



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**  
**ÁREA: ESTRATÉGIA**

IZABELA PELIZARO DE ARAÚJO  
21305722

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO NO VAREJO: UM ESTUDO  
DE CASO COM EMPRESÁRIOS EM SÃO PAULO**

Brasília  
2017

IZABELA PELIZARO DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO NO VAREJO: UM ESTUDO  
DE CASO COM EMPRESÁRIOS EM SÃO PAULO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>Luciene Braz  
Ferreira

Brasília  
2017

IZABELA PELIZARO DE ARAÚJO

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO NO VAREJO: UM ESTUDO  
DE CASO COM EMPRESÁRIOS EM SÃO PAULO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, 06 de julho de 2017.

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup> Luciene Braz Ferreira  
Orientadora

---

Prof. José Duarte  
Examinador

---

Prof. Humberto Adão  
Examinador

Brasília  
2017

# GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO NO VAREJO: UM ESTUDO DE CASO COM EMPRESÁRIOS EM SÃO PAULO

Izabela Pelizaro de Araújo<sup>1</sup>  
Luciene Braz Ferreira<sup>2</sup>

## RESUMO

O setor varejista do Brasil tem ganhado espaço no mercado, o que automaticamente contribuiu significativamente para o crescimento da economia do país e geração de empregos. A globalização econômica e em outros setores fez com que a atividade de varejo se sobressaísse por meio de crescentes avanços dos diferentes ramos do setor varejista. Baseado neste contexto, é importante apontar que o varejo em São Paulo passou a ser um exemplo na área de inovação, por este motivo a cidade tem sentido uma forte e crescente recepção de investidores. Diante desta realidade, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como ocorre a Gestão da Inovação em quatro empresas varejistas de distintos ramos no estado de São Paulo. As empresas são do ramo de panificação, semijóias, medicamentos e calçadista. Trata-se de uma verificação através de descrições tanto de caráter qualitativo, descritivo como de estudo de caso. O tratamento dos dados da pesquisa foi realizado a partir da análise de conteúdo clássica. Por meio das informações obtidas nas entrevistas semiestruturadas com empresários, pode-se observar no total onze inovações, sendo cinco no ramo de panificação (inovações de produtos e inovações de processos), duas na semijóias (inovações de produtos e inovações de marketing), duas na farmácia (inovações de produtos e inovações organizacional) e duas no setor de calçados (inovação de produtos e inovação de marketing). Contudo, ainda há espaço para a melhoria de investimentos inovadores e a busca da vantagem competitiva por meio deste tipo de ação.

Palavras-chave: varejo; inovação; empresas.

---

<sup>1</sup> Estudante de Administração do UniCEUB, pelizaroizabela@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade de Brasília e doutora em Science de Gestion pela Universidade Aix-Marseille. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e graduada em Administração pela UCB. Integrante do grupo de pesquisa Grupo de Pesquisa em Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação (GESTI) e professora do UniCEUB.

## 1 INTRODUÇÃO

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

Assim, optou-se o tema “gestão da inovação no varejo” para desenvolver este artigo, por se tratar de um fator primordial para as estratégias empresariais atuais. Some-se a isto, muito pouco ainda é discutido e estudado no Brasil em relação ao tema Gestão da Inovação, e parte do conhecimento ainda não está difundido e consolidado entre pesquisadores que podem ser beneficiados por estudos nessa área (PEREIRA; MUNIZ, 2006).

Prova desta situação é que, ao pesquisar no site periódicos CAPES, foram encontrados somente nove artigos (entre os anos de 2008 a 2015) que tratam de inovação no varejo, cinco deles são de língua inglesa e três em português. Isso demonstra que cientificamente ainda há muito que se pesquisar, visto que o tema é relevante.

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

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

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

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

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

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

### **2.1 Inovação**

Entre os fatores que influenciam a inovação está o planejamento de pesquisadores e as técnicas de medição de inovação e desempenho vem sendo aplicadas nas organizações com o intuito de prosseguir no monitoramento dos resultados e nas ações referentes à busca dos objetivos estratégicos buscando retornar ações complementares (CARPINETTI et al, 2007).

Dessa forma, acrescenta-se a gestão da inovação como um tipo de gestão influente, visto que ela impulsiona o crescimento e desenvolvimento das empresas, através dela é possível encontrar formas de adquirir a inovação de maneira prática e econômica. É a forma principal de vantagem competitiva, onde a “vantagem competitiva é uma qualidade que a organização, produto ou serviço tem e que a concorrência não possui” (KOTLER, 2004, p. 36). É através da gestão da inovação que se presume a execução das metas da empresa.

Para desenvolver uma boa gestão inovadora faz-se necessário a prática de competição de uma empresa e técnicas para mudar e de desenvolver novas direções estratégicas. O processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas, assume um papel importante em termos de aquisição de vantagem competitiva dos gestores (PARENTE, 2000).

Essa busca também se justifica porque a gestão em inovação é atualmente vista como um dos principais meios de vantagens competitivas das organizações. Sendo assim, as inovações podem ser englobadas em três grandes domínios: produtos, processos e organizacional (ANDREASSI, 2007).

A inovação teve seu berço na economia pelo austríaco chamado Joseph Schumpeter. Seu trabalho influenciou bastante as teorias da inovação. Schumpeter (1982) alegava que o desenvolvimento econômico era dirigido pela inovação, visto que as tecnologias novas repõem as antigas, uma metodologia nomeada pelo austríaco como “destruição criadora”.

As inovações são usadas para que as organizações se modernizem, buscando as forças que levam ao sucesso e mostrando os fatores que a obstruem, mostrando que a evolução dos conceitos e práticas relacionados a inovação desde sua abordagem financeira até a administração ou “gestão estratégica está intimamente vinculada a intensificação do ritmo e complexidade das mudanças ambientais” (TAVARES, 2005, p. 25).

Neste contexto, observa-se que o tema inovação é bem amplo e vem sendo cada vez mais discutido no contexto empresarial, em função disso, diversos autores apresentam visões distintas de inovação que podem ser observados através do Quadro 1.

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

#### Quadro 1 - Conceitos de inovação

Fonte: Adaptado de TIDD; BESSANT; PAVITT (2009).

Entende-se pelos conceitos apresentados que a inovação promove crescimento econômico no país, ou no mundo empresarial quando se trata de empresa. Outra ideia encontrada é que se você cria uma nova maneira de gestão de pessoas pode ser uma inovação na área, mas que não envolva tecnologia e sim relacionamento.

Observa-se no quadro 1 que as definições de inovação evoluíram e atualmente, embora não sejam as mesmas é correto dizer que em aspecto, a inovação agrega muito e desenvolve valores novos para aumentar ou até mesmo manter a competitividade de uma organização.

Para entender a inovação além do seu conceito, é preciso apresentar suas classificações. A inovação busca aprimorar o desenvolvimento de uma organização através do ganho de uma vantagem competitiva “por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos, ou de sua curva de custos, ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 43). Cada uma destas inovações tem uma classificação diferente.

A inovação pode ser entendida de diversas maneiras. De acordo com o Manual de Oslo (1997) a inovação é apresentada de quatro formas, sendo a primeira:

- a) Inovação de processo:** É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
- b) Inovação de Marketing:** É caracterizada pela implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- c) Inovação Organizacional:** Consiste na implantação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.
- d) Inovação de produtos:** Contudo, entre outras se encontra a característica da inovação de produto, esta pode ser classificada pelo progresso de um novo uso para um produto com simples alterações para suas peculiaridades técnicas. Em síntese, “inovação de produto envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 23).

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

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

## 2.2 Varejo

Identifica-se como varejo dois tipos de lojas, os sem loja e os com loja. Na opinião de Giuliani (2003) entre os tipos de varejo sem lojas, encontra-se entre os principais as televendas; as vendas diretas; vendas convencionais; vendas pela televisão; vendas por catálogos ou mala direta; marketing direto integrado; máquinas de venda e varejo sem loja eletrônica.

Ainda citando Giuliani (2003), os principais tipos de varejo com loja são as lojas de liquidação (*off-price*); as lojas de departamentos; as lojas de conveniência; as lojas de desconto; showrooms de vendas por catálogo; as lojas de especialidades e, entre outros, os supermercados.

O varejo envolve atividades de venda de bens e serviços prestados aos consumidores finais. Qualquer organização que venda para consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista - está fazendo varejo. Conforme Las Casas (2004, p. 17), “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

No Brasil, o ramo varejista reestrutura empresas de diversas seções, focando adequar e harmonizar as mesmas em um campo competitivo mais acirrado, resultante das conhecidas mudanças da economia brasileira que operam desde o começo da década corrente. A busca e competição pelo consumidor exige trocas de estratégias, alterando o perfil varejista e estendendo a participação de vários tipos de lojas. Contudo, não existe um modelo ideal de varejo, sendo assim, a melhor opção é a busca de maior eficiência do negócio adotado.

A diferença existente nestes ramos favorece analisar processos de inovação em circunstâncias que envolvem diversas motivações e conforme Gallouj (2007),

embora complexa para o exercício de inovação em varejo e suas diferentes funções relacionadas a demandas da empresa, é formada por um completo estudo que favorece entender a lógica e detalhamento do processo de inovação.

A inovação no varejo é promissora, pois quase tudo hoje é um serviço e o consumidor não busca somente o produto, mas também uma experiência e, para isso, é necessária uma boa comunicação. Ademais, inovar no varejo tornou-se uma questão necessária, visto que, a partir do século XX comentava-se o valor e a real importância da inovação principalmente para as empresas.

As inovações são concebidas de modo diferenciado, em função da importância relativa que se atribui as empresas para alcançar seus objetivos finais. Nos últimos tempos, inovar se transformou em uma palavra de moda, por isso, às vezes seu significado é usado sem distinção.

No varejo em específico, inovação acontece nas mais variadas formas, entre elas, a mais evidente é o modo como o varejista vincula o grupo formado “por linha de mercadorias, visual merchandising, perfil e treinamento de equipe, precificação, mensagem e tipo de propaganda e, inclusive, local em que instala sua loja”. (MORGADO, 2008, p. 60).

O sucesso é o objetivo da inovação no varejo e toda estrutura de análise da indústria é interpretada deste esse ponto de vista. Porém, conforme Morgado (2008) é a necessidade de atender os consumidores que movimenta a inovação no varejo. Contudo, cabe ao varejo um método contínuo de atualização.

### **3 MÉTODO**

Para o desenvolvimento do presente estudo, optou-se pela pesquisa de caráter qualitativo, do tipo descritivo onde, segundo Marconi e Lakatos (2007), é o estudo que busca descrever um fenômeno ou situação diante de um estudo realizado em determinado espaço-tempo. Também se utilizou o estudo de caso com foco *ex-post-facto*, que quer dizer “a partir do fato passado” (GIL, 2012, p. 47).

Por se tratar de um estudo de múltiplos casos, foram escolhidas quatro empresas de varejo de ramos diferentes (panificação, farmacêutica, semijóias e moda), todas localizadas em São Paulo. Os sujeitos de pesquisa são seis empresários (proprietários). Dois da panificadora, dois da loja de semijóias, um da farmácia e um do vestuário.

A escolha por São Paulo aconteceu baseada em fontes do SEBRAE/SP que mostram que o varejo na cidade passou a ser um exemplo na área de inovação, trazendo uma forte e crescente recepção de investidores. Optou-se por empresas de segmentos diferentes ao observar que as empresas começaram a buscar destaque no quesito diferencial em competitividade, visto que os clientes buscam impreterivelmente por bens ou serviços de qualidade.

A técnica de pesquisa foi a entrevista, utilizando o roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A), que foi baseado na Pesquisa de Inovação (PINTEC) de 2014. As entrevistas foram realizadas em salas de reuniões, por meio do aplicativo Skype e por e-mail, sendo realizadas entre os dias 8 a 14 de janeiro de 2017.

O tratamento dos dados da pesquisa foi a partir da análise de conteúdo previsto por Bardin (1977). A análise das informações se deu com base na transcrição das entrevistas efetuadas e seus resultados, sendo as categorias definidas à priori, a partir dos blocos de questões definidos pelo PINTEC (2014).

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **4.1 Panificadora**

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

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

Sua localização é favorável, pelo fato do endereço ser uma das avenidas principais no centro urbano do bairro, onde também existem vários prédios, casas

residenciais, e intensa movimentação comercial tendo, portanto uma grande movimentação de veículos e pedestres. Contudo, a padaria busca inovar através de diferentes formas, entre elas a empresa adquiriu novos métodos de fabricação dos produtos, o método de entrega (logística) de mercadoria e comprou sistemas e equipamentos de empresas terceirizadas.

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

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

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

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

A qualidade na prestação de serviços, o atendimento e a inovação dos processos são fatores atrativos na concorrência, isso ressalta um ponto positivo para a panificadora. Segundo Engel, Blackwell e Minard (2005) os aspectos que contribuem para a escolha do consumidor são os motivos que levam o mesmo a adquirir determinado produto ou serviço, ou seja, a avaliação do produto de forma

geral, como marca de produto, embalagem ou de que forma está pagando influencia na opção do produto.

Esta inovação, classificada como inovação em processo, diz respeito a como as máquinas e equipamentos tecnológicos na padaria pode trazer uma melhoria não só financeiramente, conforme citou o dono da padaria, houve uma economia e padronização nos produtos que garante qualidade. Inovação pode ser inovação para o mundo, para o setor, para o mercado ou mesmo para a própria empresa, ou seja, esta inovação se enquadra em uma inovação para a própria empresa.

Schumpeter (1982) comenta que inovar é um conjunto de ideias novas que, através de implementações ou atitudes resulte em lucro, ganho ou melhoria para a empresa. Resumindo, isso seria uma inovação para o setor do entrevistado.

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

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

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

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

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

De maneira geral, avaliar o produto quanto a embalagem, marca ou forma de pagamento tem influência direta na escolha do produto (ENGEL; BLACKWELL; MINARD, 2005). A **quinta** inovação ainda está sendo amadurecida, seria a implantação de um “*drive thru*”. Segundo o empresário isso seria uma inovação, para a cidade, porém no Brasil já existe padaria que possui esse tipo de sistema.

Conforme Schumpeter (1982) existe uma diferença entre inovar e inventar onde, inovar acontece com ou sem inventar, ou seja, é descobrir e desenvolver alguma coisa nova.

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

## **4.2 Semijóias**

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

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

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

A empresa tem como filosofia o respeito e a valorização, para isso realiza diversas ações intraorganizacionais, visando qualidade, melhoria contínua e a satisfação dos colaboradores internos e clientes externos. E por esse motivo, o

entrevistado acredita estar presente no mercado da moda e beleza, pois suas peças muito podem agregar.

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

- O banho de folheado a ouro nas peças possui um processo de galvanização com excelência na fabricação e controle de qualidade, na cor mais próxima do ouro amarelo.

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

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

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

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

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

Destaca-se que o comportamento do consumidor ultrapassa a ação de comprar (a troca econômica propriamente dita), uma vez que o consumidor consome

além do produto, também bens materiais, como o prazer que dispõe, condensando com atividades diretamente envolvidas na obtenção, consumo e eliminação de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que precedem e sucedem essas atividades (GONÇALVES, 2009).

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

Os quesitos que ganham inovação na loja de semijóias foram desenvolvidos através do que consta no referencial teórico como a inovação de marketing, garantindo assim a preferência do consumidor e influencia na aquisição de determinado serviço ou produto, ou seja, a avaliação do produto de forma geral, como marca de produto, embalagem ou de que forma está pagando influencia na opção do produto.

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

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

### **4.3 Farmácia**

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

Desde a sua fundação, a farmácia vem inovando a cada ano, compromisso que se evidencia na busca constante de novas tecnologias e informações: acompanhando novos lançamentos do mercado farmacêutico, seguindo as normas

de saúde e segurança, para oferecer um medicamento de qualidade e excelência no atendimento.

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

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

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

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

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

tecnologia de ponta e produtos de alta qualidade, neste sentido, o entrevistado afirma que:

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

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

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

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

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

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

Os fatores que levaram a empresa a buscar inovação em atender as necessidades dos clientes, pois se preocupa com o relacionamento com os clientes e procura sempre conquistar novos clientes, mantendo os atuais, assim, faz-se necessário ampliar a prestação de serviços para obter vantagens e ganhos, prestando serviços com qualidade consistentemente e superior à concorrência, superando as expectativas dos clientes (KOTLER, 2004).

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

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

#### **4.4 Loja de Calçados**

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

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

A missão da empresa é “oferecer calçados femininos aos clientes que buscam moda e qualidade, desenvolvendo continuamente os produtos buscando incorporar novas tecnologias na confecção bem como materiais de mais alta qualidade que gerem produtos confortáveis e com a qualidade observada pelos padrões de calçados, desenvolver os recursos humanos a fim de promover o crescimento sustentado da organização como também a satisfação de todos os envolvidos no processo”.

A empresa oferece calçados dos mais diversificados estilos, também possui fábrica para a produção dos calçados com tecnologia de ponta, de alta qualidade e

ênfase voltada para empresas calçadistas. Os fatores que motivaram a empresa a se inovar foi por necessidade e exigências do ramo calçadista.

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

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

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

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

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

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

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

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

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Conclusões**

Conforme mostra a análise, nota-se que uma gestão estratégica de inovação no varejo pode fazer toda a diferença. No entanto sempre pode haver melhoras no ambiente, a fim de torná-lo mais agradável e mais receptível na prática das atividades em busca de alcançar os objetivos, podendo assim evitar problemas futuros.

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

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

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

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

Atingindo assim a problemática do presente estudo que busca entender de que forma acontece uma gestão de inovação em empresas varejistas segundo os próprios gestores, pois sabe-se que a decisão é uma situação que envolve questões que influenciam o consumidor na pré-compra, na compra e na pós-compra. Não

considerar esses pontos pode gerar uma situação distorcida aos clientes e isso pode frustrar os objetivos da empresa e dos demais envolvidos no processo, no caso, clientes.

Como limitações da pesquisa cita-se que as entrevistas foram realizadas com poucos empresários dando a sua visão sobre o que seria inovação na sua empresa e como agenda futura sugere-se que seja feita uma pesquisa no varejo de Brasília e também uma pesquisa da gestão do varejo em grandes redes, para isso torna-se necessário desenvolver um questionário com um número maior de empresas.

## REFERÊNCIAS

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** Lisboa: Edições 70, 1977.

CARPINETTI, L. C. R. ; MIGUEL, P. A. C. ; GERÓLAMO, M. C. . **Gestão da Qualidade**: princípios e requisitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 2007.

CAPRA, Fritjof. **O Tao da Física**: Um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental. São Paulo: Cultrix, 1975.

CHIEN, Shih-Wen; TSAI, Shu-Ming. Investigando o sucesso de sistemas ERP: estudos de caso em três indústrias de alta tecnologia de Taiwan. **Computadores na indústria**. Amsterdam, v. 58, 2007.

DOSI, G. **The nature of the innovative process**. Brighton: DRC Discussion Paper SPRU; University of Sussex, 1988.

DRUCKER, P. F. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

D'ANGELO, A. C. **Valores e Significados do Consumo de Produtos de Luxo**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.

ERNEST Gundling. T. Resenha: **The 3M way to innovation**: balancing people and profit. Revista de Administração de Empresas, 2000.

GALLOUJ, Camal. **Innover dans la grande distribution**. Bruxelas: De Boeck & Larcier, 2007.

GIL, A. C. **Elaboração de projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIULIANI, A. C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

GONÇALVES, Manuela A. **Quando o Dinheiro Compra mais Felicidade?** O papel do self-regulation na felicidade de consumidores com experiências e bens materiais. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. Entrevista concedida para Eduardo Ferraz. **Exame**, n. 737, 2001.

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO NO VAREJO. **Varejo em números: o comércio brasileiro em números**. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/varejo-dados-index.aspx>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. (The innovation premium). 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KELLEY, T. **The art of innovation**. 2. ed. New York: Curreney Book, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas 2004.

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

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

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

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

PEREIRA, L. B.; MUNIZ, R. M. **Obstáculos à inovação: um estudo sobre a geração de spin-offs universitárias na realidade brasileira**. Anais do Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Gramado, RS, Brasil, 24, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3- 15, May/June, 1990.

QUANDT, C. O; BEZERRA, C. A; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Revista Gestão da Produção**, v. 22, n. 4, São Carlos out./dec. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2015000400873](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2015000400873)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

ROGERS, Len. **Administração de Vendas e Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.

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

SALIM, César Simões, et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

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

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

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

### **Tema: Gestão Estratégica de inovação no varejo: Um estudo de caso com empresários em São Paulo**

Prezado (a) empresário (a),

Está entrevista faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvida no Centro Universitário de Brasília (UNICEUB). A pesquisa tem o propósito de contribuir para o crescimento da teoria sobre inovação junto a empresas varejistas brasileira.

As informações fornecidas por sua empresa são essenciais para o conhecimento das atividades inovativas para o comércio. Os resultados agregados da pesquisa poderão ser usados pelas empresas para análise de mercado.

Agradeço sua colaboração.

#### **Identificação do Empresário**

1. Data da entrevista.
2. E-mail do entrevistado.
3. Nome do entrevistado.

#### **Identificação da Empresa**

- 1- Nome da empresa.
- 2- Ramo e descreva como funciona a empresa: (exemplo atendimento em loja, internet).
- 3- Anos de empresa.
- 4- Sua empresa é independente ou parte de grupo?
- 5- Onde localiza a empresa.
- 6- Breve histórico da empresa.
- 7- Breve descrição do produto (bem ou serviços) mais importantes da sua empresa em termos de faturamento.
- 8- Qual era o número de pessoas ocupadas na sua empresa?
- 9- Qual a receita líquida de vendas?
- 10- Possui quantas lojas?
- 11- Como foi escolhida a localização da loja?

- 12- Existem políticas ou estratégias de preços?
- 13-Como funciona a interação da loja com o cliente? (balcão, modelo de auto-atendimento).
- 14-Quais são os mecanismos de comunicação com os clientes?
- 15-Como funciona o relacionamento de comunicação com os funcionários?
- 16-Como funciona o relacionamento de comunicação com os fornecedores? Existe algum contrato com eles?
- 17- A empresa possuía política de incentivos e remuneração para os funcionários?
- 18-Quantos concorrentes diretos a empresa possui?
- 19-O que a empresa faz para se diferenciar de seus concorrentes?
- 20- Qual o principal tipo de inovação desenvolvida em sua empresa?

### **Inovação de Produtos**

- 21-Entre 2016 a empresa introduziu produtos (bem ou serviços) novo, mas já existente no mercado nacional ou internacional?
- 22-Descreva brevemente o principal produto (bem ou serviço) novo lançado por sua empresa no mercado?
- 23- Este produto lançado pela empresa é aprimoramento de um já existente ou completamente novo para empresa?
- 24-Quem desenvolveu esta inovação foi a empresa/ grupos ou outras empresas?
- 25-Fatores que motivaram a empresa em busca de inovação (auto realização, dinheiro, necessidade).
- 26- O que você acha importante para ter um ambiente inovador?
- 27- Em sua opinião, qual a melhor maneira de incentivar os funcionários a inovar?
- 28- Em sua opinião, qual a melhor forma de reconhecer aqueles que inovam?
- 29-Na sua empresa como teve origem a inovação?
- 30-Na sua percepção o que levou a empresa/funcionários a buscarem e apresentarem as respectivas inovações?
- 31- O produto lançado pela empresa teve o retorno esperado?
- 32-Qual a principal vantagem obtida pela sua empresa através da inovação de produtos?

### **Inovação de Processos**

A empresa implementou alguns desses processos no ano 2016?

- A) Métodos de serviços novo ou significativamente aperfeiçoado;
- B) Sistema logístico ou método de entrega novo ou significativamente aperfeiçoado para seus insumos, bens ou serviços;
- C) Equipamentos, software e técnicas novas ou significativamente em atividades de apoio á produção.

33-A inovação de processos introduzida na empresa já existia no Brasil?

34-Descreva brevemente o principal processo novo ou aperfeiçoado introduzido na empresa?

35-Quem desenvolveu foi a própria empresa ou foi comprado?

36-Teve retorno esse processo para a empresa de quantos por centos?

37- Qual a principal vantagem obtida pela empresa através da inovação de processos?

### **Projetos incompletos ou abandonados**

38-A empresa tinha algum projeto ainda incompleto para desenvolver ou introduzir produto ou processo novo ou aprimorado?

39-Descreva o projeto incompleto.

40-Qual o número de projetos inovadores que estão em andamento em sua empresa?

### **Atividade Inovativa**

São atividades representativas dos esforços da empresa voltados para a melhoria do seu acervo tecnológico e, conseqüentemente, para o desenvolvimento e implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos novos ou significativos.

41-A empresa neste ano teve alguma aquisição? (aquisição de software, máquina, equipamentos, treinamento).

### **Fontes de financiamento**

42-Para a implementação dos produtos ou processos as empresa usou do Financiamento da própria empresa/financiamento de outras empresa/financiamento público ou não teve financiamento?

43- Sua empresa utiliza recursos de órgãos de fornecimento e incentivos?

### **Impacto das Inovação**

#### **PRODUTO:**

- 44- Com a implementação da inovação melhorou a qualidade dos bens ou serviços?
- 45- Ampliou o gama de bens ou serviços ofertados?

#### **Mercado:**

- 46-Permitiu manter a participação da empresa no mercado?
- 47-Ampliou a participação da empresa no mercado?

#### **Processo:**

- 48-Aumentou sua capacidade de produção ou de prestação de serviços?
- 49-Aumentou a flexibilidade da produção ou da prestação de serviços?
- 50-Reduziu os custos de produção ou de prestação de serviços?
- 51-Reduziu os custos do trabalho?
- 52-Reduziu o consumo de matéria-prima?
- 53-Reduziu o consumo de energia?
- 54-Reduziu o consumo de água?

#### **Outros impactos**

- 55-Permitiu reduzir impactos sobre o meio ambiente?
- 56-Permitiu controlar aspectos ligados a saúde e segurança?
- 57-Enquadramento em regulação e normas padrão relativas ao mercado?
- 58-A empresa enfrentou por dificuldades ou obstáculos que podem ter tomado mais lenta a implementação de determinados projetos ou os que tenha inviabilizado?
- 59- Qual a principal dificuldade e /ou dificuldade na utilização da ferramenta de gestão inovação?
- 60- Quais indicadores são utilizados pela empresa para medir acompanhar o processo de inovação e seu valor gerado?