

# A GESTÃO DA INOVAÇÃO NO VAREJO DO RS: UM ESTUDO DE CASO COM OS EMPRESÁRIOS DA EXPOAGAS 2011

Kelen Franciane Scherolt Marques\*  
Julio Cezar Mairesse Siluk\*\*

## Resumo

A inovação passou a ser reconhecida como fator essencial para a competitividade das organizações, passando a fazer parte da estratégia ligada diretamente ao desempenho organizacional. Nesse contexto, o estudo objetiva identificar aspectos que contribuem para a gestão da inovação, definindo um cenário dessas empresas, esboçando um panorama atual da capacidade de inovação dos varejistas, identificando a relevância, fatores relacionados à inovação, ações estratégicas, barreiras e benefícios conquistados. Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como bibliográfico-descritiva e, quanto à natureza, quantitativa, sendo um estudo de caso de caráter exploratório, tentando definir comportamentos e tendências em relação à gestão da inovação nessas empresas. A pesquisa foi realizada durante a feira Expoagas 2011, em uma mostra aleatória de cem gestores de empresas expositoras, no Estado do Rio Grande do Sul, aplicada por meio de questionário fechado, construído a partir do Diagnóstico do Núcleo de Inovação e Competitividade – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a fim de verificar a gestão da inovação relativa ao modo como as empresas a utilizam e praticam no varejo, obtendo um cenário de como se encontra a gestão da inovação no varejo do Rio Grande do Sul. Os resultados encontrados permitem obter um diagnóstico da gestão da inovação e do potencial inovador dessas empresas; verificar a posição dos gestores em relação à inovação; identificar algumas carências no processo e direcionar propostas de ações, de modo a saná-las. Além disso, há um bom nível de satisfação em relação às iniciativas inovadoras utilizadas que oferecem retorno. Palavras-chave: Gestão do varejo. Gestão estratégica. Inovação organizacional. Competitividade empresarial. Diagnóstico organizacional.

---

\* Administradora; Mestranda em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria; Integrante do Núcleo de Inovação e Competitividade da Universidade Federal de Santa Maria; kelkelh@yahoo.com.br

\*\* Administrador; Doutor em Engenharia da Produção; Coordenador e Professor do Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Maria; Coordenador do Núcleo de Inovação e Competitividade da Universidade Federal de Santa Maria; jsiluk@ufsml.br

## 1 INTRODUÇÃO

As estratégias do varejo têm sofrido grandes transformações nos últimos anos, sendo que estas são, na verdade, uma evolução natural na tentativa de se adaptarem às mudanças de um mercado cada vez mais competitivo e exigente. Tais fatos levaram Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) a ressaltarem que as organizações em todo planeta atravessam por um momento de intensas e avassaladoras transformações.

Nas últimas décadas, com a globalização da economia e com a facilidade de comunicação, o varejo sente, de forma substancial, o impacto das pressões e mudanças no macro e no microambiente, de forma a repensar seus métodos de atuação no mercado. Por isso, inovar tornou-se necessário, sendo que, desde o século XX, Schumpeter (1934) já anunciava a importância e o valor da inovação para as empresas.

Atualmente, a inovação se tornou importante como motora de crescimento econômico, responsável pelo aumento da capacidade de criar produtos e serviços diferentes. Além disso, a capacidade de inovar tem sido amplamente considerada como um fator-chave de sucesso, de desempenho e sobrevivência do negócio (RESE; BAIER, 2011). Dessa maneira, o acelerado ritmo da tecnologia, a inovação de produtos e processos organizacionais são simplesmente inevitáveis na gestão das empresas, principalmente no varejo, que é tão amplo e dinâmico. Com base nessas considerações, é possível afirmar que a adoção de ações e práticas voltadas à implementação de estratégias por meio da gestão da inovação no varejo, poderá ser vista, além de seus inúmeros benefícios, como meio de vantagem competitiva.

Os objetivos desta pesquisa são descrever como ocorre a Gestão da Inovação nas empresas varejistas do Estado do Rio Grande do Sul, seus desafios e perspectivas no mercado atual, a partir da contribuição dos empresários participantes da Expoagas 2011, bem como verificar como os gestores podem alcançar um maior conhecimento sobre a gestão da inovação e, assim, aplicá-la de modo a obter maiores benefícios na gestão organizacional e proporcionar um panorama de inovação, servindo de exemplo para as demais empresas varejistas. Tendo em vista esses aspectos, este trabalho tem como questionamentos:

- Qual a visão dos gestores varejistas do RS em relação à gestão da inovação?
- De que forma a gestão da inovação está ocorrendo nessas empresas varejistas?
- Quais os fatores-chave percebidos com a gestão da inovação?
- Quais são as práticas e restrições obtidas por meio da gestão da inovação?
- Como a feira EXPOAGAS contribui para o sucesso das empresas expositoras?

Nesse sentido, torna-se essencial a realização dessa pesquisa sobre a Gestão da inovação, obtendo por intermédio da aplicação do instrumento de diagnóstico do Núcleo de Inovação e Competitividade PPGEP-UFSM, um panorama do que ocorre nas empresas varejistas do Estado do Rio Grande do Sul.

Para tanto, o artigo foi estruturado em cinco partes, formando oito capítulos. A primeira parte – introdutória – é composta pela justificativa e objetivos da pesquisa; a segunda possui uma revisão de termos que abordam a gestão da inovação no varejo do Rio Grande do Sul, estratégia, empreendedorismo; a terceira parte apresenta as técnicas e métodos aplicados no estudo deste trabalho; a quarta parte apresenta os resultados da aplicação dos métodos apresentados, seguida pela conclusão e referencial bibliográfico.

## 2 VAREJO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O varejo “[...] engloba todas as atividades envolvidas de bens ou serviços diretamente a consumidores finais, sendo estes, destinados para seu uso pessoal e não empresarial.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 330).

Pode-se notar que os varejistas trabalham para suprir tais 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, 2010).

No Brasil, de acordo com pesquisa do IBGE de 2011, a alta de 11,5% no volume de vendas do varejo no primeiro semestre do ano foi recorde na série histórica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, sendo que estão previstas vendas 15% maiores em 2012.

Os varejistas enfrentam o desafio diário de se diferenciarem de seus concorrentes, o ritmo das mudanças mercadológicas, a competitividade, as inovações e o amadurecimento da visão dos consumidores estão aumentando cada vez mais. Considerando esses fatos relacionados com a crescente concorrência e a busca pela satisfação do consumidor, faz-se necessário achar instrumentos de diferenciação entre as empresas – novas estratégias. Por isso, deve-se inserir a gestão da inovação de forma sistêmica, utilizá-la corretamente dentro da organização, aumentando a competitividade e alterando resultados.

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. Para Chiavenato e Sapino (2009), 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. As organizações dependem cada vez mais da evolução contínua da gestão, bem como a competência de colocar no mercado produtos e serviços inovadores que sejam aceitos pelos consumidores em meio a tanta competitividade.

Em uma empresa, a estratégia competitiva está 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 (OLIVEIRA, 2009).

Na gestão do varejo, que é tão complexo, a estratégia competitiva passou a ser importante em todos os setores, tornando-se necessário um constante envolvimento de todos os colaboradores que precisam estar integrados com o processo empresarial. O desenvolvimento de uma estratégia torna-se indispensável nos dias atuais. Entretanto, não existe um caminho ou uma fórmula genérica, devendo, assim, cada empresa encontrar uma forma mais adequada para desenvolvê-la (REIS, 2008).

De acordo com Porter (2009), uma estratégia competitiva eficiente e eficaz assume uma ação ofensiva ou defensiva. A estratégia competitiva se refere ao modo como a empresa se posiciona para competir no mercado em relação às respostas, às estratégias e às relações externas, visando obter uma vantagem competitiva sustentável. A estratégia competitiva poderá ser desenvolvida explicitamente, se for por meio de um processo de planejamento, ou implicitamente, se for desenvolvida mediante as das atividades dos vários departamentos da organização. O processo de estratégia é considerado dinâmico, passando a adaptação a ser o aspecto-chave necessário para alcançar uma vantagem competitiva em uma perspectiva de longo prazo (SANCHEZ apud MILES; SNOW, 1978; FLOYD; LANE, 2000; CHILD, 1997).

## 2.1 GESTÃO DA INOVAÇÃO ALIADA AO EMPREENDEDORISMO

A questão da gestão da inovação e medição de desempenho tem estado no planejamento de pesquisadores, tomadores de decisões políticas e executivas empresariais por todo o mundo. Segundo Carpineti et al. (2007), métodos e ferramentas de medição de desempenho e de inovação têm sido utilizados nas empresas com o foco de avançar tanto em relação às ações relacionadas à busca dos objetivos estratégicos quanto no monitoramento dos resultados, de forma a retroalimentar ações complementares. Essa importância também decorre do fato de que inovação é geralmente considerada como uma das principais fontes de vantagens competitivas das empresas e de competitividade das nações e também de melhoria do bem-estar das pessoas.

Mediante a gestão da inovação é possível concretizar os objetivos das empresas, sendo que ela é fundamental para a sustentabilidade e para o crescimento. Buscar maneiras de obter a inovação de forma rápida e econômica é o principal tipo de vantagem competitiva constante no século XXI, sendo que: “[...] vantagem competitiva é a habilidade de uma empresa trabalhar de uma ou várias maneiras que os concorrentes não podem ou não irão acompanhar.” Ou seja, é uma qualidade que uma empresa, serviço ou produto possuem e que o concorrente não tem (KOTLER, 2008, p. 63).

A busca pela inovação entre empreendedores é cada vez maior, pois é necessária como fator diferencial na oferta, como meio de localizar e preencher nichos ainda não ocupados no mercado, como forma de se manter atualizado em relação à produtividade da concorrência, sendo que as inovações podem ser englobadas em três grandes domínios: produtos, processos e organizacional (ANDREASSI, 2007).

O empreendedor passou a ser um articulador com a capacidade de unir e conectar diferentes maneiras e atores nesse cenário competitivo, agregando um real valor às atividades executadas (VALE, 2007). Já na visão de Schumpeter (1939), o empreendedor é visto como um agente de inovação, um criador, um desbravador de novas oportunidades.

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009), mesmo a inovação indicando um caminho seguro para obter vantagem competitiva sustentável e defender 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. Para dar início à gestão da inovação dentro da organização é preciso, antes de tudo, a empresa ter o espírito inovador e querer inovar para, então, procurar percorrer os caminhos que a levarão até à verdadeira inovação, dentro de um processo contínuo. A inovação deve ocorrer de forma continuada nas empresas, não sendo apenas um evento esporádico. Deve-se procurar fazer diferenciação entre invenção e melhorias de inovações, pois são questões importantes para a gestão da inovação, e, após, fazer diagnósticos e aplicar as ferramentas que podem acelerar a sua implantação nas empresas. A busca pela inovação é cada vez maior, pois é necessário como fator diferencial na oferta, como meio de localizar e preencher nichos ainda não ocupados no mercado e como forma de se manter atualizado em relação à produtividade da concorrência (SHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Na visão de Terra (2007), mesmo em ambientes favoráveis à criatividade e às inovações, resultados de impacto dependem de processos organizacionais intencionais e estruturados. Para Siluk e Dalla Nora (2011), a capacidade de inovar em uma organização é o conjunto formado pela sinergia entre a cultura de seus

processos internos e de sua forma de construir os relacionamentos organizacionais. A sobrevivência das organizações é conseguida por recursos obtidos fora delas; existem vários fatores que dão condições para inovação nos quais o cliente deve estar em primeiro lugar, buscando uma longa e produtiva relação. Os verdadeiros inovadores das organizações possuem uma capacidade de inovar continuamente, diferenciando-se dos demais, sendo eficaz e gerando a verdadeira vantagem competitiva. Mesmo existindo diferentes tipos de organização, que demandam diferentes processos de transformação de ideias em resultados, o que há de comum é o universo que cerca a inovação. Esse universo é composto de elementos que precisam ser administrados para que a empresa seja mais eficaz e inovadora.

### 3 FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO

Scherer e Carlomagno (2009) afirmam que a inovação apresenta um conjunto de dimensões que deve ser configurado para melhorar o potencial inovador, o que deve ser feito de acordo com a estratégia e cultura da empresa, bem como suas intenções com a inovação. A ferramenta que auxilia tanto o diagnóstico do potencial de inovação quanto o desenho das práticas de gestão para melhorar seu desempenho se define como Octógono da Inovação. Estruturado em função de oito dimensões, apresenta os principais pontos a serem administrados para incrementar a produtividade da inovação, desde a estratégia até o processo de transformação de ideias em resultados. São eles:

- a) Estratégia de inovação
- b) Liderança para inovação
- c) Cultura de inovação
- d) Relacionamentos para inovação
- e) Estrutura para inovação
- f) Pessoas para inovação
- g) Processo de inovação
- h) *Funding* para a inovação

O primeiro passo para implementar um programa de gestão da inovação é realizar um diagnóstico da situação atual da empresa. O Octógono da inovação permite à empresa visualizar em um gráfico o desempenho em relação às oito dimensões da inovação. Primeiramente, pontuam-se de 1 a 7 as perguntas do questionário. Depois das respostas às respectivas dimensões, obtêm-se o diagnóstico da Gestão

da Inovação, representado pela ferramenta Octógono da Inovação, conforme pode-se observar na Figura 1.

Figura 1 – Octógono da Inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

Para Scherer e Carlomagno (2009, p. 19), as dimensões do octógono, quando bem gerenciadas, aumentam as chances de se obter um ótimo retorno sobre o investimento, reduzindo a imprevisibilidade e ampliando o potencial inovador das empresas.

Considerando que as inovações podem ser incrementais ou radicais, autônomas ou sistêmicas e que há diferentes dimensões em que é possível inovar, foram obtidos diferentes tipos de inovação quanto a sua dimensão, intensidade e dependência, que podem ser analisados utilizando uma única ferramenta: o radar da inovação. O radar é construído a partir de raios que partem do centro e que representam cada uma das dimensões do negócio em que a empresa pode inovar. Cada raio se divide em sete níveis, que expressam a intensidade da inovação. Os dois

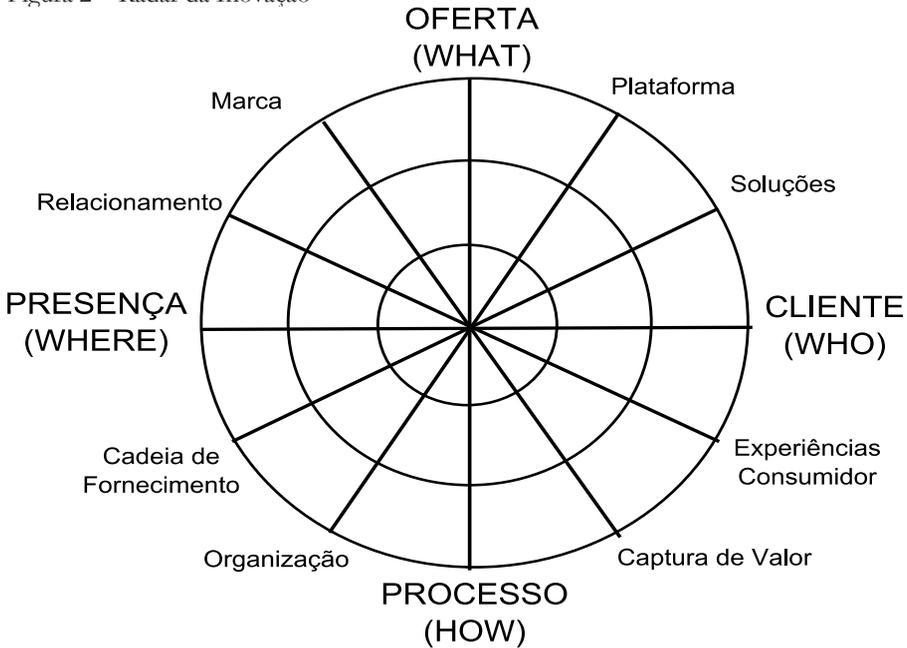
primeiros indicam as melhorias. O terceiro, quarto e quinto níveis indicam as inovações incrementais. O sexto e sétimo apresentam as inovações radicais. Ao identificar inovações em outra dimensão, pode-se desenhar o perfil de inovação da empresa.

Existem três etapas a serem seguidas:

1. Deve-se identificar o perfil da inovação atual da empresa a partir da identificação das inovações mais significativas, sua intensidade, interdependência e dimensão. Ao ligar os pontos das diferentes inovações, formará uma figura que mostrará o perfil de inovação da organização. Com esse diagnóstico, pode-se fazer uma comparação com os demais concorrentes, permitindo o entendimento da estratégia da empresa, podendo levá-la a possíveis mudanças.
2. Analisar o perfil de inovação do setor/concorrentes ou do setor para identificação de oportunidade de diferenciação. Determinados setores são marcados por um conjunto de tipos de inovações, durante um bom período de tempo, em que, questionando a estratégia de inovação, podem surgir novas oportunidades e ideias em outras dimensões, que gerem novos resultados.
3. Buscar a definição da estratégia de inovação, verificando os tipos intencionados, os quais guiarão a geração de ideias até os experimentos futuros.

Todos esses processos podem ser visualizados na Figura 2, na qual são apresentadas as dimensões da ferramenta Radar da Inovação.

Figura 2 – Radar da Inovação



Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007).

Após a construção e análise do radar, a empresa pode ter um referencial da atual situação e da situação idealizada, desenvolvendo, assim, as iniciativas necessárias para a aplicação da estratégia ao mercado consumidor.

Já com o auxílio da ferramenta Cadeia de Valor da Inovação, que tem como objetivo melhorar o desempenho das diferentes etapas do processo de transformação de ideias em inovações, pode-se verificar a produtividade da inovação nas organizações, passando pelo domínio das quatro fases da cadeia, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Processo de inovação



Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

A partir do estudo dessas três ferramentas da Gestão da Inovação, propostas por Scherer e Carlomagno (2009), adaptado ao diagnóstico do Núcleo de Inovação e Competitividade PPGEP – UFSM (2011) foi possível fazer um questionamento e formar um instrumento de pesquisa realmente sólido, sendo aplicado aos empreendedores varejistas expositores, participantes da Expoagas 2011.

#### 4 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada durante a feira Expoagas 2011, na cidade de Porto Alegre, RS. O universo da pesquisa foi composto pelas 390 empresas varejistas participantes, onde a amostra utilizada foi de 120 respectivos gestores das empresas expositoras, sendo estes os sujeitos da pesquisa, por sua maior responsabilidade perante a empresa, por possuírem uma visão dinâmica e sistêmica das novas oportunidades do mercado varejista, representando um erro amostral de 4,8% na representatividade da amostra, com intervalo de confiança de 95%.

O presente trabalho se caracteriza, quanto aos procedimentos, como uma pesquisa descritiva, de campo, sob forma de levantamento, visto que foram aplicados questionários fechados. Portanto, a sua abordagem se caracterizou como sendo quantitativa configurada em um estudo de caso descritivo, pois descreveu aspectos que contribuem para a gestão da inovação em um grupo de empresas específicas, com o intuito de mensurar as variáveis de pesquisa, aspectos de inovação. Segundo Michel (2009) a pesquisa quantitativa é um método que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações mediante técnicas e estatísticas.

A Survey envolveu a validação de instrumento autoaplicado de coleta de dados, sendo esse instrumento um questionário fechado, adaptado de Scherer e Carlomagno

no (2009) de suas pesquisas em Gestão da Inovação, e inserido ao Diagnóstico do Núcleo de Inovação e Competitividade PPGEPI - UFSM, a fim de verificar a gestão da inovação relativa ao modo como as empresas a utilizam e praticam no mercado, obtendo um cenário de como se encontra a gestão da inovação no varejo do RS. Após a análise exploratória, os dados foram tabulados e projetados no *software* Excel, obtendo-se os gráficos resultantes das perguntas realizadas. A escala *Likert* foi utilizada para mensurar as respostas dos empresários em relação à importância atribuída a cada afirmação, utilizando em algumas das perguntas escala intervalar, com as dimensões de 1 para “discordo totalmente” e 7 para “concordo plenamente”.

## 5 A GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS EMPRESAS GAÚCHAS PARTICIPANTES DA EXPOAGAS 2011

### 5.1 A EXPOAGAS RS

A Expoagas é uma feira de produtos equipamentos e serviços para supermercados que ocorre há trinta anos na Fiergs em Porto Alegre. Nesta edição, de acordo com o presidente da feira, Antônio Cezar Longo (2011), obteve-se um crescimento de 7,7% nos negócios realizados em relação à feira passada. O total movimentado nos três dias foi R\$ 274,6 milhões, uma venda média de R\$ 822,2 mil por empresa expositora. Esse balanço é resultado da ampliação do segmento varejista na feira e do lançamento da indústria e demais atrativos aos compradores. O aumento das vendas na feira supera a expectativa do setor supermercadista gaúcho, que espera um crescimento de 4% a 6 % em relação a 2010. Ao todo, 4.322 empresas varejistas visitaram a Expoagas este ano, que reuniu quase 40 mil pessoas nos três dias de feira, um número 14,7% superior ao do ano passado. Mesmo em um momento de incertezas no mercado, as empresas varejistas expositoras investiram em seus estandes, na qualidade, lançamento de produto e processos inovadores. A feira, que antes só contava com expositores do Rio Grande do Sul, atualmente conta com expositores estrangeiros, tais como fornecedores italianos, uruguaios e argentinos (AGAS, 2011).

O motivo que conduziu à realização dessa pesquisa foi porque a citada feira tem como público-alvo as empresas varejistas. Por sua vez, o fator que levou à decisão de fazer um diagnóstico da Gestão da Inovação foi a necessidade de obter um panorama da gestão da inovação no varejo do RS, perante as respostas dos gestores, líderes ou empresários das respectivas empresas varejistas, podendo servir de referência para os demais empresários do ramo.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

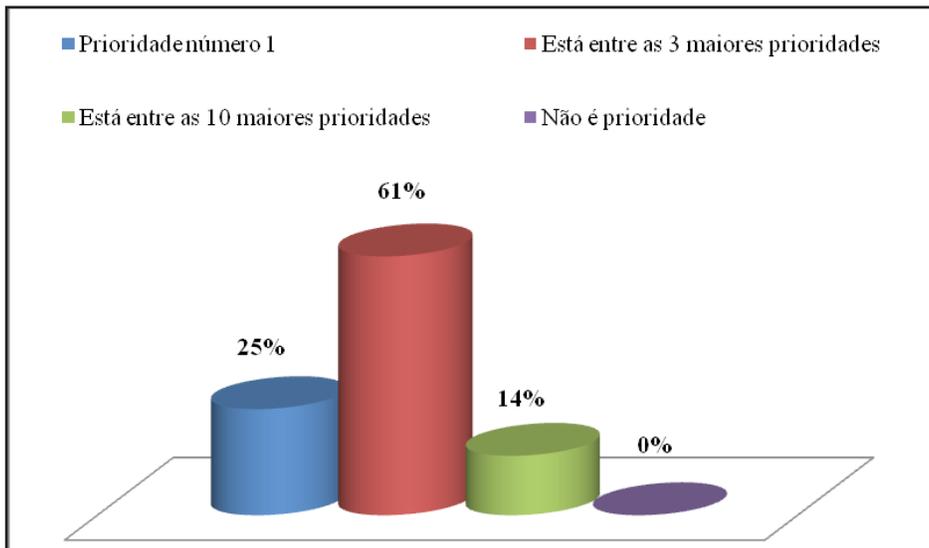
Por meio do diagnóstico foi possível identificar de que forma a gestão da inovação é adotada pelas empresas varejistas gaúchas, participantes da Expoagas 2011. A mostra de 120 empresas\empresários foi constituída aleatoriamente, dentro de uma população de 390 empresas expositoras na feira. Por meio da pesquisa, identificou-se o porte e tipo de empresa, perfil e cargo que atuam, e como se gerencia a inovação atualmente dentro dessas empresas.

Entre as empresas varejistas expositoras, a maioria, 84%, estava representada por empresários\empreendedores do ramo de supermercados, seguida por indústria, com 16%.

Percebe-se que a maioria, 52% das empresas supermercadistas possui entre 100 e 499 funcionários, seguida de uma média de 32% das empresas com mais de 500 funcionários ativos. Analisando esses percentuais, pode-se dizer que são médias e grandes empresas as participantes da Expoagas 2011, pois de acordo com o modelo do Sebrae , a média empresa possui de 100 a 499 funcionários, e as grandes empresas, mais de 500 ( SEBRAE, 2012).

Das empresas pesquisadas, percebe-se que a inovação está sendo prioridade para a maioria delas, como se pode observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Prioridade da Inovação nas Empresas Varejistas do RS – 2011



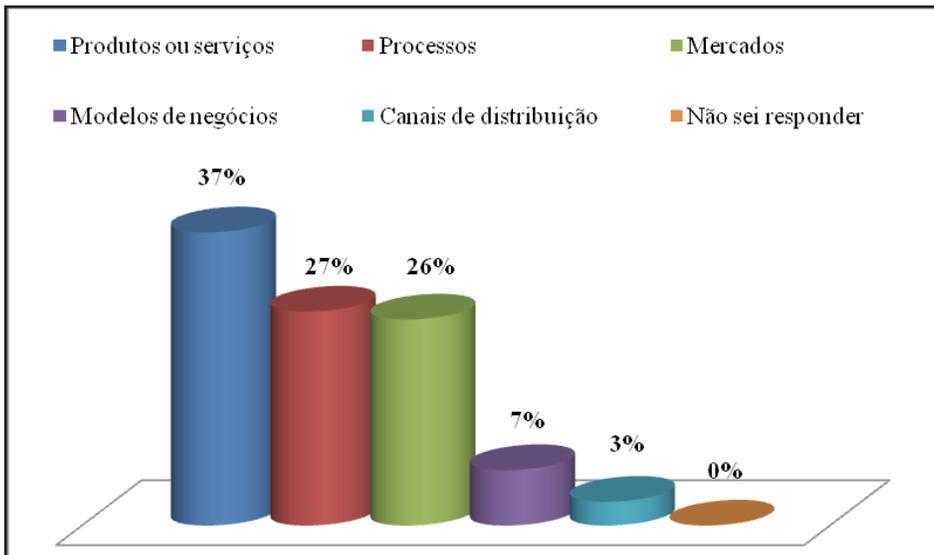
Fonte: os autores

Percebe-se que, a maioria das empresas, 71% está priorizando a inovação, estando entre as três maiores prioridades; já para 25% delas, a inovação se tornou a principal prioridade.

Nota-se que os gestores já fazem uso da inovação em suas estratégias, sabendo como a inovação pode ajudar a competir, a mudar e a se destacar perante seus concorrentes, sendo que se encontram satisfeitos com o retorno obtido com a inovação; 24% se encontram muito satisfeitos. A partir dos dados compilados, percebe-se que as empresas que priorizam a inovação e dedicam uma maior atenção a seus aspectos, no geral obtêm maior grau de satisfação e, conseqüentemente, obtêm uma vantagem competitiva superior.

Pode-se observar que as empresas varejistas estão inovando em produtos, serviços, processos e mercados. No entanto, estão deixando de buscar novos modelos de negócio e canais de distribuição, o que acaba afetando as empresas, que deixam de obter mais clientes e, por consequência, lucratividade, como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tipos de Inovações predominantes nas empresas varejistas do RS – 2011



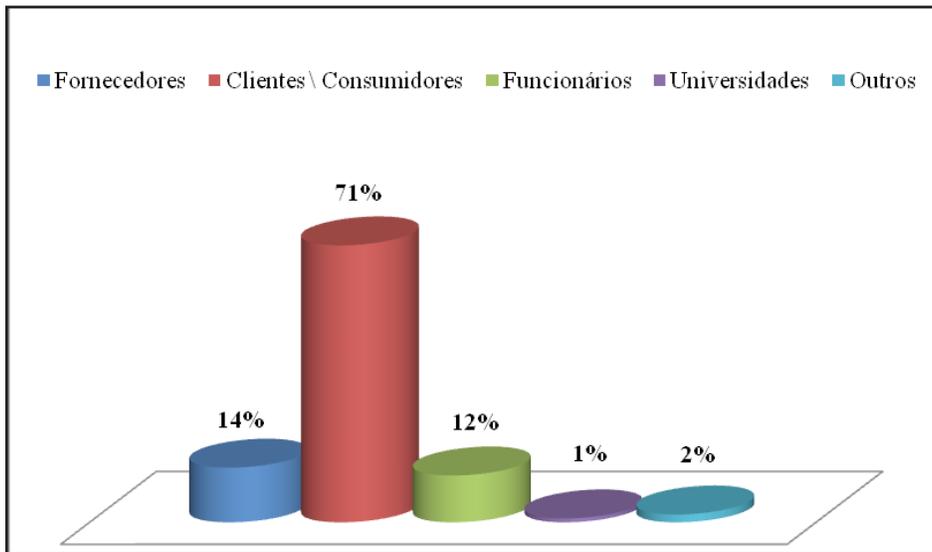
Fonte: os autores.

Em relação aos tipos de inovações que ocorrem nas empresas varejistas, percebe-se que a maioria inova em produtos ou serviços, sendo que há também altas inovações em processo e mercados. O que as empresas gaúchas estão deixando de

priorizar são estratégias de busca por novos modelos de negócios, sendo que esse tipo de inovação obteve um percentual de apenas 7% seguido de 3% aos novos canais de distribuição. Dessa maneira, acabam deixando de conhecer e obter novos nichos de mercado, novas oportunidades e novos seguimentos. Assim, a empresa acaba afetando, de certo modo, sua carteira de clientes e, conseqüentemente, sua lucratividade.

Entre as empresas varejistas que trabalham com processo de inovação, pode-se perceber que a maioria utiliza os benefícios da inovação aberta, fazendo uso de outras competências de fora da empresa, como mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Fontes de Inovação aberta das empresas varejistas do RS – 2011



Fonte: os autores.

No âmbito das empresas pesquisadas, sendo elas praticantes de inovação aberta, observa-se que a maior média ficou em 71%, destacando-se os clientes \ consumidores, seguidos de fornecedores, com 14%, e funcionários, com 12%; e, em menor grau, ficaram as universidades, com média de 1%.

Segundo Scherer e Carlomagno (2009), a inovação aberta utiliza fontes internas e externas à empresa para criação, desenvolvimento e implementação de projetos inovadores. É um processo com dois lados, no qual a empresa pode licenciar tecnologias desenvolvidas para serem utilizadas por outras empresas em melhores

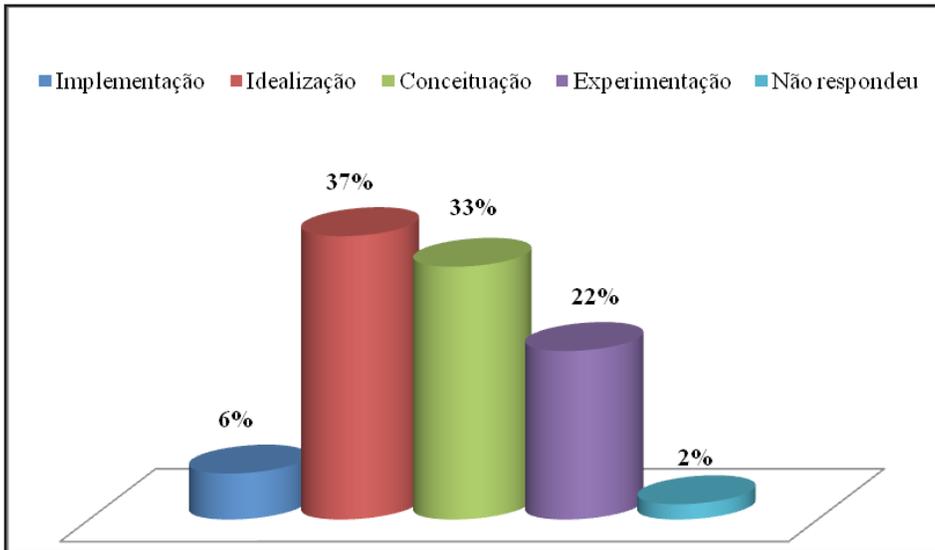
condições de lucrar com tal tecnologia; ela pode também adquirir tecnologia e conhecimento de terceiros para utilização interna.

A partir dos dados analisados, percebe-se que as empresas varejistas procuram inovar contando com as informações de seus clientes\consumidores. É importante, entretanto, que revejam também a opinião de fornecedores e funcionários, pois esses atores são responsáveis também pelo sucesso da empresa. Devem procurar auxílio nas universidades, que fazem pesquisas, possuem estudantes, bolsistas, podendo ser realizada uma parceria com essas empresas, tendo, assim, um duplo benefício e um custo reduzido na prestação de serviços.

Dessa maneira, nota-se que as empresas necessitam procurar diversas fontes de inovação, pois existem vários oceanos azuis ainda não explorados, sempre havendo um caminho ou uma nova estratégia a seguir, basta a empresa querer mudar, procurar o seu diferencial e ter a compreensão de como saber fazer essa ideia se concretizar (ZOGBI, 2008).

Entre as fases dos processos de inovação, buscou-se identificar em quais delas as empresas varejistas encontram as maiores facilidades e dificuldades, como se pode observar no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Fases dos Processos de Inovação



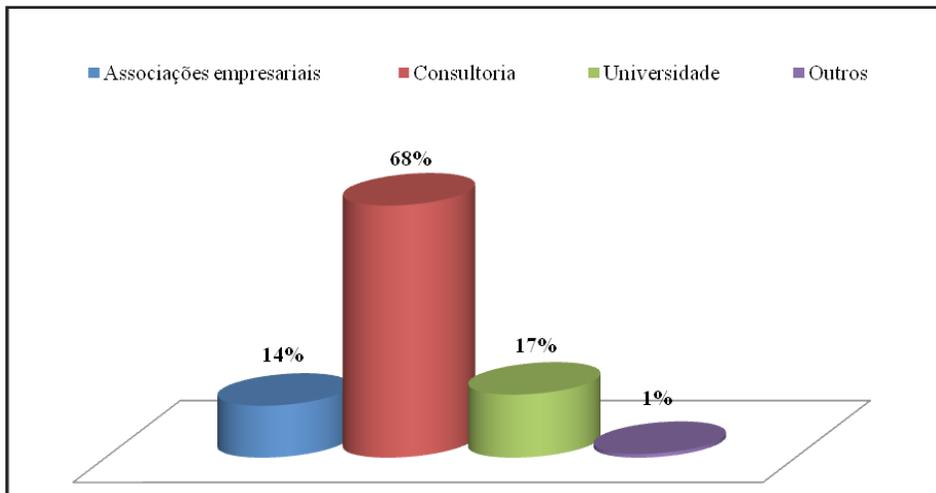
Fonte: os autores.

De acordo com os gestores das empresas pesquisadas, o processo de idealização possui o maior percentual de facilidade, 37%, seguido da conceituação, com 33%, a experimentação possui um percentual de 22% de facilidade, seguido da implementação, com 6% e 2% não responderam.

De acordo com essa análise, pode-se concluir que a experimentação e a implementação são os processos de menor facilidade na opinião dos gestores, sendo que muitas ideias que surgem não são implementadas e na grande maioria das vezes por falta de planejamentos e formulação de estratégias para tornar real o projeto. O como fazer acontecer, como implementar e experimentar essa inovação é a principal dificuldade na opinião da maioria dos gestores.

Entre as empresas que trabalham com inovação, treinamentos e capacitação, percebe-se que a consultoria se destaca na opinião dos empreendedores, recebendo o maior percentual em relação as demais respostas, como se pode verificar no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Métodos utilizados para inovar



Fonte: os autores.

A partir dos dados analisados, tem-se que a maioria dos gestores, 68%, buscam auxílio de consultorias para inovar dentro de suas empresas, sendo que, segundo os empresários, recebem um suporte total, como avaliação, capacitação e treinamento. Por isso, a escolha de consultoria se destaca em relação aos demais métodos que auxiliam na inovação das empresas, seguido de 17% a procura por universidades, o que poderia ser bem mais explorada pelas empresas, pois nas universidades

é possível receber também grande auxílio e suporte no processo de inovação, com custo reduzido para empresas.

Nota-se que as empresas varejistas enfrentam várias barreiras e dificuldades ligadas ao processo de inovação, como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1 – Principais barreiras enfrentadas pelos varejistas do RS, relacionadas à Inovação.

Recursos financeiros limitados	4 %
Cultura da empresa	10 %
Inexistência por parte dos gestores de direcionamento para inovação	35%
Cobrança e pressão por resultados imediatos dos colaboradores	51%

Fonte: os autores.

Observa-se que uma das maiores barreiras das empresas no que tange à inovação é a grande cobrança dos gestores em relação às metas dos colaboradores, o que obteve um maior percentual em relação aos demais, sendo seguido da inexistência de direcionamento para a inovação, apresentando um percentual de 35%. Atualmente, com a alta competitividade, a pressão inserida na equipe de colaboradores é realmente grande, de modo que estes chegam ao ponto de retrair sua criatividade. Nota-se que a cultura da empresa exerce uma enorme influência, mas com planejamento é possível modificá-la. Nesse sentido, no que se refere ao recurso financeiro, mesmo que a empresa não o tenha, existem várias maneiras de tentar angariá-lo. Já a maior barreira é a de que o líder possa não saber implementar o processo inovador dentro da empresa, não conseguindo direcionar a sua equipe. O líder deve estar preparado, dominando todas as etapas do processo de inovação para, então, colocá-lo em prática dentro da organização, motivando seus colaboradores, incentivando-os a dar ideias criativas, passando ordens e exigindo, porém de uma maneira que não os façam se sentir pressionados. Buscar o auxílio de tecnologias e processos que possam ajudar na gestão da inovação da empresa de maneira sistêmica é de suprema importância para o sucesso da gestão.

Durante a pesquisa se verificou como os varejistas do RS, expositores da Expoagas 2011 pretendem melhorar o processo de inovação. Na Tabela 2 se encontram os percentuais mensurados das respostas a essas empresas e quais pontos serão focados para o processo de inovação ocorrer de uma maneira mais positiva.

Tabela 2 – Ações para melhorar o processo de inovação das empresas varejistas do RS

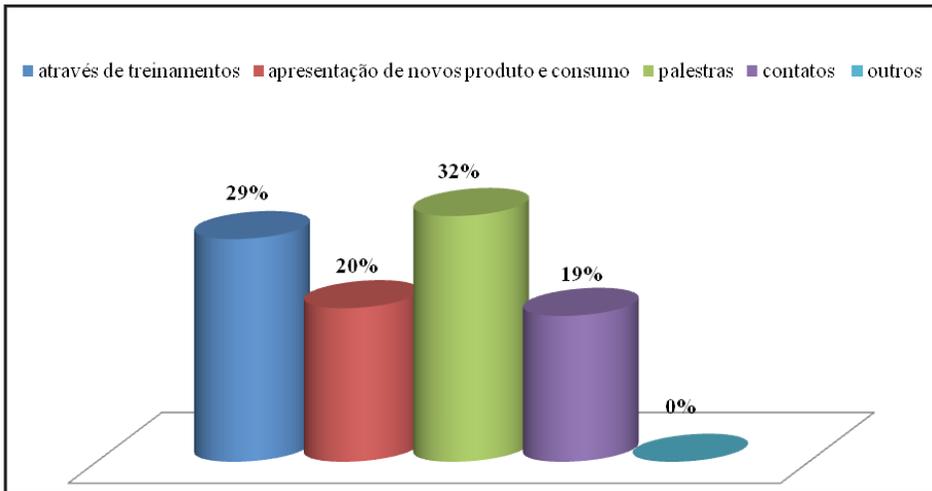
Ações inovadoras	%
Transformar a inovação em prioridade estratégica para os gestores varejistas.	12
Fomentar uma cultura para a inovação, incentivando todos colaboradores.	21
Adquirir ferramentas e software para a gestão da inovação no varejo.	26
Buscar incentivos fiscais e linhas de crédito de fomentos para a inovação.	6
Capacitar os colaboradores para a gestão da inovação no varejo.	17
Alocar recursos financeiros específicos para a inovação.	7
Expor para outras empresas as iniciativas de inovação.	5
Realizar projetos de inovação com apoio de clientes e parceiros.	2
Qualificar a gestão de projetos na empresa.	2
Participar de redes de inovações.	1
Não respondeu.	1

Fonte: os autores.

A partir da análise da Tabela 2, nota-se que existem três ações priorizadas pelas empresas, sendo que para melhorar o processo de inovação, segundo a opinião dos gestores, é necessária a aquisição de ferramentas e software que trabalhem a favor da inovação dentro da empresa, o que obteve um percentual de 26% das respostas; em seguida, com 21%, tem-se a ação de fomentar a cultura para inovação, incentivando colaboradores a participar do processo, a querer fazer a mudança ocorrer e estar inserido nela, modificando o ambiente de trabalho e percebendo os resultados dessa mudança. Observa-se que capacitar ainda mais os colaboradores para a gestão da inovação também é uma das maiores prioridades dos gestores, que responderam a pesquisa, apresentando um percentual de 17%.

Entre as empresas varejistas que participaram da feira Expoagas 2011, verifica-se que a maioria acredita que a feira colabora com o processo de inovação de suas empresas, oferecendo vários benefícios, como mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Benefícios oferecidos aos expositores da Expoagas – 2011



Fonte: os autores.

Em relação aos benefícios que se destacaram o maior percentual de lembrança pelos gestores foi de 32% para palestras e 29% para os treinamentos, sendo estes um marco da feira, que é um evento focado na qualificação profissional do setor varejista supermercadista em suas mais diversas áreas. Percebe-se que a feira Expoagas oferece vários benefícios aos seus expositores, colaboradores e participantes. Dessa maneira, contribui para a satisfação de clientes e visitantes, oferecendo uma ótima infraestrutura, treinamentos, apresentação de novos produtos, serviços, palestras, assim como grandes oportunidades de contatos. É realmente uma troca de conhecimento, sendo um espaço inovador em que, a cada edição, o crescimento é ainda maior, tanto em números de visitantes como em lucratividade, com fechamento de negócios, novas parcerias e muitas ideias criativas.

## 7 CONCLUSÃO

Após a análise da pesquisa realizada na Expoagas 2011, pode-se concluir que a Gestão da Inovação está presente na estratégia das empresas varejistas supermercadistas do Estado do Rio Grande do Sul. Por meio dessa pesquisa com os gestores, verificou-se que estão cientes de que para obter o sucesso a gestão da inovação deverá ser de forma contínua e integrada. Durante a aplicação da pesquisa, notou-se que ainda existem gestores líderes que ostentam dúvidas e inseguranças em alguns momentos relacionados à inovação; por isso, as empresas estão buscando auxílio

fora, principalmente por intermédio de consultoria, sendo este um ponto positivo, pois o estabelecimento de uma metodologia, pelas empresas varejistas, torna-se essencial para gerar e gerir novas ideias de forma regular e institucionalizada. Pode-se verificar a importância do líder no processo de inovação, como também a influência da cultura da empresa no resultado de sucesso ou fracasso ligado a inovação.

Percebe-se que existe inovação na maioria dessas empresas varejistas, mas para obtenção de uma gestão sustentável é necessário utilizarem novos métodos e ferramentas que avaliem e direcionem seus processos, valorizando as ideias dos colaboradores e clientes que são a base de toda a estrutura empresarial.

Torna-se necessário que reservem um valor do orçamento para ser direcionado especificamente aos projetos de inovação, que tenham um gestor específico para cuidar da inovação na empresa, valorizando sempre a iniciativa individual e o empreendedorismo, diagnosticando ações e projetando metas em conjunto com os demais colaboradores.

Pode-se notar que a feira Expoagas serve de auxílio para todas as empresas, principalmente em relação à inovação, competitividade e lucratividade. Na realidade, age como um suporte para empresas, fornecedores e consumidores, mostrando lançamentos, novidades, produtos e serviços diferenciados aos empresários e aos demais participantes.

A feira mostra o caminho mediante de dados estatísticos de varejo, inovações e, sobretudo, incentiva empresas a buscarem o seu diferencial, seu algo mais competitivo, não apenas para se diferenciar, mas para conseguir, acima de tudo, manter-se em um mercado que muda a cada momento, incentivando a inovação sustentável, independente de sua estrutura.

Dessa maneira, o presente trabalho conseguiu atingir os objetivos questionados nessa pesquisa, percebendo, após o diagnóstico, que a gestão da inovação está presente nos processos das empresas varejistas do RS, conhecendo, assim, os seus desafios e perspectivas no mercado atual, no qual se verificou a maneira como os gestores podem alcançar um maior conhecimento sobre a gestão da inovação e como o aplicam para obter maiores benefícios na gestão organizacional, além de proporcionar um panorama da inovação. Essas ações inovadoras servem de exemplo para as demais empresas varejistas, e mostram que a inovação passou a ser inserida na gestão de empresas de sucesso, sendo o caminho mais certo para a excelência.

*The retail management innovation of RS: a case study with entrepreneurs from Expoagas 2011*

*Abstract*

*Innovation has been recognized as an essential factor for the competitiveness of organizations, being part of the strategy, directly connected to organizational performance. In this context the study aims to identify aspects that contribute to innovation management by defining a scenario of these companies, sketching a current overview of the innovation capacity of retailers, identifying the relevance, innovation related factors, strategic actions, barriers and benefits gained. Regarding the procedures, this search is characterized as descriptive bibliographic and regarding the quantitative nature, is a case study of exploratory character, trying to define behaviors and trends related to innovation management in these companies. The search was conducted during the Expoagas Fair 2011, on a random sample of 100 managers of exhibiting companies, in the State of Rio Grande do Sul, applied by means of closed questionnaire, built from the diagnosis of the Innovation and Competitiveness Laboratory – Post Graduation Program in Production Engineering from UFSM, in order to diagnose how companies use and practice the innovation management in retail, getting a scenario of what is the situation of innovation management in retail of RS. The results found allowed us to obtain a diagnosis of the innovation management and innovative potential of those companies; check the position of managers regarding innovation; identify some shortcomings in the process and drive proposals of actions to solve them. In addition, there is a good level of satisfaction with the innovative initiatives that offer return.*

*Keywords: Retail Management. Strategic Management. Organizational Innovation. Business Competitiveness. Organizational Diagnosis.*

**REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: <<http://www.agas.com.br>>. Acesso em: 20 nov. 2011.

ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thonsson, 2007.

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

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C.; GALDÁMEZ, E. V. C. **Continuous innovation and performance management of SME clusters**. Creativity and innovation management, 2007.

CHIAVENTO, I.; SAPINO, A. **Planejamento Estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS E SERVIÇOS DO RS. Disponível em: <<http://portal.fecomercio-rs.org.br>>. Acesso em: 20 out. 2011.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 28 fev. 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KANTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

MILES, R.; Snow, C. C. **Organization strategy, structure and process**. New York: McGraw Hill, 1978.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implantar e avaliar. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. **Competição**. 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**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

RESE, A.; BAIER, D. Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. **R&D Management**, n. 41, p. 138–15, 2011.

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](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071827242011000200002&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 20 nov. 2011.

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

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RS. Disponível em: <[www.sebrae-rs.com.br](http://www.sebrae-rs.com.br)>. Acesso em: 20 jan. 2012.

SILUK, J. C. M.; DALLA NORA, L. D. Proposta de diagnóstico da inovação e competitividade no setor de serviços. **RACE**, Joaçaba: Ed 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](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S071827242011000200002&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em: 20 nov. 2011.

SCHUMPETER, J. **A Business Cycles**. New York: McGraw Hill Books, 1939. v. 1.

\_\_\_\_\_. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Cambridge University Press, 1934.

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

VALE, G. M. V. **Territórios vitoriosos**: o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

Recebido em 20 de março de 2012

Aceito em 21 de março de 2012