

Análise da gestão da inovação em uma rede lojista

Kelen Franciane Scherolt Marques (UFSM) kelkelh@yahoo.com.br
Julio Cezar Mairesse Siluk (UFSM) jsiluk@gmail.com

Resumo:

A inovação passou a ser reconhecida como fator essencial para a competitividade das organizações, começando a fazer parte da estratégia, ligada diretamente ao desempenho organizacional. Para esse processo ocorrer, torna-se fundamental que os gestores, conheçam, compreendam e dominem a dinâmica da gestão da inovação dentro da total realidade de suas organizações. Neste contexto o estudo objetiva identificar os aspectos que contribuem para a gestão da inovação no setor do varejo lojista de eletroeletrônico, esboçando um panorama atual da capacidade de inovação da rede varejista, identificando fatores - chave relacionados à inovação, ações estratégicas, barreiras enfrentadas e os benefícios conquistados através da inovação. Metodologicamente a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica descritiva e quanto a natureza qualitativa, sendo um estudo de caso de caráter exploratório, realizada em uma das principais redes de eletroeletrônico brasileira, em suas filiais do estado do Rio Grande do Sul, no mês de Agosto de 2011, aplicada por meio de questionário fechado, proposto pela ferramenta Octógono da Inovação, em seus sete respectivos gestores, a fim de diagnosticar a gestão da inovação relativa ao modo como as empresas a utilizam e praticam no varejo. Os resultados encontrados permitem obter um diagnóstico da gestão da inovação e do potencial inovador dessas empresas; verificar a posição dos gestores em relação a inovação; identificar algumas carências no processo e direcionar propostas de ações de modo a saná-las. Além disso, proporciona o Radar da Inovação da rede, que oferece uma visão geral do nível das práticas de inovação empregadas atualmente.

Palavras chave: Varejo, Estratégia Competitiva, Gestão da Inovação, Diagnóstico.

Analysis of innovation management in a merchant network

Abstract

In the last decade, innovation started to be recognized as an essential factor for the competitiveness of organizations, starting to be part of the strategy, linked directly to organizational performance. For this process to occur, it is critical that managers have the knowledge, understanding and domain of the dynamics of innovation management within the total reality of their organizations. In this context this study aims to identify the aspects that contribute to the management of innovation in the retail sector of electronics, sketching a current panorama of retailer network's capacity for innovation, identifying key factors related to innovation, strategic actions, barriers faced and benefits achieved through innovation. Methodologically this search characterizes as descriptive bibliographic and qualitative as nature, being a case study of exploratory character, held in one of the main Brazilian electronic sector networks in its subsidiaries in the state of Rio Grande do Sul, in the month of August 2011, applied by means of closed questionnaires, proposed by the tool Octagon of Innovation, in their seven respective managers in order to diagnose the innovation management for the way companies use and practice it

in retail. The results found allow us to diagnose innovation management and the innovative potential of these companies; check the position of managers in relation to innovation; identify some shortcomings in the process and drive proposals for actions in order to correct them. In addition, it provides the Radar Innovation network, which offers an overview of the level of innovation practices currently employed.

Key-words: Retail, Competitive Strategy, Innovation Management, Diagnosis.

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, Setiawan (2010) ressaltar que as organizações em todo planeta atravessam por um momento de intensas e avassaladoras transformações. Nas últimas décadas, com a globalização da economia e juntamente com a facilidade de comunicação, o varejo sente de forma substancial o impacto das pressões e mudanças no macro e no micro-ambiente de forma a repensarem seus métodos de atuação no mercado.

O pós-crise apresenta novos fenômenos com a formação de novos mercados, setores convergentes, novos concorrentes, instabilidade política, avanços da internet, alta competitividade e também uma maior preocupação com o ambiente nas empresas. Entretanto o que se pode notar é que a maioria das empresas está se igualando, principalmente em suas estratégias. Sendo assim, a adoção da gestão da inovação pelos lojistas poderá ser utilizada, visando entre diversos fatores maior competitividade, retenção de clientes, inovação, crescimento, maior lucro, ou seja, objetivando um desempenho superior e sustentável. Com a competição no mercado cada vez mais acirrada, exigindo das organizações maneiras e investimentos em novas alternativas para encontrar diferenciais, a gestão da inovação passa a ser uma das melhores opções para alcançar objetivos.

O presente trabalho pretende demonstrar através de um diagnóstico, a gestão da inovação no varejo do estado do Rio Grande do Sul, através de um estudo de caso em sete filiais de uma das principais redes lojista de eletroeletrônico brasileira, verificando com seus gestores o entendimento da gestão de inovação, de que forma ela ocorre na empresa, como são realizados os processos de inovação, competitividade e estratégia e quais as dificuldades e benefícios percebidos. Com o acelerado ritmo da tecnologia, a inovação de produtos e processos organizacionais é simplesmente inevitável 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, através da gestão da inovação no varejo, poderá ser vista além de seus inúmeros benefícios como meio de vantagem competitiva. Sendo assim, torna-se necessário verificar a Gestão da Inovação no varejo eletroeletrônico no estado do Rio Grande do Sul, obtendo a resposta através de uma pesquisa aplicada, formando o real problema desta pesquisa, que está no desconhecimento dos gerentes em diagnosticar a gestão da inovação em suas empresas nesse setor, de modo a oferecer assim, através do diagnóstico, meios de atingir um maior conhecimento sobre a gestão da inovação e poder aplicá-lo na empresa, para que venha a se obter maiores benefícios na gestão organizacional e também proporcionar um panorama da inovação que possa servir de exemplo para as demais empresas do varejo.

Diante disso pode-se perguntar qual a visão dos gestores varejistas lojistas em relação à gestão da inovação, de que forma a gestão da inovação está ocorrendo nas empresas varejistas, quais os fatores-chave para a Gestão da Inovação, como utilizá-la estrategicamente, gerando competitividade no varejo, quais são os obstáculos e benefícios

obtidos através da gestão da inovação, será que os gestores possuem domínio e segurança na hora de praticar a inovação em sua gestão.

Nesse sentido torna-se essencial a realização de um diagnóstico da gestão da inovação obtendo através dessa pesquisa um panorama do que ocorre nas empresas varejistas.

Para tanto, o artigo foi estruturado de forma a expor nos itens a seguir a revisão de literatura com os principais conceitos do trabalho.

2. Varejo

O varejo engloba todas as atividades envolvidas de bens ou serviços diretamente a consumidores finais 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 comércio varejista no primeiro semestre do ano foi recorde na série histórica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, sendo que para o setor de eletroeletrônico estão previstas vendas 15% maiores para o próximo ano.

No RS o comércio varejista tem se destacado, sustentado principalmente pelo forte aquecimento do mercado de trabalho, que registra recorde de geração de empregos, sendo mais de 21,7 mil em novembro de 2010 (SINDILOJAS, 2011). O volume de vendas do comércio varejista do Rio Grande do Sul, com o resultado de dezembro, divulgado pelo IBGE, cresceu 10,7% em 2010 em relação a 2009, em consonância com nossas expectativas. Para 2011, o comércio deve manter um desempenho positivo, porém com crescimento mais moderado, tendo em vista a aceleração muito forte do ano passado (FECOMERCIO RS, 2011). Atualmente, os varejistas enfrentam o desafio diário de se diferenciarem de seus concorrentes, o ritmo das mudanças mercadológicas, a competitividade, 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 deve-se achar instrumentos de diferenciação entre as empresas, novas estratégias, por isso deve-se apostar na gestão da inovação no varejo e sua correta utilização dentro da organização.

As cidades do estado do Rio Grande do Sul são movidas pelo varejo, por ostentar um enorme número de lojas, gerando altos índices de empregabilidade, tributos e reconhecimento. Nota-se que existem fortes pressões competitivas entre os lojistas, obrigando seus gestores a ajustarem suas estratégias organizacionais e a buscarem inovações para conquistar seus clientes para determinados produtos ou serviços oferecidos.

De acordo com Scherer e Carlomagno (2009) obter uma utilização correta da gestão da inovação, irá beneficiar a empresa como um todo, de maneira sistêmica, aumentando sua competitividade e alterando maneiras e resultados.

2.1 Estratégia competitiva

O sistema econômico mundial passa por uma grandiosa reestruturação, após a crise internacional, deixando muitas dúvidas perante a sociedade, sendo primordial as empresas buscarem uma nova gestão e ajustar suas estratégias competitivas. As estratégias competitivas estão inseridas no planejamento das empresas de sucesso, devido às inúmeras mudanças do mercado e a alta concorrência. O ambiente de negócios é dinâmico e essas transformações

têm um enorme impacto sobre as organizações, condicionando a sobrevivência do negócio a 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).

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).

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 colaboradores da empresa, que precisam estar integrados com o processo, pois não adianta a empresa possuir a melhor estrutura se o grupo não estiver bem direcionado.

De acordo com Porter (2009), uma estratégia competitiva eficiente e eficaz assume uma ação ofensiva ou defensiva. A estratégia competitiva refere-se ao modo como a empresa posiciona-se para competir no mercado em relação às respostas, às estratégias e relações externa, visando obter uma vantagem competitiva sustentável. A estratégia competitiva poderá ser desenvolvida explicitamente, se for através de um processo de planejamento ou implicitamente, se for desenvolvida através das atividades dos vários departamentos da organização.

2.3 Gestão da Inovação

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, como também de melhoria do bem-estar das pessoas. Através da gestão da inovação é possível concretizar os objetivos da empresa, sendo que a inovação é fundamental para a sustentabilidade e para o crescimento da empresa, mas deve-se fazer da inovação um instrumento para a competitividade e desenvolvimento.

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 ou um produto possui que o concorrente não tem (KOTLER 2008, p.63).

Segundo Andreassi (2007) a busca pela inovação 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 manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência, sendo que as inovações podem ser englobadas em três grandes domínios: produtos, processos e organizacional.

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 a gestão da inovação dentro da organização é preciso antes de tudo à empresa ter o espírito inovador e querer inovar para então procurar percorrer os caminhos que a levarão até a 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 diferenciar 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 manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência. Para Zogbi (2008) existem diferentes versões da inovação, descrevendo-as como melhoria contínua, ruptura e disrupção.

Na opinião de Terra (2007) mesmo em ambientes favoráveis à criatividade e às inovações, resultados de impacto dependem de processos organizacionais intencionais e estruturados. A sobrevivência das organizações é conseguida por recursos obtidos fora delas, existem vários fatores que dão condições para inovação onde 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 idéias 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.

Para Scherer e Carlomagno (2009, p.22) o contexto da inovação apresenta um conjunto de dimensões que devem ser configuradas para melhorar o potencial inovador. Essas dimensões precisam ser configuradas 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 define-se 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 idéias em resultados. São eles:

1- Estratégia de inovação

Como a empresa articula o direcionamento das iniciativas de inovação?

2- Liderança para inovação

O quão claro é o entendimento das lideranças quanto à necessidade e relevância da inovação?
De que forma as lideranças apóiam o ambiente de inovação?

3- Cultura de inovação

O que a alta gestão diz e faz para criar um ambiente que estimule a inovação?

4-Relacionamentos para inovação

De que forma a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de idéias?

5- Estrutura para inovação

Onde está localizada a atividade de inovação e como ela é organizada?

6- Pessoas para inovação

Como é o apoio à inovação, seus incentivos e reconhecimentos?

7- Processo de inovação

Como oportunidades de inovação são geradas, desenvolvidas e avaliadas?

8-Funding para a inovação

Como as iniciativas de inovação são financiadas?

O primeiro passo para implementar um programa de gestão da inovação é realizar um diagnóstico da situação atual da empresa. O *assessment* da inovação permite à empresa visualizar num gráfico o desempenho em relação às oito dimensões da inovação (octógono da inovação). Primeiramente pontua-se de 1 a 7 as perguntas do questionários.

Assim, depois das respostas as respectivas dimensões, obtém-se o diagnóstico da gestão da inovação apresentado pela ferramenta Octógono da Inovação na figura 1 :



FIGURA 1 - Octógono da inovação. Fonte: Scherer e Carlomagno (2009).

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 .

3.A rede varejista de eletroeletrônico

O objeto de pesquisa denominada rede A é uma das principais redes varejista de eletroeletrônicos do país. Iniciou suas atividades na década de cinquenta e somente dezessete anos após o início das atividades é que a rede expandiu seus negócios e abriu sua primeira grande loja, o que foi determinante no seu crescimento. A expansão em território nacional ocorreu no início dos anos 80, sendo inaugurado também seu primeiro centro de distribuição, totalmente automatizado, foi pioneira ao implantar um sistema de computação em suas lojas, o que já demonstrava como a empresa era visionária e inovadora.

Atualmente com toda sua modernização a rede possui um varejo multicanal, distribuído em lojas físicas, virtuais e *online*, distribuídas em dezesseis estados, com a gestão voltada ao

cliente e focada em resultados. A visão, a missão, os valores e os princípios da empresa se apresentam bem estruturados por todos os setores da empresa, que pensa antes de tudo no bem estar de seus colaboradores e clientes.

Os motivos que levaram a decisão de fazer um diagnóstico da Gestão da Inovação nesta rede foram por sua credibilidade, experiência e destaque no mercado varejista de eletroeletrônico.

4. Metodologia

A pesquisa foi realizada, através de um estudo de caso, em uma das principais redes do varejo eletroeletrônico brasileiro. O universo da pesquisa é composto pelas 604 filiais da rede, sendo que a amostra são os sete gestores das filiais do estado do Rio Grande do Sul, sendo estes os sujeitos da pesquisa, por gerenciar a empresa, possuindo uma visão dinâmica e sistêmica às novas oportunidades do mercado.

O presente trabalho caracterizou-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 sob forma de levantamento, visto que foram aplicados questionários fechados. Por tanto, à sua abordagem, caracterizou-se como sendo qualitativa configurada em um estudo de caso descritivo, pois descreveu aspectos que contribuem para a gestão da inovação num grupo de empresas específicas, com o intuito de mensurar as variáveis de pesquisa, aspectos de inovação. Conforme Michel (2009, p.53) “O método do estudo de caso, utilizado na pesquisa, consistiu na investigação de casos isolados ou de pequenos grupos, com propósitos básicos de entender fatos, fenômeno sociais”. Nesta pesquisa, a Survey envolveu a validação de instrumento auto-aplicado de coleta de dados, sendo este um questionário fechado, proposto pelos autores da ferramenta Octógono da Inovação, a fim de diagnosticar a gestão da inovação relativa ao modo como as empresas a utilizam e praticam no varejo, com perguntas ligadas a liderança, estratégia, relacionamentos, cultura, pessoas, estrutura, processo e *fundings*. Após o diagnóstico, obteve-se o Radar da Gestão da Inovação, obtido pelas respostas dos gestores que foram tabuladas no *software SPSS*.

5. Resultados

Durante a pesquisa pode-se ter acesso também ao histórico da rede, resultando em um maior entendimento e conhecimento dos sistemas e processos utilizados. O modelo de questionário utilizado foi o proposto pela ferramenta Octógono da Inovação, criada por Scherer e Carlomagno (2009), onde pode-se obter através dessa análise o Radar da Inovação da rede, o qual expõe a imagem da empresa e seu posicionamento no mercado. Os resultados baseados nessas ferramentas forneceram um diagnóstico da gestão da inovação da rede varejista. O questionário aplicado foi o *innovation assessment*, foi dividido com perguntas direcionadas em oito partes, ou seja, direcionado para a liderança, estratégia, relacionamentos, cultura, pessoas, estrutura, processo e *fundings*, onde obteve-se os seguintes resultados relacionados a cada uma das dimensões do octógono realizando o diagnóstico .

Liderança:

A liderança é um dos principais fatores de sucesso que a rede possui, sendo realmente um forte diferencial, pois todos tornam-se líderes dentro da empresa, todos precisam dar idéias, sugerir mudanças, expor suas habilidades, buscando a cada dia inovar de alguma maneira.

De acordo com os gestores, todos precisam se doar e fazer o seu melhor, se um da equipe for bem todos ganham, se um fracassar todos perdem. Não pode haver competição entre os colaboradores e sim dedicação e união pelo mesmo objetivo, até mesmo as comissões pagas

dependem do resultado global da rede, mostrando que vender muito não significa vender bem, precisando a determinação de toda a equipe, o que faz um ajudar o outro a alcançar a meta final proposta. A rede possui uma visão diferente e humanista, investem alto para ter uma equipe alinhada e comprometida, acreditando que deste modo é possível obter velocidade, qualidade e rentabilidade. Acreditam que para obter uma liderança forte, é preciso antes de tudo ter paciência, gostar de pessoas e acreditar nelas.

Os mais de setecentos líderes da rede possuem suas estratégias determinadas e seguidas por suas equipes, almejando sempre o alcance de maior rentabilidade em seu processo de gestão da inovação, que é avaliado periodicamente, relacionado com o planejamento estratégico da empresa. Na rede o livre acesso às lideranças é um fator cultural na empresa, onde os trabalhadores, independente de nível hierárquico, trabalham no mesmo espaço, sem divisórias e se comunicam uns com os outros na medida em que as necessidades vão surgindo.

Estratégia:

A rede articula sua estratégia para o crescimento sustentável, ou seja, crescer continuamente, aproveitando o potencial que já existe na empresa, criando assim um diferencial, que mesmo com a sua expansão não venha a perder a sua essência, mantendo a difusão de seus valores e objetivos intactos entre seus colaboradores. A empresa envolve e articula o direcionamento das iniciativas de inovação estrategicamente, sendo que toda a equipe participa dos processos, sempre buscando metas, sugerindo idéias novas e ações criativas.

Relacionamento:

Na rede todos os funcionários, independente de sua função possuem espaço para repassar aos demais sua opinião, idéias, demonstrar sua criatividade, enfim, tudo que possa gerar benefícios e inovação. Não existe um único departamento especializado em inovação para sugerir as idéias novas ou as mudanças em processos ou produtos, o que existe é a inovação aberta, de parceria, uma verdadeira troca que gera grandes e benéficos resultados.

A rede procura manter um bom relacionamento entre as equipes, direção, gerência, superintendência e colaboradores. Frequentemente são realizados eventos para esse fim, onde os colaboradores recebem vários treinamentos, participam de palestras motivacionais, de eventos, festas com a participação da família, ganham inúmeros benefícios, inclusive o pagamento de cursos, faculdade e prêmios. ssada.

Dentro da empresa o ser humano em geral é muito valorizado, pois segundo os gestores se o funcionário se sentir valorizado, se sentir parte da empresa, ele ficará feliz e irá fazer o que puder para buscar alcançar qualquer meta ou desafio.

Cultura:

A rede possui uma cultura empreendedora, tendo como principais características dessa cultura o pioneirismo, o foco no cliente, a velocidade de fazer acontecer e a busca constante pela inovação. A alta gestão envolve os funcionários em um ambiente com mecanismos e práticas desenvolvidos dentro da empresa para valorizar e estimular a equipe a buscar seu auto-desenvolvimento. Deste modo os funcionários sentem-se incluídos nos processos da empresa, podendo gerenciar seu próprio trabalho, obtendo maior segurança na realização de suas atividades. A rede apóia, compartilha informações, poder de ação e recompensas pelo trabalho realizado, fazendo com que a criatividade e inovação venham a acontecer de uma maneira natural. Esses processos fomentam a inovação, pois é na realidade uma geração de idéias se proliferando de várias maneiras na rede, sendo uma troca que beneficia tanto a empresa quanto seus colaboradores.

Pessoas:

A rede valoriza muito a criatividade e incentiva os funcionários a inovarem, sendo eles reconhecidos e premiados de diversas maneiras por suas idéias. No portal da rede há um local específico para trocar informações, dar palpites, compartilhar idéias, o que também ajuda a estimular a criatividade.

Os líderes da rede buscam inspirar seus colaboradores, para que estes percebam a importância de seu trabalho e o quanto são capazes de fazer a diferença na organização, mostrando as reais necessidades de inovação e seus inúmeros benefícios para eles e para empresa. A equipe apresenta alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses bem especificados, tornando a relação no ambiente de trabalho muito mais transparente. A inovação parte das pessoas, sendo que estas encontram-se envolvidas no processo, por terem uma ótima condição de trabalho, que as fazem sentir seguras e acima de tudo valorizadas.

Estrutura:

A rede apresenta uma gestão democrática, participativa e ousada, onde todas as atividades dão ênfase para a inovação, não tendo um setor específico de criação, mas sim, amplamente distribuído nas idéias criativas de todos seus colaboradores. A estrutura organizacional é flexível, com poucos níveis hierárquicos e muita descentralização das decisões, onde as atividades de inovação partem do incentivo de seus líderes, mas não possuem uma coordenação específica definida.

Processo:

Na rede as relações são transparentes, fortalecendo a participação das pessoas em todos os processos, sendo que a comunicação se desenvolve em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalizada). Neste ambiente os colaboradores ganham mais espaço e acabam contribuindo ainda mais para o sucesso da empresa, principalmente em relação a quantidade de novas idéias, que venham a gerar inovações. Estas inovações são repassadas aos líderes, que juntamente com os diretores da rede recebem uma avaliação, sendo que todas as idéias são analisadas e relacionadas com a estratégia da empresa.

Os resultados das iniciativas de inovação são avaliados sistematicamente, sendo que todas as idéias dos colaboradores recebem um retorno, mesmo as que não serão utilizadas pela empresa. Na rede há um processo estruturado, onde seleciona-se as melhores idéias, que irão beneficiar a empresa, seja em melhorias ou em algo realmente inovador, que gere realmente resultados, sem deixar de repassar uma posição sobre as idéias que não foram utilizadas.

Funding:

A empresa possui um orçamento específico para ser destinado aos projetos de inovação, sendo que procura sempre incentivar as idéias, que venham a gerar inovação. Estas idéias são avaliadas pelos líderes e diretores da rede, e após sua aprovação são repassadas aos demais colaboradores. Após fazer uma análise dos riscos e incertezas, a rede quando necessário busca recursos financeiros em fontes como bancos e parceiros para realizar seus projetos ou tornar real uma idéia inovadora. A rede aposta realmente nas idéias de seus colaboradores, se precisar manda fazer os investimentos, mudanças e implementam o projeto, pois se ele realmente gera benefício e bons resultados acreditam que deve ser realizado.

Ao final da pesquisa pode-se obter o Radar da Inovação da Rede, que mostra na figura 2, as oito dimensões, analisadas, através do Octógono e da tabulação das respostas dos questionários respondidos pelos respectivos gestores, onde pode-se realizar o diagnóstico da gestão da inovação na rede varejista, pela análise das oito dimensões proposta pela ferramenta.

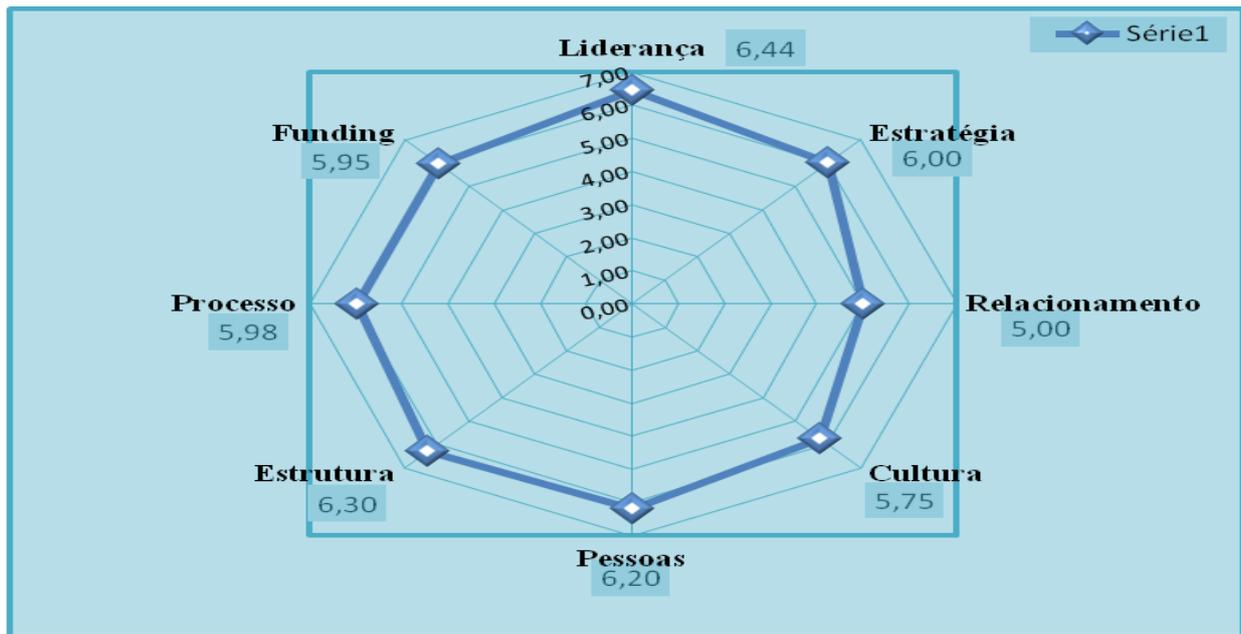


FIGURA 2- Radar da Gestão da Inovação da Rede . Fonte: Autor (2011).

Percebe-se, que das oito dimensões analisadas, as três que mais se destacam em relação ao percentual (sendo o máximo 7 e o mínimo 1) são liderança com 6,44, estrutura com 6,30 e pessoas com 6,20. Com isso, pode-se obter uma confirmação, que o crescimento da empresa e sua inovação, baseia-se na sua forte estrutura, estando este fato relacionado a sua liderança e focado diretamente na competência e trabalho das pessoas da equipe.

6. Considerações Finais

Após a análise e a obtenção do diagnóstico, pode-se concluir, que a gestão da inovação, está presente na estratégia da rede e que todos seus gestores, estão se mobilizando para obter um maior conhecimento sobre inovação e poder continuar crescendo através dela, em meio a suas atitudes e processos, buscando aprender e aplicar no seu dia-a-dia. Todos estão cientes, que para obter sucesso com a inovação, está deve ser contínua e integrada. Mesmo com a rede estimulando a gestão da inovação em todas as suas filiais, nota-se que ainda existem gestores/líderes que ostentam dúvidas e inseguranças em alguns momentos relacionados a inovação. Por isso, recomenda-se a construção de um setor específico para a inovação na rede, como também, a utilização de uma ferramenta de gestão de projetos, que venha a colaborar com as possíveis mudanças e futuras propostas de gestores, colaboradores e clientes. No nível em que encontra-se a rede, gerando a cada dia mais empregos, crescendo em números de lojas e faturamento, os diretores precisam formar uma equipe que cuide somente da inovação e não deixar somente para o setor de marketing direcionar os líderes de todas as filiais, tirar as dúvidas que possam surgir sobre o assunto, orientando-os sem tirar sua autoridade. É de extrema importância que sejam direcionados como um apoio, colaborando com o processo, pois com a expansão também surgem idéias que podem se perder, mudanças positivas, que poderão deixar de ser concretizadas. Por isso, torna-se necessário a criação de um espaço destinado somente à inovação, para obter maior flexibilidade e direcionar melhor os projetos e novas idéias, de modo que, possa ser arquivado em um banco de dados e analisado até ser realmente executado ou ficar aguardando o melhor momento para sua aplicação.

O estabelecimento de uma metodologia torna-se essencial, para gerar e gerir novas idéias de forma regular e institucionalizada. Desta maneira, a rede poderá obter melhorias, pois os gestores irão receber o novo serviço ou processo, de modo que, já tenham passado primeiramente por um refinamento, tendo que analisar se a idéia será aceita ou não, se cabe ao orçamento ou se poderá ser relacionada ao planejamento estratégico da empresa.

A valorização do ser humano, o cuidado com as relações, a transparência, os benefícios diferenciados, o incentivo ao crescimento e a inovação, a acessibilidade das lideranças, são elementos que compõem um modelo diferenciado.

Pode-se concluir, através deste diagnóstico, que existe inovação dentro da rede, mas torna-se necessário e essencial para a obtenção de uma gestão de inovação sustentável, pessoas que tragam idéias de fora do ambiente de trabalho, que venha a ser utilizado novos métodos, e ferramentas, que possam avaliar a inovação na rede e redirecioná-la. É claro, sem deixar de valorizar as idéias dos colaboradores e clientes, que são a base para que todo esse processo ocorra positivamente. Torna-se necessário também, que a rede, reserve um valor em seu orçamento, para ser direcionado, apenas aos projetos de inovação, valorizando sempre a iniciativa individual e o empreendedorismo. Deste modo, a rede poderá obter o resultado das ações realizadas em torno da inovação, de uma maneira mais clara, mensurando e realmente enxergando os resultados, as mudanças, que com certeza, irão beneficiar positivamente cada uma de suas filiais. A inovação precisa ser um processo gerenciado, de modo contínuo reduzindo a variabilidade do processo.

7. Referências

ANDREASSI, T. *Gestão da inovação tecnológica*. São Paulo: Thonsson, 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, Arão. *Planejamento Estratégico*. 2^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FECOMERCIO-RS- *Federação Do Comércio De Bens E Serviços Do RS*. Disponível em: [http:// portal.fecomercio-rs.org.br](http://portal.fecomercio-rs.org.br). Acesso em: 20 fev. 2011 .

IBGE- *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: [http:// www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/) > Acesso em: 28 fev. 2011.

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

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

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, Maria H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais*. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

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

PORTER, Michael, 1947 ed.rev e ampl. *Competição*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

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

REIS, Dálcio Robert. *Gestão da inovação tecnológica*. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

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

SINDILOJAS- *Sindicato Dos Lojistas Do Comércio De Santa Maria* Disponível em: < www.sindilojas-sm.com.br > Acesso: 13 mar. 2011.

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

ZOGBI, E. *Competitividade através da Gestão da Inovação*. São Paulo: Atlas, 2008.

