paulo. Saraiva, 2010.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

NUENO, P. **Entrepreneurship and family business: Maintaining the entrepreneurial drive over generations.** Madrid: Universia Business Review: 2011. Disponível em: <http://ubr.universia.net/>. Acesso: 03\07\2012.

_____. **Emprendiendo hacia el 2020.** Deusto: Espanha, 2009.

OECD. Organization for Economic, Cooperation and Human Development. **Oslo Manual: Guide-line for collecting and interpreting innovation.** Data, 2005. 3. ed. European Commission: OECD. Disponível em: www.oecd.org. Acesso em: Jul 2012.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: Como Estabelecer, Implantar e Avaliar.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PRAHALAD, C; G. HAMEL: **The core competencies of the corporation.** Harvard Business School Press, Cambridge, Mass, 1990.

PRAHALAD, C. G.; HAMEL: **Competing for the future.** Harvard Business School Press, Cambridge, Mass, 1994.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais – a complementariedade do SPSS.** Lisboa: Edições Silabo, 2003.

PINTEC: PESQUISA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br>. Acesso em: 25\05\2012.

PREDEBON, J. **Criatividade hoje.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PREDEBON, J; ZOGBI, E. **Inovação no varejo: o que faz o lojista criativo.** São Paulo. Atlas, 2008.

PORTER, M. **Competição:** Ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica.** 2ª ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

SAWHNEY, M; WOLCOTT, R; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **Sloan Management Review**, v.47, p.74-82, Spring 2007.

SILUK. J.C. **Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho** 176 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

SILUK, J. C. M.; DALLA NORA, L. D. Proposta de diagnóstico da inovação e competitividade no setor de serviços. **Revista RACE**, Unoesc, v.10, n.1, p. 7-30, jan/jun 2011. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br> Acesso em: 10 Jan. 2012.

SANCHEZ, A. et al. Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. **Journal of Technology Management & Innovation**, Santiago, v. 6, n. 2, jun. 2011. Disponível em: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071827242011000200002&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 20 Nov. 2011.

SCHUMPETER, J.A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1934.

_____. **The Theory of Economic Development**. Cambridge University Press, Cambridge, England, 1939.

_____, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T.A. **Empreendedorismo além do plano de negócio**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, C. **Você é o líder de sua vida**. Rio de Janeiro: Sextame 2007.

SCHERER, F.O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE SP: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. Pesquisa: **Inovação e Competitividade nas MPEs Brasileiras**. Disponível em: www.sebraesp.com.br. Acesso: 03\05\2012.

SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P. Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos. **IV SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia 2007**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/418_artigos2007_SEGET_Inovacao&DesenvolvimentoProdutos2007.pdf. Acesso em: 20\03\2013.

TERRA, J.C.C. **Inovação: Quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva. 2007.

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

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier. 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró- reitoria de pós-graduação e pesquisa. **Estruturação e apresentação de monografias, dissertações e teses: MDT – 8. ed.** Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

VALE G. M. V. Empreendedores Coletivos em Redes Organizacionais: Novos Agentes Gerando um Padrão Diferenciado de Competitividade. **Enanpad**, 2007.

- VIEIRA, A.M.; MELLO, H.S.; GERIN, I.S.; MEGIANI, R.E. Diagnóstico organizacional como condicionante na elaboração do plano de ação de inovação tecnológica do arranjo produtivo local do vestuário de Maringá – PR. **Enegep**, Salvador, 2009.
- WILLERDING, I. A. V; SILVA, M.T.; VANZI, T.; ULBRICHT, V. R.O despertar criativo: Vivência como alicerce para o desenvolvimento do brainstorming nos processos de negócio em organizações empreendedoras. **Anais da Revista Criatividade e Inovação** 2009. Disponível em: www.criabrasil.com.br. Acesso: 12\06\2012.
- ZAMBERLAN, L; SPAREMBERGER, A. **Gestão do Varejo**: estratégias e comportamento do consumidor. Ijuí. Ed. Unijuí, 2009.
- ZAMBERLAN, L; SPAREMBERGER, A; DARONCO, E; BLUME. **Decisões para qualificar a performance no varejo**. Ijuí: Unijuí, 2010.
- ZOGBI, E. **Competitividade através da Gestão da Inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.

8 APÊNDICE

8.1 Diagnóstico da Gestão da Inovação

Diagnóstico da Gestão da Inovação no Varejo		
Instruções de preenchimento do Formulário:		
Em qual estado e região localiza-se a filial?		
Para cada um dos itens, identifique a afirmativa que mais se aproxima da realidade da sua empresa. Sendo em uma escala de intensidade de 1 a 5, onde: 1 (discordo totalmente); 2 (concordo em parte), 3 (neutro); 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).		
Dimensão	Afirmativa	Valor
Estratégia	1 - As estratégias da empresa estão alinhadas com as estratégias de gestão?	
	2 - Em relação ao crescimento por meio da inovação, a empresa apresenta um foco claro?	
	3 - Na organização existem temas, objetivos e metas definidos em relação à inovação?	
	4 - Há a influência da inovação no processo estratégico da empresa?	
	5 - A empresa busca fontes de conselhos sobre as atividades de inovação, como a proteção da propriedade intelectual?	
	6 - A estratégia de inovação traduz-se num plano de ação com objetivos e metas quantitativas a médio e longo prazo?	
	7 - Existe uma ligação clara entre os projetos de inovação e a estratégia geral do negócio?	
	8 - Possuem processos adequados para examinar novas tecnologias e mercados e relacioná-los com a estratégia?	
	9 - Na empresa a estratégia de inovação é clara e compartilhada, envolvendo todos os colaboradores?	
	10 - A organização tem uma estratégia de marketing que apoia e valoriza a atividade de inovação?	
Cultura	11 - A empresa disponibiliza tempo, benefícios e incentivos (financeiros e não financeiros) para inovação?	
	12 - Na organização, os riscos e erros são permitidos na busca de novas soluções?	
	13 - São utilizados mecanismos de comunicação para o fomento da inovação na organização?	
	14 - Na empresa, a comunicação interna, integra diversas perspectivas compartilhando conhecimentos?	
	15 - As atividades inovadoras afetam a cultura da empresa?	
	16 - Qual a importância da cultura no planejamento estratégico da empresa?	
	17 - A cultura da organização estimula o empreendedorismo e a capacidade de assumir riscos, sem penalidades?	
	18 - Na organização, a cultura apoia e oferece um clima direcionado à inovação?	
	19 - Os valores da organização promovem adaptabilidade, experimentação, aprendizagem e mudança contínua?	
Relacionamento	20 - A empresa utiliza rede de clientes, fornecedores e concorrentes para gerar novas ideias e refiná-las?	
	21 - A organização conhece as necessidades de seus clientes e não clientes?	
	22 - Na empresa existe um processo sistemático para o acompanhamento de novas tendências do mercado?	
	23 - A empresa oferece facilidades, como brindes e descontos para melhorar e manter o relacionamento com os clientes?	
	24 - A empresa utiliza vários tipos de processos para se comunicar com seus clientes?	
	25 - Os colaboradores possuem uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir?	
	26 - Na empresa há um forte relacionamento como os fornecedores, onde ambas as partes ganham?	
	27 - A organização trabalha com universidades e centros de pesquisa para ajudar a desenvolver o seu conhecimento?	
	28 - Existe um trabalho próximo aos clientes na exploração e desenvolvimento de novos conceitos?	
	29 - A organização possui redes de contato com especialistas em inovação?	
	30 - Existe uma proximidade com o sistema local e nacional de educação para criação de novas ideias para a empresa?	
Para cada um dos itens, identifique a afirmativa que mais se aproxima da realidade da sua empresa. Sendo em uma escala de		

intensidade de 1 a 5, onde: 1 (discordo totalmente); 2 (concordo em parte), 3 (neutro); 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).		
Dimensão	Afirmativa	Valor
Financeiro	31 - A organização possui um projeto financeiro específico relacionado a projetos inovadores?	
	32 - Existe apoio financeiro por parte do governo para pesquisa e desenvolvimento da empresa?	
	33 - As novas ideias são avaliadas conforme medidas de desempenho, levando em consideração riscos e incertezas?	
	34 - Na empresa há acesso à capital de risco ou de crédito privado para o desenvolvimento de ideias inovadoras?	
	35 - Os recursos financeiros para inovação são adquiridos de diferentes fontes (bancos, capital de risco, governo)?	
	36 - Existe algum tipo de planejamento financeiro específico para inovação?	
	37 - A empresa utiliza indicadores financeiros e avalia o seu desempenho?	
	38 - A organização avalia os seus resultados não operacionais?	
	39 - A empresa está ciente de como obter acesso à capital de risco ou de crédito privado para o desenvolvimento de ideias?	
	40 - Existe um direcionamento financeiro para os projetos inovadores?	
	41 - Os projetos de inovação são geralmente realizados nos prazos estabelecidos?	
	42 - Há um sistema de recompensas e apoio para a inovação?	
	43 - A organização utiliza mensuração para identificar onde e quando melhorar sua gestão financeira?	
	44 - O valor dedicado aos projetos inovadores é suficiente para a concretização dos mesmos?	
	45 - A empresa oferece vários tipos de linhas de financiamento a seus clientes?	
	46 - Na empresa há altos índices de inadimplência?	
	47 - A presença da empresa na bolsa de valores contribui para o seu crescimento financeiro?	
	48 - Os colaboradores possuem participação nos lucros da empresa?	
Estrutura	49 - A empresa possui iniciativas inovadoras que são tratadas em projetos específicos?	
	50 - Na organização a estrutura organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos?	
	51 - Em relação ao processo de decisão existe descentralização?	
	52 - A estrutura da organização favorece a ocorrência de inovação?	
	53 - Há uma estrutura que utiliza ferramentas e técnicas de previsão, para verificar ameaças e oportunidades?	
	54 - A estrutura empresarial favorece a tomada de decisão?	
	55 - A estrutura da empresa permite um clima claro para escolha de projetos de inovação?	
	56 - Na organização a estrutura organizacional é vista como um suporte para a inovação?	
	57 - A organização possui estruturas adequadas de gestão do conhecimento?	
	58 - A empresa dispõe de sistema de informação e comunicação que potencializam a inovação?	
Processo	59 - São utilizadas ferramentas de gestão de projetos para conduzir as iniciativas de inovação?	
	60 - A organização possui um processo de gestão focado em inovação?	
	61 - Os resultados referentes as iniciativas de inovação são avaliados sistematicamente?	
	62 - Os processos organizacionais e demais responsabilidades são divididas por equipe?	
	63 - A empresa possui um processo estruturado para geração e seleção das melhores ideias?	
	64 - Existe mecanismos para gerenciar a mudança de processos, desde a ideia até a implementação?	
	65 - A empresa utiliza várias maneiras para inovar os produtos e processos já existentes?	
	66 - Há uma comparação de serviços e processos com os de outras empresas?	
	67 - Nos últimos tempos a empresa buscou melhores tecnologias para seus processos?	
	68 - A empresa introduz inovações de processo, produto ou sistemas?	
	69 - A organização revisa projetos para melhorá-los?	
	70 - A empresa tem uma sistemática (rotina), para encontrar novos mercados para seus produtos?	
	71 - Na organização, existem mecanismos eficazes para assegurar que todos compreendem as necessidades do cliente?	
	72 - Existe uma comparação de produtos e processos com os de outras empresas?	
	73 - A distribuição dos produtos vendidos aos clientes segue um processo rápido e seguro?	
	74 - O processo de logística da empresa colabora para a inovação ocorrer na empresa?	
	75 - A organização dos departamentos dentro das filiais propicia um processo mais dinâmico relacionado às atividades?	

Para cada um dos itens, identifique a afirmativa que mais se aproxima da realidade da sua empresa. Sendo em uma escala de intensidade de 1 à 5, onde: 1 (descordo totalmente); 2 (concordo em parte), 3 (neutro); 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente).		
Dimensão	Afirmativa	Valor
Pessoas	76 - Todos dentro da organização entendem a necessidade de inovação?	
	77 - As ferramentas e conhecimentos necessários para inovar são repassados a todos na empresa?	
	78 - A equipe organizacional possui diferentes conhecimentos, valores, carreiras e interesses?	
	79 - As transmissões de ideias apresentam algumas dificuldades?	
	80 - As atitudes de competidores constituem-se como elementos motivadores de inovação na organização?	
	81 - As pessoas possuem uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir?	
	82 - Há processos apropriados de como implantar a ideia de inovação nas pessoas?	
	83 - Existe um forte comprometimento quanto ao treinamento de pessoas?	
	84 - Os colaboradores trabalham em conjunto?	
	85 - As pessoas trabalham bem em conjuntos além dos seus limites comportamentais?	
	86 - Os nossos clientes e consumidores sabem das competências da empresa?	
	87 - As pessoas estão envolvidas e oferecem sugestões de ideias para melhorias de produtos ou processos?	
	88 - Há um forte comprometimento com treinamento e desenvolvimento de pessoas?	
	89 - As pessoas sabem qual é a nossa competência característica, que oferece vantagem competitiva a empresa?	
90 - A organização trabalha próximo das pessoas para desenvolver produtos e serviços inovadores?		
Liderança	91 - As lideranças da empresa têm clareza sobre o conceito e importância da inovação?	
	92 - As métricas de avaliação do desempenho das lideranças estão relacionadas ao processo de gestão da inovação?	
	93 - Os líderes acompanham os projetos de inovação e dedicam tempo e atenção para eles?	
	94 - Os gestores transmitem uma visão inovadora, orientando para os objetivos e estratégias da organização?	
	95 - A liderança empenha-se e assume responsabilidade na gestão da inovação?	
	96 - As decisões de projetos e ações são tomadas rapidamente pelos líderes?	
	97 - Os líderes compartilham com os demais colaboradores a visão que possuem sobre inovação?	
	98 - A alta gestão promove sistematicamente a adaptação da estrutura de liderança de modo a lidar com a mudança?	
	99 - Os líderes possuem uma visão inovadora e sabem influenciar seus colaboradores?	
	100 - Os líderes buscam conhecimentos fora da empresa para embasar suas decisões e atitudes na organização?	
	Dimensões	M
1	Dimensão Estratégia (itens 1 a 10)	
2	Dimensão Cultura (itens 11 a 19)	
3	Dimensão Relacionamento (itens 20 a 30)	
4	Dimensão Financeira (itens 31 a 48)	
5	Dimensão Estrutura (itens 49 a 58)	
6	Dimensão Processo (itens 59 a 75)	
7	Dimensão Pessoas (itens 76 a 90)	
8	Dimensão Liderança (itens 91 a 100)	
	Média das 8 Dimensões	