

FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU MESTRADO
PROFISISONALIZANTE EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

ANDRÉ PEREIRA RAPOSO

**ANÁLISE DA (IN) VISIBILIDADE DA INOVAÇÃO INCREMENTAL
COMO ESTRATÉGIA DO RAMO VAREJISTA DE MODA FEMININA
NO MUNICÍPIO DE PALMAS - TOCANTINS**

**GOIÂNIA - GO
2013**

FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU MESTRADO
PROFSSIONALIZANTE EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

ANDRÉ PEREIRA RAPOSO

**ANÁLISE DA (IN) VISIBILIDADE DA INOVAÇÃO INCREMENTAL
COMO ESTRATÉGIA DO RAMO VAREJISTA DE MODA FEMININA
NO MUNÍCIPIO DE PALMAS-TOCANTINS**

Dissertação de mestrado apresentada no Programa Pós-graduação Stricto Sensu Mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento Regional da Faculdade Alves Faria, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Linha de Pesquisa:
Estratégias e Empreendimentos

Professor Orientador
Dr. Bento Costa

**GOIÂNIA - GO
2013**

ANDRÉ PEREIRA RAPOSO

**ANÁLISE DA (IN) VISIBILIDADE DA INOVAÇÃO INCREMENTAL
COMO ESTRATÉGIA DO RAMO VAREJISTA DE MODA FEMININA
NO MUNICÍPIO DE PALMAS-TOCANTINS**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu Mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento Regional das Faculdades Alves Faria (ALFA)..

Banca examinadora:

Prof. Dr. Bento Costa (Orientador)

Prof. Dr.

Prof^a. Dr.

Local e data de aprovação: _____ / _____ / _____

*“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original”*

Albert Einstein

RESUMO

A inovação assume posição de destaque no concorrido mercado do ramo da moda feminina. Essa eficiente arma de diferenciação serve como instrumento para a empresa manter-se, conquistar mais clientes, aumentar as vendas e gerar mais lucro. O tema foi delimitado e essa pesquisa propõe um estudo da inovação incremental e a análise da (in) visibilidade nas empresas sobre esse tema. Essa pesquisa busca identificar a importância da inovação para saúde da empresa, portanto foi necessário conhecer se os gestores utilizam a inovação incremental como estratégia para diferenciarem para aumentar o nível de competitividade. Dessa forma buscou – se uma análise da operacionalização da inovação incremental nas empresas deste ramo, identificando a aplicação das práticas de inovação, se os gestores lançam mão dessa ferramenta para destacarem-se e se os mesmos são motivados a inovar, bem como, a percepção dos clientes deste segmento sobre as melhorias implementadas. Uma estudo exploratório e descritivo com abordagem quantitativa foi realizado com 30 gestores de lojas que comercializam apenas roupas e acessórios femininos, 60 respectivos colaboradores e 100 clientes. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de se obter um embasamento científico sobre a inovação, onde foram utilizados como referências principais o Manual de Oslo, os autores Tidd e Bessant e também Davila, Epstein e Shelton. Segundo os resultados da pesquisa chegou – se a conclusão que os gestores reconhecem a importância da inovação, aplicam em suas lojas, porém são motivados pela concorrência e não possuem uma política sistematizada de inovação; os colaboradores estão satisfeitos em seu local de trabalho e são reconhecidos quando apresentam boas ideias; os clientes reconhecem melhorias aplicadas nas lojas e a maioria percebeu avanço no atendimento. Conhecimentos de inovação incremental implementados geram resultados, conquistam e retêm clientes e promovem desenvolvimento na área aplicada.

Palavras chave: Inovação. Diferenciação. Resultados.

ABSTRACT

The innovation assumes position of prominence in the concurred market of the branch of the feminine fashion. This efficient weapon of differentiation serves as instrument company to remain it alive in this market, to conquer more customers, to increase vendas and to generate more profit. The subject was delimited and this research considers a study of the incremental innovation and (in) the visibility in the companies on this subject. This research shows the importance of the innovation for health of the company, therefore it was necessary to identify if the managers use the incremental innovation as strategy to differentiate - and to increase the competitiveness level. Of this form it searched - an analysis of the operacionalização of the incremental innovation in the companies of this branch, identifying itself the application of the practical ones of innovation, if the managers launch hand of this tool to be distinguished and if the same ones are motivated to innovate, as well as, the perception of the customers of this segment on the implemented improvements. A exploratório and descriptive study with quantitative boarding it was carried through with 30 managers of store that commercialize only feminine clothes and accessories, 60 respective collaborators and 100 customers. A bibliographical research was carried through in order to get a scientific basement on the innovation, where the Manual of Oslo, authors Tidd and Bessant and also Davila, Epstein and Shelton had been used as main references. According to resulted of the research it arrived - the conclusion that the managers recognize the importance of the innovation, applies in its store, however they are motivated by the competition and they do not possess one systemize politics of innovation; the collaborators are satisfied in its workstation and are recognized when they present good ideas; the customers recognize improvements applied in the store and the majority perceived advance in the attendance. Implemented knowledge of incremental innovation generate resulted, they conquer and holds back customers and promote development in the applied area.

Keywords: Innovation. Differentiation. Results.

LISTA DE SIGLAS

ABVTEX	Associação Brasileira do Varejo Têxtil
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
C&T	Ciência e Tecnologia
FENIT	Feira Nacional da Indústria Têxtil
GI	Gestão da Inovação
INVESTMAX	Portal de análise de Investimento
JUCETINS	Junta Comercial do Estado do Tocantins
OCDE	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
JPG	Jogando para ganhar
JPNP	Jogando para não perder
MAPEL	Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia, Liderança e Resultados
MEI	Mobilização Empresarial pela Inovação
PIB	Produto Interno Bruto
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas
SNI	Sistema Nacional de Inovação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Triângulo de Sábado.....	23
Figura 2: Modelo Genérico do Processo de Gestão da inovação.....	28
Figura 3: Coordenação entre o planejamento estratégico para inovação e os ativadores.....	31
Figura 4: Os 6 Is da Inovação	32
Figura 5: Exemplos de foco nos quatro níveis de inovação.....	34
Figura 6: O espaço da inovação	36
Figura 7: Matriz da inovação	37
Figura 8: O modelo VRIO.....	51
Figura 9: Fatores que pesam na escolha de uma estratégia de inovação.....	56
Figura 10: Características das metas.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faixa Etária.....	70
Tabela 2: Grau de escolaridade	71
Tabela 3: Nível de satisfação com o atendimento.....	72
Tabela 4: O que mais a atrai em uma loja de vestuário feminino?.....	73
Tabela 5: Causas que levam o cliente a não voltar a loja	74
Tabela 6: Melhorias percebidas pelo cliente	75
Tabela 7: Relacionamento da loja com o cliente	76
Tabela 8: Tipo de contato mais adequado	77
Tabela 9: Inovação de produto/serviço.....	78
Tabela 10: Faixa Etária.....	79
Tabela 11: Grau de Escolaridade	80
Tabela 12: Tempo na empresa.....	81
Tabela 13: Crescimento profissional	82
Tabela 14: Cargo na empresa	83
Tabela 15: Experiência com área de atuação	84
Tabela 16: Atividades rotineiras	85
Tabela 17: Quebra de rotina.....	86
Tabela 18: Grau de satisfação com o trabalho.....	87
Tabela 19: Práticas de estímulo a inovação.....	88
Tabela 20: Estímulo a novas ideias.....	89
Tabela 21: Premiação as melhores ideias.....	90
Tabela 22: Tipos de premiações	91
Tabela 23: Tempo da empresa no mercado.....	92
Tabela 24: Grau de escolaridade	93
Tabela 25: Número de colaboradores atualmente	94
Tabela 26: Inovação como ferramenta de diferencial.....	95
Tabela 27: Importância da inovação para o gestor	96
Tabela 28: Motivo que leva a empresa a inovar.....	97
Tabela 29: Como a empresa se atualiza	98

Tabela 30: Inovação incremental (melhorias realizadas nos últimos 3 anos)	99
Tabela 31: Quantidade de produtos melhorados nos últimos 3 anos	100
Tabela 32: Comportamento do gestor referente ao (benchmarkin).....	101
Tabela 33: Posição do gestor referente a queda das vendas	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária.....	70
Gráfico 2: Grau de escolaridade	71
Gráfico 3: Nível de satisfação com o atendimento.....	72
Gráfico 4: O que mais a atrai em uma loja de vestuário feminino?	73
Gráfico 5: Causas que levam o cliente a não voltar a loja	74
Gráfico 6: Melhorias percebidas pelo cliente	75
Gráfico 7: Relacionamento da loja com o cliente.....	76
Gráfico 8: Tipo de contato mais adequado	77
Gráfico 9: Inovação de produto/serviço	78
Gráfico 10: Faixa Etária	79
Gráfico 11: Grau de Escolaridade.....	80
Gráfico 12: Tempo na empresa	81
Gráfico 13: Crescimento profissional	82
Gráfico 14: Cargo na empresa.....	83
Gráfico 15: Experiência com área de atuação.....	84
Gráfico 16: Atividades rotineiras	85
Gráfico 17: Quebra de rotina.....	86
Gráfico 18: Grau de satisfação com o trabalho.....	87
Gráfico 19: Práticas de estímulo a inovação.....	88
Gráfico 20: Estímulo a novas ideias.....	89
Gráfico 21: Premiação as melhores ideias	90
Gráfico 22: Tipos de premiações	91
Gráfico 23: Tempo da empresa no mercado	92
Gráfico 24: Grau de escolaridade	93
Gráfico 25: Número de colaboradores atualmente	94
Gráfico 26: Inovação como ferramenta de diferencial	95
Gráfico 27: Importância da inovação para o gestor	96
Gráfico 28: Motivo que leva a empresa a inovar.....	97
Gráfico 29: Como a empresa se atualiza.....	98

Gráfico 30: Inovação incremental (melhorias realizadas nos últimos 3 anos).....	99
Gráfico 31: Quantidade de produtos melhorados nos últimos 3 anos	100
Gráfico 32: Comportamento do gestor referente ao (benchmarkin)	101
Gráfico 33: Posição do gestor referente a queda das vendas	102

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 JUSTIFICATIVA	18
1.2 PROBLEMÁTICA	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo Geral	20
1.3.1.1 Objetivos Específicos	20
1.4 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 INOVAÇÃO: UMA ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA	22
2.1.1 Abordagem histórica da inovação	22
2.1.2 Conceito de inovação	24
2.1.3 Características da inovação	26
2.1.4 Processo de implementação da inovação	27
2.1.5 Tipos de inovação	32
2.1.6 Dimensões da inovação	35
2.1.7 Abrangência da inovação	39
2.1.8 Boas Práticas de inovação	40
2.1.8.1 Criatividade	41
2.1.8.2 Comunicação	42
2.1.8.3 Reconhecimento e Recompensa	43
2.1.8.4 Capacitação	44
2.2. INOVAÇÃO INCREMENTAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	45
2.2.1 Inovação incremental: conceitos	45
2.2.2 Características da inovação incremental	46
2.2.3 Inovação incremental na perspectiva de competitividade	49
2.2.3.1 Estratégia competitiva	49
2.2.3.2 Inovação como estratégia empresarial	52
2.2.3.3 Inovação Incremental como Estratégia Empresarial	54

2.3 INOVAÇÃO INCREMENTAL COMO ESTRATÉGIA DO RAMO VAREJISTA DA MODA FEMININA	59
2.3.1 Histórico do varejo de vestuário no Brasil	59
2.3.2 Cenário atual e perspectivas futuras	61
2.4 IMPLICAÇÕES DA INOVAÇÃO INCREMENTAL COMO ESTRATÉGIAS PARA MANTER A COMPETITIVIDADE NO RAMO DA MODA FEMININA.....	62
3 METODOLOGIA	64
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	64
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	65
3.3 A ELABORAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DOS DADOS	66
3.4 UNIVERSO E AMOSTRA	66
3.5 OBJETO DE ESTUDO	67
4 APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DOS CLIENTES	70
4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DOS COLABORADORES	79
4.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DE GESTORES.....	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	107
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES.....	112
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES.....	114
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO AOS GESTORES	116

1 INTRODUÇÃO

Em meados do século XVIII com a Revolução Industrial surgiram as primeiras máquinas, dando início às mudanças tecnológicas e inovação nos processos que contribuíram para o aumento da produção e desenvolvimento econômico, e que iniciou o processo de substituição de parte do trabalho manual por máquinas. Em um primeiro momento aumentou o índice de desemprego, mas em contrapartida acelerou o ritmo de produção, barateando o preço e estimulando o consumo.

As mudanças vêm ocorrendo desde o início dos tempos, o mundo está em constante transformação. Tais mudanças são advindas de aprendizagem e novas descobertas que aumentam a velocidade com que tudo acontece e se transforma, necessitando uma organização sempre inovar para destacar-se, e com isso obter resultado financeiro, ambiental e social.

De acordo com Candeloro (2010 p.76) “a inovação deve estar sempre presente em todas as fases e em todos os processos de uma empresa moderna preocupada em estar à frente de seus concorrentes”. Esta ferramenta de grande potencial, ainda é percebida para algumas empresas, o que diminui sua força para competir no mercado atual.

Segundo o Manual de Oslo (2005) a inovação pode ser de produto/serviço, processo, marketing e métodos organizacionais sendo eles totalmente novos ou significativamente melhorados voltados a agregar valor e melhorar o seu desempenho, podendo seus resultados ser mensurados por meio do aumento das vendas.

Com o desenvolvimento tecnológico e o crescimento do varejo de vestuário, faz-se necessário que as empresas se aperfeiçoem na montagem de sua estrutura, na escolha do produto a ser comercializado, no marketing aplicado, no atendimento ao cliente, no controle do pós venda, no relacionamento com os fornecedores e colaboradores e na responsabilidade socioambiental.

O ramo de vestuário feminino tem propiciado melhorias que viabilizam a utilização de recursos necessários para se destacar no mercado. Por se tratar de um ramo específico é importante a utilização de estratégias inovadoras para o alcance dos resultados. Esse ramo vem ocupando um espaço cada vez maior na sociedade,

sendo um dos setores que mais tem crescido em Palmas - TO. Tal crescimento acontece devido ao aumento da população e a chegada de novos investidores à cidade, o que eleva a competição entre as empresas.

Torna – se de grande importância uma pesquisa voltada à inovação, pois tem significativo valor na área da gestão estratégica de empreendimentos pelos resultados que se pode atingir. Esse estudo contribuiu para um conhecimento mais aprofundado desta ferramenta que tem se tornado indispensável para as empresas.

Considerando a dificuldade de algumas empresas do ramo varejista de moda feminina em Palmas – TO em permanecer no mercado, busca – se a resposta a essa pergunta: As empresas varejistas no ramo da moda feminina em Palmas – TO tem utilizado a inovação incremental como estratégia para elevar o nível de competitividade no mercado?

Dessa forma a pesquisa tem como objetivo geral, analisar a operacionalização de processos de inovação incremental no ramo da moda feminina em Palmas – TO. No entanto foram concebidos os seguintes objetivos específicos, para que pudesse atender ao tema da pesquisa: avaliar a motivação do gestor a cerca da operacionalização da inovação incremental; diagnosticar o mercado varejista de moda feminina em Palmas – TO a fim de identificar se os gestores têm lançado mão da inovação incremental como ferramenta de elevação do nível de competitividade; identificar a percepção dos clientes sobre melhorias apresentadas pelas lojas de vestuário feminino no município de Palmas – TO e verificar as boas práticas de inovação incremental presentes no ramo varejista da moda feminina em Palmas – TO.

Esta pesquisa está baseada nos estudos relatados principalmente pelos autores: Manual de Oslo (2005), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Ches e Kotler (2010), Davilla, Epstein e Shelton (2006), Coral, Ogliari e Abreu (2009) entre outros autores.

No primeiro foi sistematizada uma abordagem epistemológica à inovação, onde será apresentado o histórico, conceitos, características da inovação, processo de implementação da inovação, tipos de inovação, dimensão da inovação, abrangência da inovação e boas práticas de estímulo a inovação, o que levará a uma compreensão detalhada a cerca da inovação.

No segundo capítulo foi tratada a inovação incremental como estratégia empresarial, abordando a inovação em geral e fundamentando a inovação incremental, os conceitos e características da inovação incremental, as estratégias

dessa inovação e a inovação incremental na perspectiva de competitividade. Esse capítulo servirá como referência para que as empresas possam tornar visível a inovação incremental, mantendo uma cultura inovadora a fim de competir com o mercado em que se insere.

O terceiro capítulo foca-se na inovação incremental como estratégia do ramo varejista da moda feminina. Esse capítulo abordará um pouco do histórico do varejo de vestuário no Brasil, conceitos de moda, o ramo feminino, cenário atual, perspectivas futuras e as implicações da inovação incremental como estratégia para manter a competitividade.

Diante desse estudo, uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa foi necessária para o alcance dos resultados, onde foram aplicados 30 questionários com gestores, 60 com respectivos colaboradores e 100 com clientes que compram em lojas específicas de vestuário feminino. Chegou-se a seguinte generalização: os gestores operam processos de inovação incremental, lançam mão da inovação para manterem – se competitivos no mercado, foram identificados práticas de inovação incremental por meio dos instrumentos de coleta de informações utilizados com colaboradores, mas não existe uma política sistematizada de inovação, ou seja, os gestores são motivados a inovar pela concorrência, o que não é a maneira mais eficaz para se inovar. Já os clientes perceberam melhorias nas lojas, principalmente voltadas ao atendimento.

1.1 JUSTIFICATIVA

Um estudo voltado à inovação tem significativo valor na área da gestão estratégica de empreendimentos pelos resultados que se pode atingir. Tal pesquisa demonstra a importância e os caminhos para a inovação, essa valiosa ferramenta de propulsão de qualquer negócio chama a atenção pela dimensão positiva que pode alcançar. De acordo com Manual de Oslo (2005), para criação e planejamento de políticas de sustentação adequadas à inovação, é necessário a compreensão e estudo das etapas e aspectos que envolvem esse processo.

A relação interdependente entre desenvolvimento e inovação é verdadeira para as empresas e também para países (SBRAGIA *et al*, 2006). No contexto atual

de globalização o mercado é caracterizado pela alta competitividade, variedade e qualidade dos produtos e concorrência agressiva. A organização que não inovar, tornar-se-á obsoleta e será ultrapassada ou engolida pela concorrência. Dessa forma, a implementação constante de processos de inovação é indispensável para o sucesso comercial da empresa e conseqüente geração de lucro (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2009).

Propõe-se por meio desta pesquisa a análise da moda feminina varejista em Palmas - TO, assim, identificado se as empresas do ramo utilizam a inovação incremental como ferramenta para diferenciarem-se no mercado competitivo e se as mesmas já utilizaram estratégias inovadoras para desenvolver processos de avaliação da empresa e implantação de novos métodos, adotando medidas capazes de modificar a situação real da empresa, para chegar a um patamar ideal.

A inovação na gestão desempenha papel decisivo na administração da empresa, pois abrange de maneira direta ou indiretamente todos os setores da organização. Faz-se necessário um gestor com pensamento inovador podendo assim trabalhar os processos adequados para o sucesso da empresa.

1.2 PROBLEMÁTICA

Com o mercado bastante competitivo e o reduzido tempo de sobrevivência de considerável parcela das empresas do ramo varejista da moda feminina em Palmas - TO, torna-se necessário investir em estratégias que façam a diferença, baseadas em suas capacidades e potencialidades, transformando suas gestões e inserindo uma mentalidade inovadora constante.

Partindo desse contexto as empresas varejistas no ramo da moda feminina em Palmas - Tocantins têm utilizado a inovação incremental como estratégia para elevar o nível de competitividade no mercado?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a operacionalização de processos de inovação incremental no ramo varejista da moda feminina em Palmas - TO.

1.3.1.1 Objetivos Específicos

- Avaliar a motivação do gestor a cerca da operacionalização da inovação incremental;
- Diagnosticar o mercado varejista de moda feminina em Palmas - TO a fim de identificar se os gestores têm lançado mão da inovação incremental como ferramenta de elevação do nível de competitividade;
- Identificar a percepção dos clientes sobre melhorias apresentadas pelas lojas de roupas femininas no município de Palmas – TO;
- Verificar as boas práticas de inovação incremental presentes no ramo varejista da moda feminina em Palmas - TO.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A área proposta para pesquisa são as lojas de vestuário feminino, localizadas na cidade de Palmas – TO. O ramo varejista de vestuário e acessórios em geral no referido município é composto por 988 lojas, segundo informações concedidas pela JUCETINS (Junta Comercial do Estado do Tocantins), localizadas no município de Palmas - TO, sendo que 58 lojas vendem exclusivamente roupas

femininas, número equivalente apenas ao município de Palmas – TO. Devido o número de lojas voltadas ao ramo de vestuário em geral ser bastante superior aos de vestuário feminino, veio à necessidade de fazer uma investigação nos processos de operacionalização de inovação incremental para identificar se os gestores utilizam essa ferramenta, analisando a sua visibilidade no ramo de moda feminina.

Foi identificado que 90% das lojas de vestuário feminino trabalham com roupas de marca renomada, sendo seus produtos diferenciados no mercado, o que exige dessas lojas um atendimento diferenciado e estratégias inovadoras que agregue valor à empresa e eleve o nível de competitividade.

A pesquisa abrangeu uma amostra de 30 lojas do ramo de vestuário feminino da cidade de Palmas – TO para assim contribuir para um resultado mais preciso. Visto que a inovação gera resultados em todas as esferas, este trabalho científico será relevante para o varejo em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INOVAÇÃO: UMA ABORDAGEM EPISTEMOLÓGICA

2.1.1 Abordagem histórica da inovação

O mundo é movido por ideias e essa característica do ser humano é responsável pela transformação ocorrida através dos séculos.

No final do século XIX e início do século XX, ocorreu um grande crescimento na inovação tecnológica relacionada à revolução Industrial, responsável por drástica mudança nos processos produtivos, substituindo em grande parte o trabalho manual por máquinas. Com a evolução do conhecimento científico, cada vez mais os países foram interagindo pela melhoria dos processos produtivos e aumento da capacidade econômica, social, cultural e política. A globalização se tornou uma força para a inovação e um propulsor do desenvolvimento econômico.

Os autores Sbragia *et. al* (2005), fizeram uma análise da inovação no mundo e no Brasil, avaliando a evolução dos Sistemas Nacionais de Inovação em diferentes países, conforme mostra abaixo:

Sistema Nacional de Inovação (SNI) é um complexo de organizações públicas e privadas que através da inter-relação desenvolvem o conhecimento científico e tecnológico no âmbito institucional e governamental. Envolve empresas, universidades, escolas técnicas, associações comerciais, governo, institutos de pesquisa, agências de fomento, que desenvolvem ações no sentido de criação, comparação e adequação de inovações, bem como propagação e disseminação dessas inovações tecnológicas.

É importante que uma empresa seja parte integrante de um SNI, isso viabilizará seu crescimento e desenvolvimento. SNI's consolidados e maduros podem ser observados em países desenvolvidos como Japão, Inglaterra, Itália, França, Alemanha, Estados Unidos, capazes de permanecer em um patamar de tecnologia de ponta. Já países como Holanda, Suécia, Taiwan, Dinamarca, Suíça, Coréia do Sul, possuem SNIs intermediários com grande capacidade de

incorporação e difusão da inovação gerada nos sistemas avançados. Em um patamar inferior como Brasil, Índia, México, estão países com infraestrutura científica e tecnológica reduzida e SNIs incompletos, que não são capazes de transformar sistemas C&T em funcionais sistemas de inovação (PATEL; PAVITT, 1991, *apud* SBRAGIA *et al.*, 2005).

As primeiras referências a SNIs foram relatadas por Sábado e Botana (1968, *apud* Sbragia *et al.*, 2005), onde esquematizaram em seu trabalho científico um modelo que ficou conhecido como “Triângulo de Sábado”.

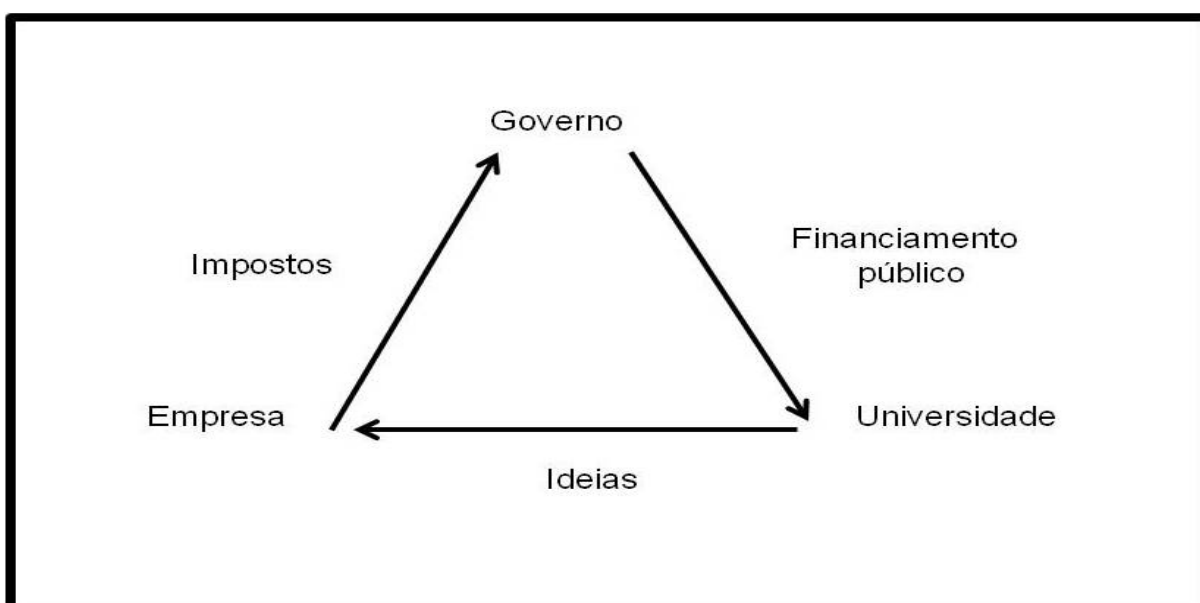


Figura 1: Triângulo de Sábado

Fonte: Sábado e Botana (1968, *apud* SBRAGIA *et al.*, 2005, p. 20)

Como mostra a Figura 1, o Triângulo de Sábado é um “círculo” virtuoso com governo, universidade e empresa em cada vértice, onde o conhecimento científico e tecnológico (ideias) produzido na universidade é implementado nas empresas que através de seu desenvolvimento e geração de lucro pagam seus impostos ao governo que por sua vez financia e fomenta as universidades.

Com o passar das décadas e o maior desenvolvimento tecnológico cada esfera aumentou seu campo de atuação como por exemplo, centros de pesquisa e desenvolvimento dentro das empresas, universidades assumindo postura empresarial registrando patentes e incubando empresas; aumentou também significativamente a cooperação recíproca e a disseminação entre as esferas. (SBRAGIA *et al.*, 2005).

A OCDE, Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento é uma instituição intergovernamental composta por 28 países que tem como parte de suas publicações o Manual de Oslo, que segundo o próprio Manual (2005), tem como objetivo, “orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de P&D de países industrializados”.

O Manual de Oslo foi editado pela primeira vez em 1990, traduzido para o português em 2004 e a última edição (3ª edição), com atualizações em 2005. O antecessor do Manual de Oslo, Manual de Frascati editado em 1962, originou a série de publicações da OCDE que ficou conhecida como Família Frascati. Atualmente o Manual de Oslo é referência mundial em inovação (MANUAL, 2005).

Em relação a investimento em P&D o Brasil precisa pelo menos dobrar seu índice que é de 1% do seu PIB, isso está acima dos padrões latinos americanos, porém abaixo da média de 2,24% registrada nos países da OCDE (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2009).

De acordo com Reis *et. al* (2010), o cenário atual do Brasil no contexto de inovação é o seguinte:

- 30% das empresas realizam algum tipo de inovação tecnológica, a média europeia é de 50%;
- Menos de 4% das empresas lançam produto novo no mercado;
- Menos de 3% introduzem processo novo no mercado;
- Inovação para adequação a padrões internacionais: 23% das empresas que inovam e diferenciam produtos e 13% das empresas especializadas em produtos padronizados realizaram inovação para se adequar os padrões internacionais.

2.1.2 Conceito de inovação

Em pleno século XXI, podemos ver como a inovação tem tomado um lugar significativo nas organizações. As mudanças ocorridas neste século têm mudado a

maneira como elas encaram o mercado que por sua vez encontra-se bastante competitivo. Tais mudanças são oriundas das novas tecnologias, globalização e novos conhecimentos adquiridos, tornando a inovação à marca deste século e uma ferramenta chave para o sucesso de uma organização.

O Manual de Oslo (2005, p.3) apresenta o conceito de inovação da seguinte forma:

Uma inovação é a implementação de um produto novo (bem ou serviço) 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.

Contudo a organização atual precisa estar atenta às mudanças no mercado, é o que diz Bessant e Tidd (2009) referindo à inovação como uma mudança que gera oportunidade para alavancar o crescimento da organização, sendo uma ferramenta-chave para os gestores alcançarem desempenho competitivo. Manter esse desempenho competitivo implica em ter a inovação constantemente presente na organização, pois a ideia inovadora perde força quando copiada pelo concorrente.

Seguindo essa linha de raciocínio Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.IX) enfatizam que:

Inovação é algo novo que agregue valor social ou material, pressupõe um processo que envolva conhecimento, informação e criatividade. Gestão da inovação é então o processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcance resultados inovadores, é a gestão integrada de alternativas lucrativas de valor (novas tecnologias) a partir do conhecimento, informação e criatividade de maneira que a organização mantenha ou amplie sua posição no mercado, de modo lucrativo.

Portanto a inovação é uma mudança focada em resultados e está inserida em um princípio de que não basta apenas criar, é necessário haver um projeto cooperativo, que envolva toda a organização, expresso em estratégias e ações, que gere algo novo ou aperfeiçoado.

2.1.3 Características da inovação

A Confederação Nacional das Indústrias (CNI) em parceria com o Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) desenvolveu uma cartilha da gestão da inovação chamada Mobilização Empresarial pela Inovação (MEI), que tem como objetivo auxiliar os empresários sobre o entendimento da Gestão da Inovação (GI), a fim de estimular a implantação da inovação na empresa. A cartilha foi de autoria de Mattos, Stoffel e Teixeira que buscaram as principais referências de inovação para que as empresas possam se atentar para a importância de inovar.

Neste sentido Mattos, Stoffel e Teixeira (2010, p.20), discorrem 10 características da inovação, são elas:

1. O risco de insucesso está sempre presente quando se busca inovar;
2. Pessoas criativas são a matéria-prima básica do processo de geração de inovações. Valorize os talentos;
3. Ambientes adequados geram transbordamentos favoráveis capazes de gerar insights criativos e inovações;
4. A inovação é um processo aberto;
5. A inovação pode ser obtida de formas distintas, inclusive através do uso de métodos estruturados;
6. Inovação é um fenômeno que acontece em todas as áreas do conhecimento, inclusive nos negócios;
7. A inovação deve estar alinhada à estratégia;
8. A maioria das inovações vem de três fontes básicas: clientes, concorrentes e funcionários;
9. A inovação é um fenômeno que acontece no mercado;
10. Inovar é criar valor para empresa.

Essas características são determinantes para o diagnóstico, a implementação e o sucesso da inovação escolhida. Devem estar inseridas na mentalidade e no cotidiano da equipe de criação e de todos os integrantes da empresa.

2.1.4 Processo de implementação da inovação

A inovação tem se tornado de fato primordial em uma organização, pois agrega valor elevando a competitividade e gerando lucro. Hoje, não basta apenas estar no mercado, mas é preciso destacar-se, oferecendo novos produtos, novos serviços, de forma a atender as expectativas do mercado.

De acordo com Mattos, Stoffel e Teixeira (2010) “A inovação pode ser entendida como a somatória de uma ideia nova, mais a implementação de ações, mais os resultados obtidos”. Neste sentido os autores definem a inovação com a seguinte fórmula matemática:

$$\text{Inovação} = \text{ideia} + \text{implementação de ações} + \text{resultado}$$

Segundo Bessant e Tidd (2009) a implementação de inovação envolve etapas sequenciais e coordenadas inerentes ao seu processo. O recrutamento de pessoal capacitado para integrar as várias equipes refletirá o andamento dessa estratégia de diferenciação. O grupo responsável pela geração de ideias dá início ao processo, em seguida essas ideias são filtradas, algumas são arquivadas para posterior avaliação, outras retornam para alterações, outras são adequadas à realidade da empresa, outras são descartadas. Seleccionadas as ideias, enfim serão implementadas para geração de resultado.

Uma questão-chave é a presença ou a ausência de alguns focos estratégicos dentro dos quais os colaboradores possam alocar suas múltiplas atividades de inovação de pequena escala. Isso exige dois facilitadores-chave – a criação de uma estratégia clara e coerente para o negócio e a implementação dessa por meio de um processo-cascata, o que permite a compreensão de metas e submetas (BESSANT; TIDD, 2009, p. 478).

Os autores citados acima também consideram a opinião do cliente como um ponto de partida para geração de ideias, isso pode ser alcançado por meio de pesquisa de satisfação ou espaço para sugestões e críticas. Todas essas avaliações devem ser analisadas, pois são potencialmente capazes de gerar ideias inovadoras. A necessidade do cliente deve ser conhecida por todos na organização, pois boas ideias podem surgir de qualquer colaborador dentre os vários setores.

Entretanto a seleção das ideias potencialmente viáveis para investimento de recursos analisada sob uma perspectiva de reconhecimento e recompensa contribui para o sucesso da inovação. A complexidade do processo em que se transformam ideias em produto ou serviço de sucesso requer administração estratégica. Ser lembrado significa deixar sua marca no mercado.

Para Reis *et. al* (2010) tão importante quanto a utilização da inovação como estratégia para o sucesso nos negócios é a constância dos processos que gerenciam essa inovação. Esse tratamento perene da ação inovadora realizada por meio dos processos de gestão da inovação torna a empresa competitiva e diferenciada. A maturidade desses processos caracteriza genuinamente uma empresa como inovadora.

Para estes autores o processo de gestão da inovação pode ser representado pela Figura 2, conforme mostra abaixo:

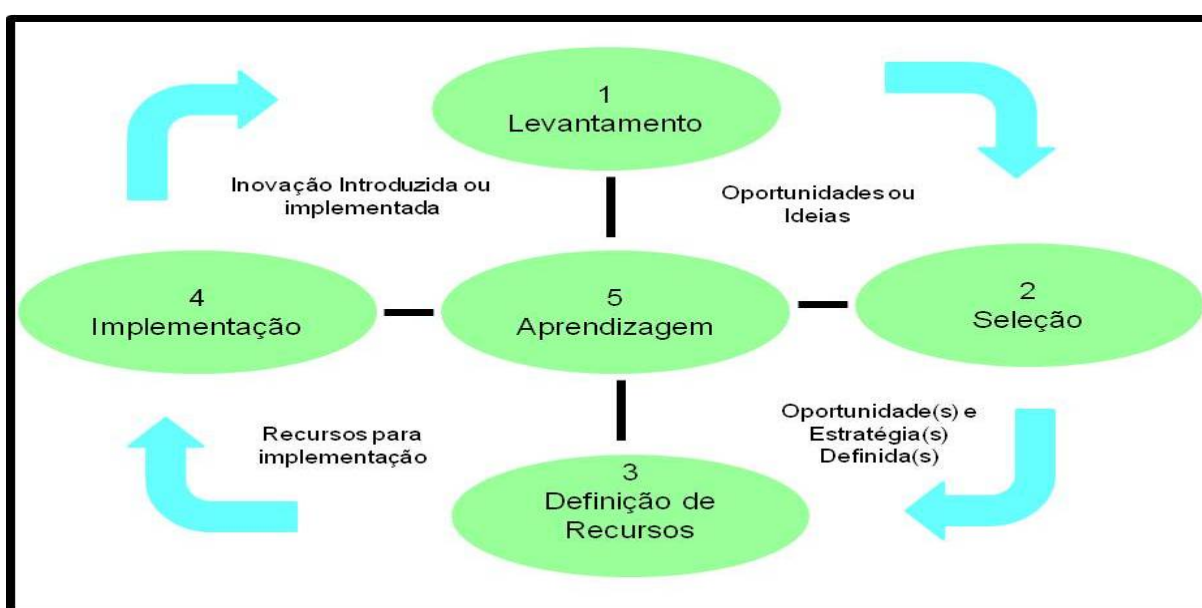


Figura 2: Modelo Genérico do Processo de Gestão da inovação
Fonte: Reis *et al*, (2010, p. 61)

Não existe uma receita pronta dos processos de gestão da inovação, devido a diferentes variáveis, haverá um modelo específico para cada empresa. A Figura 2 mostra como ocorre o processo de inovação, que é iniciado com o levantamento, passando pela seleção e oportunidades, definindo seguidamente o recurso a implementar. Quando a inovação chega ao processo de implementação ou introdução é verificado o que esta inovação trouxe de experiência e aprendizagem para empresa.

Os autores Reis *et. al* (2010) definem os processos de inovação da seguinte forma:

- Levantamento: é a verificação de novas tendências de produtos, processos e serviços no mercado em que se insere por meio da busca constante de oportunidades inovadoras;
- Seleção: é a escolha de ideias inovadoras para definir a adequada estratégia da inovação;
- Definição de recursos: é a definição dos recursos tecnológicos estruturais, humanos e financeiros que serão utilizados para a implementação da inovação, bem como as formas como alcançá-los;
- Implementação: é a efetiva execução da inovação associada à verificação de sua evolução em relação à qualidade, prazo, custos e o reflexo em todos os setores da empresa;
- Aprendizagem: é a experiência adquirida com todo o processo de gestão da inovação, por meio da revisão das etapas e requisito das lições aprendidas.

Materializar ou “fazer acontecer” uma boa ideia requer o envolvimento disciplinado na realização da sequência desses processos, que embora pareçam complexos, tornam-se razoáveis quando o sucesso da inovação implementada vem à tona.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), as empresas precisam desenvolver atividades inovadoras, seja de alguma mudança significativa de novos produtos, ou pequenas mudanças incrementais contínuas nos produtos/serviços, marketing, processos e nos modelos de negócios. O Manual apresenta o seguinte conceito das atividades de inovação:

Atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras, outras não são atividades novas mas são necessárias para a implementação de inovações. As atividades de inovação também inserem a

P&D que não está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma inovação específica (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 56).

Segundo o Manual a inovação possui três atividades que fazem parte do seu processo de desenvolvimento e implementação, são estas: bem-sucedida, em processo e abandonadas. Apresentam as seguintes definições:

- Atividades bem-sucedidas, referem-se àquelas que tiveram “resultado na implementação de uma inovação (embora a atividade de inovação não tenha necessariamente sido comercialmente bem-sucedida)”;
- As atividades em processo são aquelas que estão em processo de melhorias antes da sua implementação;
- As atividades abandonadas foram ideias que não condiziam com a realidade da empresa;

A inovação deve ter o planejamento como etapa inicial, observando os critérios determinantes para sua implementação. Esses critérios nortearão o desenvolvimento do processo desde sua concepção, passando pelas adequações necessárias até o produto final, focalizando o público alvo.

Para Bes e Kotler (2011) ao se planejar uma estratégia de inovação é inevitável a figura de um ativador, alguém que comece o processo de inovação na organização. Assim as empresas devem pensar em um ativador da inovação para dar início ao processo de inovação, juntamente com o planejamento destas estratégias, tornando as atividades de inovação sustentáveis.

Ativador é a figura que tem como função tirar a empresa da rotina, de modo sistemático, fazê-la se afastar das tarefas cotidianas e mudar o que funciona hoje, mesmo quando não há necessidade iminente dessa mudança. Os processos de inovação não acontecerão numa organização se não existir alguém (ou alguma coisa) para colocá-los em movimento (BES; KOTLER, 2011, p. 39).

Seguindo este conceito, os autores determinaram três pré-requisitos necessários para que o processo de inovação seja efetivo, são eles: arcabouço de inovação, diretrizes de inovação e a lista de verificação de inovação. Tais pré-requisitos são repassados aos ativadores advindos da alta administração e devem

ser comunicados a todos os envolvidos no processo de inovação como mostra a Figura 3.

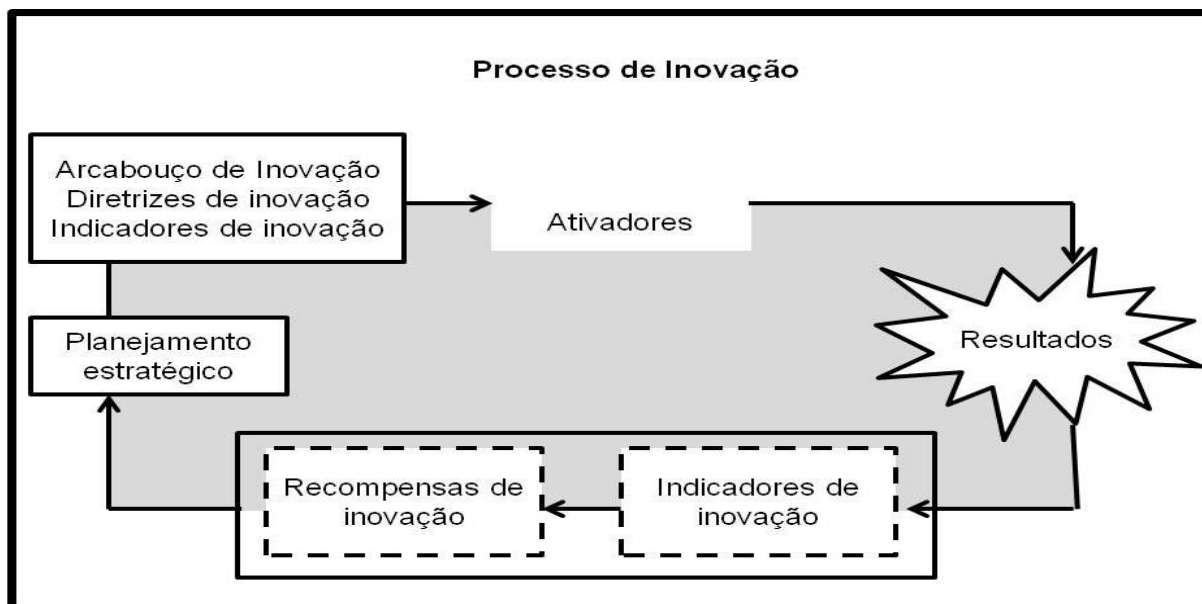


Figura 3: Coordenação entre o planejamento estratégico para inovação e os ativadores
Fonte: Bes e Kotler (2011, p.40.)

Conforme mostra a Figura 3, Bes e Kotler (2011) dizem que os ativadores devem levar em consideração os objetivos, juntamente com a missão e estratégias de crescimento da organização. Estes por sua vez precisam estabelecer um escopo que abrangerá o arcabouço ideal para definição da atividade de inovação na empresa de forma geral a evitar custo e tempo despendidos desnecessariamente. Partindo desse ponto as diretrizes de inovação determinam o critério para o processo, estabelecem o caminho a ser seguido, definindo a dose de risco dessa inovação, portanto assegurando que um dado risco pré-determinado não seja excedido.

Dessa forma os autores citados acima definem a lista de verificação da inovação como sendo perguntas básicas que podem ser respondidas em qualquer etapa do projeto e devem acontecer de maneira frequente para que não haja desvio dos itens relacionados na lista de verificação. É importante que se faça uma análise a fim de identificar se o projeto é viável, qual sua contribuição, quais os benefícios que ele pode trazer aos clientes, se o mesmo afetará os objetivos da empresa, onde afinal ele quer chegar? Tais perguntas devem ser respondidas em algum momento, observando os processos de inovação.

Iniciado o processo, os ativadores encaminham para os desenvolvedores para que possam fazer uma adaptação ao mercado, logo em seguida transferem aos executores em nível de implementação comercial, sem que necessariamente tenha que submeter à aprovação dos facilitadores (responsáveis pela aprovação de despesas e investimentos do processo). Uma síntese das ações e dos agentes pode ser observada na Figura 4 considerados como os 6 Is da inovação.



Figura 4: Os 6 Is da Inovação
Fonte: Bes e Kotler (2011, p. 37)

Portanto torna-se notável a importância de cada um desses agentes, bem como suas respectivas funções no contexto do processo com destaque para a figura do ativador, responsável por ser o gatilho para a realização do processo de inovação.

2.1.5 Tipos de inovação

Visto que as mudanças tecnológicas têm se tornando indispensáveis no século XXI, não há como competir por meio de tecnologia apenas, pois a competitividade envolve todos os processos de uma organização. Contudo a inovação deve ser constante em uma empresa que pensa em se destacar no

mercado, e para isto é preciso abranger toda a organização, utilizando recursos necessários para implementação de novos métodos.

De acordo com o Manual de Oslo (1997, p.23) “uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados aumentam seu desempenho comercial”. A Inovação pode se dividir em quatro tipos envolvendo toda a organização, sendo inovação de produto (serviço), de processo, de marketing e organizacional.

Seguindo esse critério, quanto aos tipos de inovação o Manual de Oslo (2005, p. 57 – 62) apresenta os seguintes conceitos:

Inovação de Produto, “é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos”. Desta forma a inovação de produto está relacionada tanto a bens como serviços, podendo ser aperfeiçoados de maneira a melhorar seu desempenho ou característica por meio de mudanças precisas, agregando valor ao produto ou serviço.

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”. Tais processos envolvem mudanças nos manuseios de alguns equipamentos e/ou softwares, exigindo técnicas necessárias para tornar a produção mais eficiente, desde o processo de desenvolvimento do produto até o consumidor final.

Inovação de Marketing, “é a 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”. O Manual segue com os 4 P's do marketing, enfatizando a importância de inovar em cada componente do marketing e assim transformar ideias em algo que alcance o público alvo, aumentando as vendas e dessa forma fazer a marca conhecida.

Inovação Organizacional, “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”. Assim a inovação organizacional inclui as relações de negócios com clientes e fornecedores, organização do local (como p. ex trabalho em grupo) e as relações externas que entre outros fatores podem envolver a logística. Busca resultados precisos para reduzir custos e adquirir conhecimento e

aprendizado, capacita os colaboradores para eliminar atividades rotineiras que induzam as falhas, aumentando a produtividade e a qualidade nos serviços.

Entretanto, Bes e Kotler (2011), referem-se aos tipos de inovação como níveis de inovação, que variam do “mais estratégico ao mais tático”. A esses níveis são citados alguns exemplos que são focos para empresa, conforme mostra a Figura 5.

Modelo de negócios	Processo	Mercado	Produtos e serviços
Tipos de acordo com fornecedores.	Sistemas de armazenamento.	Novos clientes de Acordo com classe Social.	Data de validade dos Produtos.
Seleção de clientes.	Controles de Qualidade.	Políticas e promoções de no ponto de venda.	Embalagem.
Planos de Pagamento e precificação dos Clientes.	Organização dos planos de produção.	Novos segmentos de acordo com a faixa etária do cliente.	Tempo de espera do Cliente para receber Um serviço.

Figura 5: Exemplos de foco nos quatro níveis de inovação

Fonte: Bes e Kotler (2011, p.45)

De acordo com os autores citados acima, é preciso definir o nível de inovação e especificar o foco que se pretende mudar ou atualizar. Estabelecido o foco a equipe que irá trabalhar a inovação precisa seguir este foco até alcançar o resultado planejado pela empresa.

Do ponto de vista de Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 31/33) os tipos de inovação são apresentados em quatro níveis que podem ser considerados como os “4 Ps” da inovação que são elas: Inovação de produto, processo, posição (marketing) e de paradigma (modelos mentais). Tais inovações são consideradas dimensões de mudança como: mudanças nas coisas, mudanças nas formas como as coisas são desenvolvidas até chegar ao consumidor final, mudanças na maneira de introduzir novos produtos e serviços no mercado e mudanças em modelos mentais, por meio da percepção do surgimento de novas tecnologias e novos mercados, analisando o desempenho da organização e o que ela faz (BESSANT; TIDD, 2007).

Desta forma, Tidd, Bessant, Pavitt (2008) e o Manual de Oslo, referem-se aos tipos de inovação como elementos que podem atender tanto a novas tecnologias quanto a novos modelos de negócios, indo da forma como o cliente será alcançado e conquistado, a produtos e/ou serviços diferenciados. Assim contribuindo com novos métodos para implementação de inovações precisas para a organização.

2.1.6 Dimensões da inovação

A palavra dimensão segundo dicionário Aurélio (2000) significa sentido em que se mede a extensão para avaliá-la; tamanho, volume. Assim podemos avaliar a dimensão da inovação, o que a compõe e o seu grau de novidade .

Segundo Tidd, Bessant, Pavitt (2008), “o grau de novidade se dá desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas”.

De acordo com os tipos de inovação destacados no Manual de Oslo, existem três que são responsáveis por identificar o tamanho da inovação inserida na organização, estes medem o grau de novidade que a organização implementou, seja melhorias seja algo totalmente novo. Tais inovações são conhecidas como radical, semi-radical e incremental.

Davila, Epstein, Shelton (2006) conceituam a inovação radical, semi-radical e incremental da seguinte forma:

Inovação Incremental, “leva as melhorias moderadas nos produtos e processos de negócios em vigor”.

Inovação semi-radical, “envolve mudança substancial no modelo de negócios ou na tecnologia de uma organização, mas não em ambas”. Essa inovação está relacionada tanto a inovação radical, pois obtêm mudanças quase tão significativas quanto essas como a inovação incremental, pois não abrange mudanças ao mesmo tempo nos modelos de negócios e nas tecnologias.

Inovação radical, “é o conjunto de novos produtos e/ou serviços fornecidos de maneira inteiramente novos”. São mudanças significativas nunca antes vistas no mercado. Seu processo de criação não tem tempo determinado e requer

investimentos maiores quando comparado a inovação incremental. É uma inovação de risco, entretanto quando obtém sucesso o retorno financeiro é de grande monta.

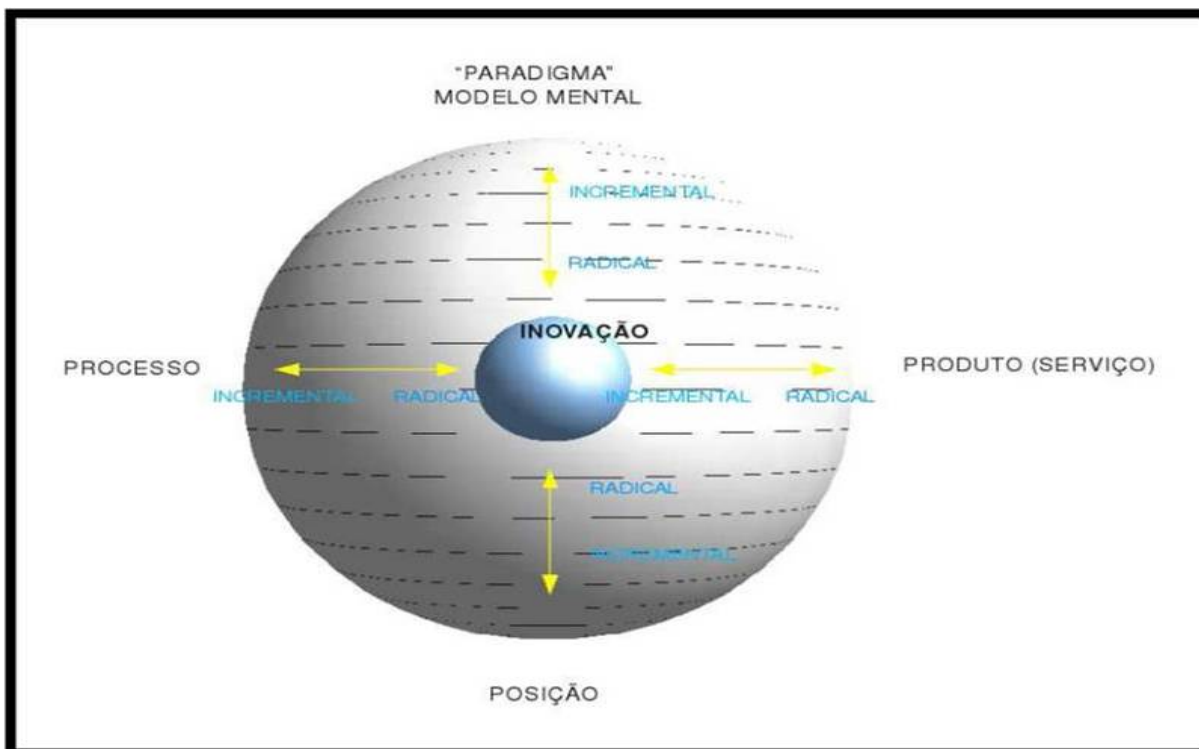


Figura 6: O espaço da inovação

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.33).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a Figura 6 apresenta esquematicamente “o espaço potencial para inovação, dentro do qual cada organização pode operar. Se ela realmente utiliza e explora todo esse espaço, é uma questão de inovação estratégica”. Os componentes dos “4 Ps” da inovação, vão desde mudança de melhorias a mudança totalmente nova, que podem abranger todo o eixo do círculo.

Em alguns casos o que muda em uma dimensão é imperativo que mude em outra, apesar de ambas não poderem causar uma mudança revolucionária, ou seja, o fato de implantar uma mudança semi-radical pode requerer uma melhoria incremental. Conforme mostra a Figura 7 (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

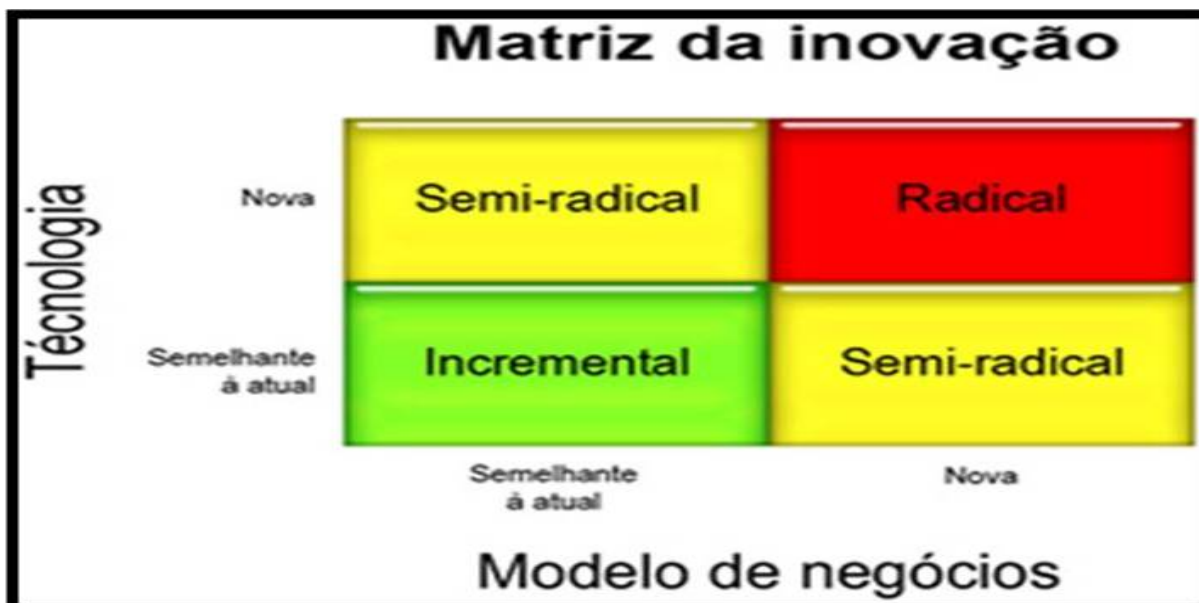


Figura 7: Matriz da inovação

Fonte: Davila, Epsteins e Shelton (2007, p.58).

A Figura 7 mostra duas variáveis, que apresentam o grau de transformação nos modelos de negócio e uso de tecnologias novas ou preexistentes (BES; KOTLER, 2011).

Do ponto de vista de Bes e Kotler (2011, p.260) “determinar o tipo de inovação é um modo de limitar o nível de risco, e por sua vez indicar se queremos mudar tecnologias, modelos de negócios, ambos ou nenhum”. Para o autor é preciso fazer um projeto envolvendo tais níveis a fim de identificar o tipo de inovação, o grau de transformação nos modelos de negócios, tecnologias sendo estes a dimensão precisa para inovar. A inovação radical tem maior probabilidade de ser arriscado, o investimento é maior além de ser mais agressiva. Já a marginal ou incremental possui um menor risco e gradativamente o investimento é menor, estando a semi-radical em algum ponto intermediário entre radical e incremental.

Contudo Coral, Ogliari, Abreu (2009, p. 4) discorrem o mesmo conceito de Bes e Kloter, mas afirmam que a inovação radical pode demorar para atingir os resultados tangíveis que as vezes nem chegam a atingir, mas quando aceita comercialmente, alcançam lucros várias vezes maiores que produtos com inovação incremental. Portanto segundo os autores “para ser uma empresa inovadora, é preciso implementar ao menos uma inovação, num período em análise”.

O Manual de Oslo (1997, p.69) relata que “todas as inovações devem conter algum grau de novidade”, podendo ser nova para a empresa, nova para o mercado ou nova para o mundo.

A dimensão da inovação em um processo de gestão consiste em analisar as ferramentas que auxiliam no grau de maturidade da gestão e no encontro das mais compatíveis com a organização. Por meio destas ferramentas é possível avaliar os processos e os resultados obtidos que tiveram como resposta experiências em empresas que alcançaram sucesso (MATTOS; STOFFEL; TEIXEIRA, 2010).

Para os autores, a ferramenta utilizada para avaliar as dimensões (MAPEL) é composta por seis elementos, que são: Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia, Liderança e Resultados, e apresentam as seguintes finalidades:

- Método: facilita a compreensão da utilização de métodos, sistemas e ferramentas relacionados à ação sistematizada dos processos inerentes a geração contínua de inovação no ambiente da empresa;
- Ambiente: dimensão que facilita a compreensão da forma como criar condições adequadas para geração de um ambiente favorável à implementação de inovação;
- Pessoas: essa dimensão facilita a compreensão de como se pode desenvolver um método que atraia, retenha, reconheça e recompense colaboradores capacitados para gerar inovação na empresa;
- Estratégia: facilita a compreensão da forma como se pode estabelecer uma posição estratégica que seja diferencial para alcançar um patamar de competitividade alicerçado pela inovação;
- Liderança: dimensão que facilita a compreensão da forma como vincular a liderança e seus gestores, intelectual e emocionalmente, à promoção e implementação da Gestão Estratégica da Inovação como condicionante da manutenção da competitividade nos negócios;
- Resultado: essa dimensão facilita a compreensão da forma como aferir os resultados alcançados com a implementação da gestão inovadora.

Portanto, a inovação possui uma amplitude, onde a mesma é avaliada pelo tamanho e a necessidade que a organização tem para inovar, criando algo novo ou

aperfeiçoando os processos já existentes, levando a mesma a gerar resultados para competir.

2.1.7 Abrangência da inovação

Como visto anteriormente, para medir o grau de inovação é preciso analisar qual inovação foi implementada e o quanto abrangeu, ou seja, o grau de penetração no mercado.

Segundo o Manual de Oslo (2005, p. 24), “uma inovação não precisa ser desenvolvida pela própria empresa, mas pode ser adquirida de outras empresas ou instituições por meio de um processo de difusão”. Tal processo se dá através de canais de mercado ou não, que podem ser distribuídos para diversos consumidores, envolvendo as empresas, os mercados e o mundo, considerados responsáveis pelo impacto econômico, advindo da difusão da inovação que foram iniciadas por outras empresas.

Dessa forma o Manual classifica como nova para empresa, nova para o mercado e nova para o mundo e apresenta os seguintes conceitos:

Inovação para a empresa: por definição subentende algo novo ou com algum grau de novidade. Se essa mudança for de processo, produto, método de marketing ou organizacional significa algo novo dentro da empresa, mesmo que já tenha sido utilizado por outras empresas.

Inovação para o mercado: é aquela inovação lançada por uma empresa e que ainda não foi implementada por outras empresas concorrentes ou do mesmo ramo. Esse mercado pode ser limitado por um tipo de produto ou região geográfica.

Inovação para o mundo: é nova para o mundo quando ela é pioneira no mercado, ou seja, quando nenhuma outra empresa, seja concorrente ou de outra área, seja nacional ou internacional, tenha implementado tal inovação.

Um método para desenvolver uma inovação para empresa é utilizar *benchmarking*. Conforme Reis *et. al* (2010, p.127), *benchmarking* “é o processo de melhoria de desempenho de uma organização a partir da identificação, a aprendizado e adaptação de práticas utilizadas por outras organizações que são referência na área em que se busca melhorar”.

O *benchmarking* teve início em 1980, as empresas norte-americanas identificaram perda de mercado para as empresas japonesas, descobriram que haviam deficiências na fabricação e desenvolvimento de produto. Com o Objetivo de identificar deficiências em modelos, com práticas eficazes e atualização no mercado, o *benchmarking*, através de uma avaliação de processos, procura alcançar a excelência, que traga resultado financeiro ativo, além de obter maior satisfação do cliente (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Por isso o *benchmarking* busca uma comparação estruturada com a concorrência, usando dois ou mais sistemas para obter desempenho superior. Examina como outra empresa realiza determinada função a fim de realizar melhor a mesma ou função semelhante.

De acordo com os conceitos apresentados pelo o Manual de Oslo, a inovação é nova para o mercado e nova para o mundo, quando ambas envolvem um grau de novidade, seja de inovação radical ou semi-radical.

Assim sendo está inovação nova para o mundo, está intimamente relacionada à inovação radical ou disruptiva que causa impacto considerável no mercado e na economia da empresa que o compõem.

A inovação é nova para o mercado quando é a primeira a ser aplicada nesse mercado, seja ele regional ou nacional, mesmo que a inovação já tenha sido proposta por empresa que atue em outro segmento. Essa inovação quando envolve alguns departamentos dentro da empresa denomina-se semi-radical, que tem potencial transformador maior do que a inovação incremental.

2.1.8 Boas Práticas de inovação

Boas práticas de inovação são atitudes que tornam a organização propícia a inovação, devem ser viáveis e estimular ainda mais os colaboradores a desenvolver processos inovadores.

Manter-se atualizado deve ser uma constante na organização inovadora, isso pode ocorrer através de informações e publicações especializadas, parcerias com universidades e centros de pesquisa, monitoramento de empresas equivalentes e concorrentes e em alguns casos com participação dos próprios clientes no

desenvolvimento do produto ou serviço. As informações relevantes e confiáveis devem ser absorvidas e disseminadas na organização. Deve haver um planejamento estruturado a curto, médio e longo prazo com projetos equilibrados de investimento e melhorias, acompanhamento constante de informações tecnológicas e de mercado para desenvolvimento e crescimento da organização (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2009).

As boas práticas de estímulo a inovação na empresa, se dão por meio de quatro principais fatores:

- Criatividade;
- Comunicação;
- Reconhecimento e Recompensa;
- Capacitação.

2.1.8.1 Criatividade

Criatividade na organização tornou-se imprescindível, pela necessidade de criar novos cenários, produtos, serviços, tecnologias, capazes de resultar em inovação para a organização contemporânea.

Para Silva (2003, p.89) “Criatividade é o potencial de gerar ideias para atrair preferências, estabelecer estratégias inteligentes, modificar produtos, buscar soluções para os problemas, fugir do convencional e, assim, diferenciar-se”.

Conforme Predebon (2008) A criatividade tem sido de fato bastante estimulada nos dias de hoje e para competir é necessário abrir-se para as tendências e mudanças de mercado, criando novos diferenciais. Mas para criar novas ideias e ser um diferencial, é preciso focar nas pessoas, que são os principais agentes da criatividade que a organização precisa para competir.

O exercício da criatividade agrega valor ao conhecimento e o propulsor dessa criatividade é o questionamento, o desafio do novo. O fato de copiar método ou procedimento de outras pessoas inibe essa criatividade, faz com que desviemos

de nossos impulsos criativos de encontrar algo original, que talvez pudesse ser até mais valioso (FREEMANTLE, 1998).

É importante que a organização apoie a criatividade dos seus colaboradores e que isso aconteça em todos os setores e fases do produto ou serviço, desde a concepção a sua finalização. As ideias devem ser expostas e aproveitadas e os erros devem gerar aprendizado ao invés de retaliações ou punições. A mobilização da equipe através de uma eficiente intercomunicação setorial otimiza o processo.

2.1.8.2 Comunicação

A comunicação é responsável por transportar informações para o ambiente externo e interno e conseqüentemente reuni-las, tornando visíveis em toda organização, auxiliando no processo de inovação.

Segundo Gessner (2007), “Comunicação é o processo de transmitir a informação e compreensão de uma pessoa para outra. Se não houver esta compreensão, não ocorre a comunicação”. Para a autora a comunicação é de extrema importância para que os processos sejam realizados com eficácia e eficiência, obtendo resultados positivos para a organização.

Para Bes e Kotler (2011, p. 302) “a comunicação interna é um instrumento básico para mudar a cultura corporativa”. Contudo a comunicação deve ser transparente e compartilhada na organização, devendo os colaboradores estar a par de cada estratégia e projetos, discutindo os problemas e dificuldades que na maioria das vezes são causados pela falta de e/ou falha na comunicação, má interpretação.

Comunicação na organização se dá por meio de canais de comunicação, que são maneiras de transmiti-las e devem ser permanentes e utilizados segundo métodos que facilitem essa comunicação, podendo ser reuniões, e-mails, jornal, vídeo, mural, circular, seminários entre outros. Tais canais são instrumentos da inovação na organização, uma vez que para inovar precisa-se comunicar e é bom que haja diversidade para esse meio (SILVA, 2003).

Entretanto, a organização deve manter uma estreita relação com seu público alvo para captar suas necessidades e expectativas. Esse monitoramento pode ser feito por meio de pesquisas, questionários, entrevistas, observação ou convivência

com esse público. Dessa maneira ações antecipadas em relação à concorrência são realizadas, o que é vital para se sobressair no mercado.

2.1.8.3 Reconhecimento e Recompensa

O reconhecimento e a recompensa no processo de gestão, diz respeito à valorização dos colaboradores de maneira estratégica, como forma de reconhecimento pelos resultados apresentados à organização. Os incentivos são fundamentais para estimular a prática de inovação.

De acordo com Coral, Ogliari, Abreu (2009, p. 75) “sistema de recompensa é um conjunto de instrumentos que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelos empregados aos resultados do negócio”. Os autores enfatizam que a recompensa congratulada em prol de uma inovação deve ir além de premiações e promoções. É importante que se dê mais espaço para que os “inovadores” possam ter mais liberdade de pensamento a fim de expor suas ideias, explorar seus conhecimentos e serem reconhecidos em público.

O sistema de recompensa deve considerar a cultura da empresa, personalidade dos colaboradores e seus comportamentos. Para os autores, o sistema de recompensa para se tornar possível é preciso:

- Ter uma definição clara dos objetivos da política de recompensas;
- Escolher a política de recompensa;
- Selecionar os tipos de recompensa;

Com base nos exemplos citados pelos autores é importante identificar e reter os talentos motivá-los a fim de estimular a produtividade, manter uma cultura organizacional, premiá-los, torná-los visíveis, prestigiá-los entre os demais colegas e utilizá-los como exemplo para a organização. Sistemas de recompensa são criados e utilizados por empresas com grau de inovação elevado para premiar ideias inovadoras.

2.1.8.4 Capacitação

A capacitação dá oportunidade para os colaboradores usarem melhor os recursos disponíveis na organização, desenvolvendo novos produtos e serviços, ou aperfeiçoando os existentes.

Conforme Reis *et. al* (2010, p. 62), “a capacitação permite estabelecer melhorias pontuais incrementais e até mesmo pioneiras que têm impactos profundos nos resultados e no desenvolvimento de novos negócios”.

Ao capacitar a equipe é importante que se avalie o resultado obtido através da aprendizagem, desde a apresentação de ideias inovadoras a implementação dos processos, produtos novos ou melhorados. Para implementação da estratégia inovadora a comunicação entre todos da organização e a capacitação de pessoal ao uso da estrutura organizacional parecem ações imprescindíveis para o êxito (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2009).

Contudo torna-se preciso investir no potencial dos colaboradores, para que possam saber lidar com as novas tecnologias e com as mudanças no mercado, colaborador capacitado é recurso-chave de uma organização inovadora, capaz de transformar dados e informações em conhecimentos a fim de atender as exigências do mercado atual. Práticas de estímulo à inovação envolvem um conjunto de fatores que precisam estar alinhados para tornar a inovação eficaz. Com base nos autores, é necessário ter um ambiente propício para que as ideias surjam, para que se conheçam as capacidades, e assim estimulá-las e recompensá-las.

2.2. INOVAÇÃO INCREMENTAL COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.2.1 Inovação incremental: conceitos

As empresas do mundo contemporâneo precisam inovar para competir no mercado que encontra-se cada vez mais desafiador e exigente. Essa inovação precisa ser constante, podendo caracterizar-se por melhorias que incrementem um ou alguns setores da empresa. A essa melhoria planejada com estratégia de implementação, previsão de custos e resultados, dá-se o nome de inovação incremental.

Segundo Reis *et. al* (2010), inovação incremental se refere às melhorias alcançadas dentro da empresa, concebidas com planejamento de resultado, relativas a um produto ou processo, sem que haja alteração de sua estrutura básica.

De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 60 e 61):

As inovações incrementais são uma maneira de extrair o máximo valor possível de produtos e serviços existentes sem a necessidade de fazer mudanças significativas ou grandes investimentos. Embora a inovação incremental possa parecer um fator menor nos processos da empresa, trata-se, na verdade, de sua parte fundamental. Ela é extremamente valiosa para fornecer proteção em relação à corrosão causada pela concorrência e que se traduz na redução de fatia de mercado, de lucratividade ou de ambas. As inovações incrementais no modelo de negócios são tão importantes quanto aquelas em produtos e serviço. Inovação incremental é a forma predominante de inovação na maioria das empresas, seguidamente recebendo mais de 80% do investimento total das companhias em inovação.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação incremental tem o objetivo de otimizar um produto ou processo já existente ou de “eliminar pragas do sistema”. São pequenos incrementos aplicados que levam a empresa a ganhos cumulativos.

A aplicação de inovação incremental em uma organização torna-se com o passar do tempo uma vacina contra uma doença considerada mortal que é o comodismo. A escassez dessa inovação pode representar ameaças ao crescimento ou até mesmo a existência da instituição.

Em contrapartida a empresa não deve estimular apenas a inovação incremental como estratégia de crescimento, visto que os produtos têm um determinado tempo de vida útil viável. É importante haver concomitantemente investimento em inovação que alcance grandes mudanças (radical ou semi-radical) para garantir solidez também a longo prazo.

2.2.2 Características da inovação incremental

A inovação incremental possui características que associadas a uma boa gestão são capazes de enriquecer os processos de uma organização por meio de ideias inovadoras, implementação destas ideias e a geração de resultados que tornam uma empresa mais competitiva.

A inovação incremental tem suas características voltadas à melhoria de um bem ou serviço já existente na empresa. Muitas utilizam a inovação incremental para melhorar o atendimento ao cliente, que exige que as empresas sejam cada vez mais proativas para atender com eficácia, da mesma forma envolve melhorias na área interna da organização, podendo aumentar o processo produtivo da empresa (PAGANO, 2012).

De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007, p.151) “os sistemas de gestão variam de acordo com as características das empresas”. Para estes autores existem alguns sistemas de gestão que consideram mais importantes, esses sistemas foram identificados e comparados mediante os diferentes aspectos abordados pela inovação incremental e inovação radical. No que se refere à inovação incremental seguem as seguintes características:

- Os projetos são planejados com antecipação, com objetivos claramente definidos e metas estabelecidas, no transcorrer da implementação da inovação o plano inicial sofre discretas alterações;
- Os recursos a serem aplicados são pré-estabelecidos bem como a forma como serão liberados. Os indicadores financeiros são base para alocação de recursos;

- Existe um monitoramento do cumprimento das metas e transparência nos indicadores quantitativos;
- A pesquisa de mercado na inovação incremental utiliza ferramentas tradicionais como análises em grupo, equipes de foco e pesquisas;
- O planejamento estratégico da inovação incremental estuda o modelo de negócio, identificando brechas e lacunas para obter maior êxito;
- Utiliza instrumentos para conhecimento e aprendizagem como retorno dos clientes, ciclos de tempo, reengenharia a fim de obter aperfeiçoamento contínuo;
- O conhecimento dos processos de inovação incremental é colocado disponível para toda a organização, que se caracteriza por fazer parcerias multilaterais;
- Os concorrentes são constantemente monitorados bem como o mercado afim;
- A inovação incremental utiliza método de reconhecimento e recompensa com frequência, esse método é definido previamente ao início do projeto. As recompensas materiais e o reconhecimento público são utilizados sempre que as metas são cumpridas.

Segundo os autores, as empresas ao escolherem as estratégias de inovação adequadas pensam nos riscos que podem ocorrer, tais riscos estão associados à dimensão da inovação, quanto maior for a mudança, maior será o risco. Partindo deste contexto muitas empresas investem em inovação incremental por apresentar melhorias contínuas e por não apresentar riscos elevados.

Para complementar essas características, Fontanini e Carvalho (2005) apontam algumas características que também fazem parte do processo de inovação incremental são elas:

- Os projetos de inovação incremental são executados em curtos períodos de tempo, geralmente 6 meses a 2 anos;
- Sua implementação tem trajetória linear e contínua com sequência de etapas determinantes;
- A criatividade ou geração de ideias acontece na linha de frente da execução do projeto, assim podem ser aproveitadas ou descartadas. Dessa forma situações críticas podem ser previstas;
- Os processos de inovação fluem com mais rapidez e credibilidade em todo o seu ciclo, da geração de ideias a comercialização;
- Os participantes do projeto têm funções definidas com responsabilidades inerentes as suas áreas de competências. Geralmente colaboradores de áreas diversificadas atuando em uma unidade determinada.

Com base nessas características é possível afirmar que a inovação incremental busca a utilização dos recursos existentes na empresa, melhorando o produto, manuseio destes produtos, serviços prestados, uso do marketing e modelo de negócios ideais para diferenciar-se no mercado onde atua, tornando-a mais competitiva entre os concorrentes.

A inovação é um processo contínuo, e portanto difícil de ser mensurado, particularmente para empresas cujas atividades de inovação são caracterizadas sobretudo por mudanças pequenas e incrementais em oposição a projetos isolados e bem definidos para a implementação de mudanças significativas. As inovações são definidas no Manual como mudanças significativas, com intuito de distingui-las de rotinas e mudanças menores. Todavia, é importante reconhecer que uma inovação pode também consistir em uma série de pequenas mudanças incrementais (MANUAL DE OSLO, 2005, p.50).

Partindo deste raciocínio, Bes e Kotler (2005), enfatizam que a inovação deve ser contínua na empresa, podendo ser atribuída como uma cultura que permite levar sempre inovações menores e incrementais ao mercado. Dessa forma as empresas precisam pensar em desenvolver sempre inovações que apresentem

melhorias consideradas como pequenas mudanças significativas e pequenos passos que façam a diferença.

Ao se observar as características de inovação incremental pode se notar a importância de desenvolver uma cultura inovadora na empresa com o envolvimento de todos, pois se trata de um recurso acessível e eficiente, além de vital para a saúde da empresa.

2.2.3 Inovação incremental na perspectiva de competitividade

2.2.3.1 Estratégia competitiva

Visto que as mudanças tecnológicas têm se tornado indispensável no século XXI, não há como competir por meio de tecnologia apenas, pois a competitividade abrange todos os processos de uma organização.

Estratégia competitiva segundo Porter (2004) está relacionada ao posicionamento da empresa e ao que ela faz para maximizar valor para os seus clientes. Para construir a estratégia competitiva é fundamental que se faça uma análise detalhada da concorrência para identificar qual estratégia o concorrente utilizou e o sucesso das prováveis mudanças. Neste sentido é importante identificar se as empresas possuem características únicas que irão distinguir dos seus concorrentes. Para o autor a vantagem competitiva no critério eficácia operacional, está intimamente relacionada à análise interna minuciosa dos processos e como estes são manuseados, tornando necessário desenvolver as atividades de forma sistemática, utilizando como ferramenta o conceito de cadeia de valores que contribuíra para a posição de custo e geração de valor à empresa.

Estratégia competitiva significa ser diferente dos concorrentes. Isso consiste em desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica. Definir essa posição, entretanto, depende do desenvolvimento de habilidades que os concorrentes terão dificuldade para imitar (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN, 2003, p. 23).

Para obter um entendimento da vantagem competitiva é preciso ter como base os recursos empresariais. O potencial competitivo de uma empresa está na avaliação dos recursos internos responsáveis pela criação de vantagens competitivas que permitem as empresas tornarem-se visíveis frente aos concorrentes. A estratégia será uma vantagem competitiva sustentável se os concorrentes não tiverem a capacidade de copiar ou imitar à curto prazo (FARAH, 2008).

Contudo a vantagem competitiva de uma empresa se dá quando esta possui um diferencial, que é sua maior força, pois agrega valor e conseqüentemente leva ao crescimento podendo tornar-se líder de mercado.

Segundo Mintzberg et. al (2003, p.103) os recursos internos de uma empresa são valiosos e considerados como atributos internos de uma empresa, eles são formados pelos recursos disponíveis da empresa e a capacidade para manter a vantagem competitiva. Ambos estão diretamente relacionados a todos os recursos organizacionais internos, que são compostos por recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais, e tem a capacidade de transformar seus processos a fim de entregar aos clientes os produtos e/ou serviços desenvolvidos e fabricados pela empresa.

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p.80) a empresa possui recursos, capacidades e aptidões que devem ser explorados, sendo os recursos ativos tangíveis e intangíveis utilizados pela empresa para criação e implementação de estratégias. “Já as capacidades são um subgrupo desses recursos e permitem que as empresas tirem vantagem de seus outros recursos”. Ambos tratam de potencialidades para uma vantagem competitiva que se utilizados devem considerar quatro questões necessárias que direcionam a uma análise baseada nas forças e fraquezas do ambiente interno da empresa representado por um modelo chamado modelo VRIO, são elas: valor, raridade, imitabilidade e organização e apresenta as seguintes finalidades conforme mostra os autores:

- Valor: os recursos e capacidades tem que agregar valor para empresa, sendo preciso analisá-los e identificar se as oportunidades são exploradas ou suas ameaças neutralizadas;

- Raridade: os recursos permitem que a empresa obtenha vantagem competitiva pelo menos temporária. Uma vez que os recursos forem controlados pelo concorrente, tornam-se fonte de paridade competitiva;
- Imitabilidade: “quando as empresas concorrentes enfrentam desvantagem de custo para imitar os recursos e capacidades, as empresas com essas capacidades especiais podem conseguir vantagem competitiva sustentável”;
- Organização: Uma organização possui uma vantagem competitiva potencial quando possui valor, raridade e imitabilidade, que através destes a organização tende a utilizar de maneira eficaz os recursos e capacidades existentes na organização.

Partindo destes conceitos um recurso ou uma capacidade é:

<i>Valioso ?</i>	<i>Raro?</i>	<i>Caro para Imitar</i>	<i>Explorado pela Organização?</i>	<i>Implicações Competitivas?</i>	<i>Implicações Econômicas</i>
Não			Não	Desvantagem	Abaixo do Normal
Sim	Não			Paridade	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável	Acima do Normal

Figura 8: O modelo VRIO

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p.72).

O modelo VRIO como visto na Figura 8, mostra a relação das forças e fraquezas da empresa e as implicações na visão baseada em recursos que analisam a empresa frente à concorrência, onde o valor, a raridade, a imitabilidade e organização devem ser potencialidades capazes de gerar vantagem competitiva sustentável para empresa.

O modelo VRIO identifica implicações competitivas dos recursos e das capacidades de uma empresa, se são uma fonte de desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou vantagem competitiva sustentável, e até que ponto constituem forças ou fraquezas (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 81).

Para Barney e Hesterly (2011), a empresa possui uma vantagem competitiva quando utiliza uma estratégia que gera valor econômico maior que dos concorrentes. Essa estratégia parte do princípio que a empresa precisa conhecer e entender suas ameaças e oportunidades, passando esse passo a empresa estará próxima a conseguir escolher e implementar uma boa estratégia que possa levar a uma vantagem competitiva.

Na visão de Harrison (2005, p. 29) “o método de administração estratégica baseada em recurso, considera a empresa como conjunto de recursos; as empresas podem obter vantagem competitiva se possuírem recursos superiores”. Para o autor recursos superiores são os que têm valor no mercado, e apenas um pequeno número de empresas possuem, não são de fácil substituição, podendo a vantagem competitiva ser sustentável se for muito cara ou impossível de ser imitada.

Entretanto manter uma vantagem competitiva é uma forma de garantir o sucesso da empresa, pois o cliente está cada vez mais exigente e precisa ser surpreendido. Essa diferenciação deve ocorrer por meio de melhorias que abrangem desde a estratégia de marketing, passando pelo atendimento ao cliente até o produto final.

2.2.3.2 Inovação como estratégia empresarial

Segundo Coral, Ogliari e Abreu (2009) Inteligência Competitiva no processo de inovação, consiste no estudo de informações obtidas por meio de um levantamento sobre o que a organização necessita para manter a competitividade, monitorando as informações adquiridas de fontes internas e externas, dessa forma gerando novos conhecimentos capazes de torná-la mais competitiva.

O valor da inovação para a competitividade é cada vez maior, uma vez que permite que as empresas, focos de transformação econômica e social de um país utilizem conhecimentos e recursos da melhor forma para enfrentar

um mundo mais dinâmico. O Brasil é afetado diretamente por esta realidade. A diferenciação permite enxergar novos nichos de mercado, mediante a criação de uma proposta única de valor, não só atribuída à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de novos produtos, mas da criação de novos relacionamentos com o mercado (REIS et al., 2010,p. 54).

Segundo o Manual de Oslo (2005), uma empresa é considerada inovadora, quando implementou pelo menos uma inovação em um período em análise, que pode aumentar a capacidade de inovar, a fim de melhorar sua atuação de forma a manter uma posição competitiva, buscando cada vez mais novas vantagens em seu mercado.

O Manual (2005, p.37) diz que “a inovação é um aspecto da estratégia de negócios ou uma parte do conjunto de decisões de investimentos para criar capacidade de desenvolvimento do produto ou para melhorar a eficiência”. Portanto a inovação é considerada como experimentos de mercado que promovem mudanças estruturais e reorganizam as instituições.

As empresas atuais mais do que nunca precisam desenvolver estratégias que contribuam para o seu crescimento. Tais estratégias devem ser bem planejadas a fim de se obter resultados positivos e satisfatórios.

Dessa forma, Tidd, Bessant e Pavitt (2009, p. xiv) concluem que “a inovação pode aumentar a competitividade, mas exige um conjunto de habilidades e de conhecimentos gerenciais diferente daquele comumente utilizado em gestão comercial”.

A inovação tem se mostrado uma das estratégias mais utilizadas pelos gestores para melhorar o desempenho da empresa. Possibilita explorar melhor os recursos e talentos existentes com sua inserção no contexto da missão, valores e objetivos estratégicos da empresa (CAVAGNOLI, 2009).

Seguindo esta linha de raciocínio, Bes e Kotler (2011), afirmam que para implementar a estratégia de inovação deve-se analisar as ideias e propostas para assegurar se estão em um alinhamento com sua missão, objetivos e estratégia empresarial. Os autores enfatizam que para definir uma estratégia de inovação é necessário que se faça um planejamento identificando o tipo de inovação que se quer, como pretende concorrer, quais os níveis de inovação requeridos, captação de recursos financeiros e aprovação dos projetos que viabilizam o fluxo de inovação.

Ter a inovação como estratégia competitiva atualmente tem sido para os gestores uma maneira de garantir o futuro. Devido à competição cada vez ser mais

acirrada entre as empresas, torna-se imperativo investir em estratégias inovadoras que façam a diferença, além de desencadear o desenvolvimento econômico e manter a sobrevivência das empresas no mercado.

2.2.3.3 Inovação Incremental como Estratégia Empresarial

Uma maneira de manter a competitividade é utilizar a inovação incremental como estratégia para destacar-se no mercado. Contudo a inovação incremental é atualmente uma ferramenta que os gestores devem continuamente estimular para agregar valor à organização, pois o mercado atual exige que sejamos proativos.

Uma estratégia empresarial voltada à inovação incremental pode trazer mudanças cruciais que a organização precisa para melhorar os processos e adotar métodos essenciais para alcançar resultados positivos. No que se refere à inovação incremental como estratégia, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 134) dizem que:

Técnicos bem-sucedidos, engenheiros, médicos e políticos, não seguem estratégias indicadas pelos racionalistas, e sim estratégias incrementais que explicitamente reconhecem que a empresa possui apenas um conhecimento muito imperfeito de seu cenário, de suas próprias forças e fraquezas e de possíveis índices e direções de mudanças futuros.

Todavia a empresa deve adotar medidas que contribuam para as estratégias, vindo a adquirir constantemente novas informações e conhecimentos necessários para inclusão dessas estratégias. Os autores citam três procedimentos que consideram eficientes para estratégia da inovação, são eles: “Tomar medidas deliberadas (ou mudanças) rumo a um objetivo proposto, medir e avaliar os efeitos de tais medidas (ou mudanças) ajustarem (se necessário) o objetivo e decidir sobre o próximo passo (mudança)”. Enfim, tais atitudes são consideradas pelos autores como “incremento”, tentativa e erro ou vivendo e aprendendo. No que se refere à inovação incremental como estratégia para manter a competitividade, é imprescindível que a empresa mantenha uma inovação incremental contínua, pois a inovação perde força quando utilizada pela concorrência.

Conforme Davila, Epstein e Shelton (2007) considerando a matriz da inovação, a empresa pode destinar maior parte dos recursos existentes a um departamento ou investir em várias áreas, diversificando os setores contemplados. Avaliando a polarização dos investimentos e sua variedade dentro da matriz da inovação, pode-se descrever dois tipos de estratégia da inovação: Jogando para Ganhar (JPG) e Jogando para não perder (JPNP).

Do ponto de vista de Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 78) “a JPG é uma estratégia de liderança de mercado que se baseia em inovação semi-radical para conduzir a transformação na empresa e criar ideias e produtos capazes de revolucionar o mercado”. O objetivo dessa estratégia é o alcance de significativa diferenciação competitiva no mercado de tal forma que a concorrência não consiga alcançar, muito menos superar a curto prazo essa vantagem competitiva.

De acordo com os autores Davila, Epstein e Shelton (2007) uma estratégia quando bem definida promove mudanças significativas que são promovidas desde mudanças radicalmente novas a pequenas melhorias incrementais que fazem a diferença. Partindo desde contexto, jogando para não perder é uma estratégia de investimento que utiliza melhorias incrementais e segue o seguinte conceito:

A JPNP é uma estratégia que inclui tipicamente mais inovações tecnológicas no respectivo portfólio que uma estratégia JPG, e que visa a garantir que a empresa consiga permanecer no ramo mediante ações rápidas, assumindo riscos calculados, às vezes, agindo primeiro que as concorrentes ou atrevendo-se a contrabalançar e, até mesmo, suplantar quaisquer movimentos dos concorrentes (DAVILA; EPSTEIN; SHETON, 2007, p.82).

A estratégia JPNP pode ser utilizada em momentos que o mercado estiver passando por indefinição da economia, instabilidade interna da empresa ou mesmo a realidade da concorrência em que seja melhor copiar, seguir e melhorar ações implementadas por essa concorrência e esperar o momento mais favorável para utilizar a estratégia JPG. Assim a estratégia JPNP deve ser usada com consciência e não por falta de opção do gestor. Essa consciência deve ser capaz de fazer a empresa abandonar a estratégia JPNP em momento oportuno e implementar inovações mais impactantes que promovam maiores melhorias.

As estratégias de inovação, segundo Bes e Kotler (2011) também podem ser definidas como “reativas” e “proativas”. As estratégias reativas são caracterizadas pelas inovações incrementais, que por sua vez recorrem-se a estratégias para

adaptar-se as mudanças de mercado depois de acontecidas. Já as estratégias proativas caracterizadas pela inovação radical se antecipam nas mudanças de mercado e nas regras, estão dispostas a correrem riscos e cometerem erros, possuindo competência para inovar.

Dessa forma, uma estratégia de inovação incremental, torna-se imprescindível por gerar resultado e exigir melhoria contínua na organização. Trata-se de uma estratégia conservadora e eficiente no que se propõe.

Levando em consideração as estratégias, existem alguns fatores internos e externos que determinam qual estratégia deve-se escolher e o formato de portfólio, conforme a Figura 9:

Fatores Internos	Fatores Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Condições técnicas • Capacidades organizacionais • Sucesso do atual modelo de negócios • Financiamento • Visão do comando executivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades presentes na rede externa • Estrutura da indústria • Concorrentes • Índice de mudança tecnológica

Figura 9: Fatores que pesam na escolha de uma estratégia de inovação
Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2007, p.93)

A Figura 9 mostra os fatores internos e externos relacionados são considerados forças para a escolha de uma estratégia de inovação ideal, são analisadas de acordo com as necessidades e exigências do mercado.

Uma forma de obter uma estratégia de inovação que atenda as expectativas e os resultados que se pretende alcançar é estabelecer metas para medir o desempenho da organização, estas metas precisam ser claras para que os indicadores de inovação possam ter um ponto de referência, podendo os processos serem avaliados quando concretizados (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Para os Autores “as metas variam ao longo de várias dimensões”, possuindo características diferentes na inovação radical e incremental, como apresentado na Figura 10:

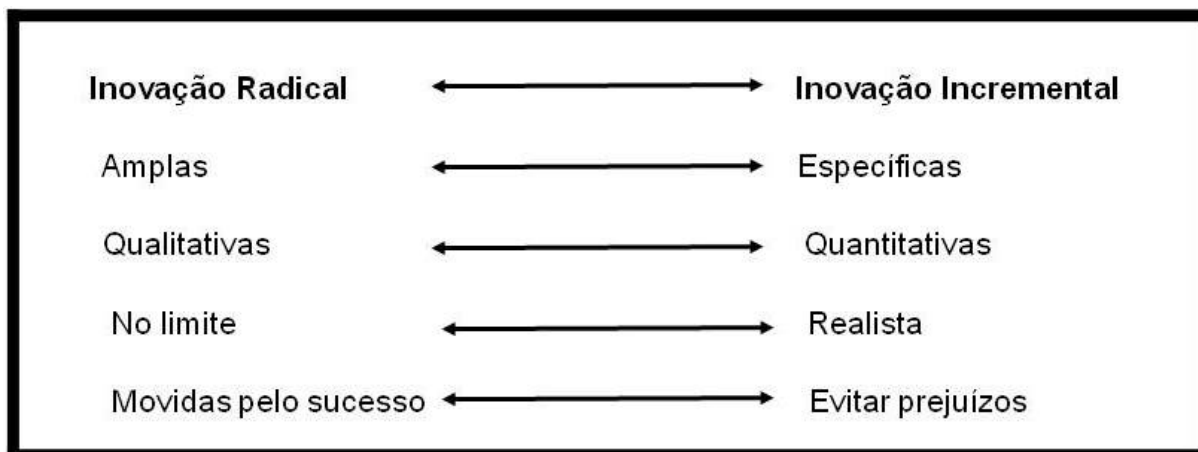


Figura 10: Características das metas

Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2007, p.200)

De acordo com a Figura 10, as metas de inovação incremental são caracterizadas como: específicas, quantitativas, realista e evitar prejuízos. Diante de cada uma destas características Davila, Epstein e Shelton (2007) levantam os seguintes quesitos:

As metas de inovação incremental devem ser específicas, com foco pré-determinado. Para exemplificar essa realidade, estipula-se uma redução de consumo de uma determinada máquina em um certo tempo, contrapondo uma meta ampla(inovação radical) caracterizada pelo desenvolvimento de uma máquina melhor.

Metas claras e específicas facilitam o gerenciamento do processo, pois requerem intervenção direta do gerente apenas em casos de significativos desvios das metas.

Em se tratando de metas quantitativas, geralmente estão associadas à inovação incremental, onde os projetos possuem objetivos que podem ser quantificados, como recursos necessários, quantidade de tempo para o desenvolvimento da inovação e melhorias incorporadas ao produto ou processo. Como por exemplo, desenvolver telas de TV LED HD até 2013. Já as metas qualitativas (inovação radical) pode-se exemplificar a cura para a AIDS (recursos e tempo indeterminados).

No entanto as metas projetadas e esperadas são metas atingíveis “claramente alcançáveis e realisticamente estabelecidas”. Possuem um nível de exigência menor se comparadas às metas no limite da exigência (aquelas que miram além daquilo que se pode atingir por meio de indicadores normais) relativas à inovação radical.

Já as metas para evitar prejuízo são normalmente mais rígidas, no que se refere à margem mais estreita para redefinição do projeto de inovação (se necessário for), metas destinadas a evitar prejuízo estão no contexto do processo de inovação, mas não devem ser excedidas. Em contrapartida as “metas movidas pelo sucesso” são estabelecidas por projetos radicalmente inovadores, que estão sujeitos a adequações constantes que promovem lucratividade maior quando bem sucedidas.

Ao se estabelecer uma meta em inovação incremental verifica-se a necessidade de envolvimento de toda rede de colaboradores da empresa. As metas estabelecidas servem como parâmetro para o ritmo de produção ou venda, o sucesso da inovação será determinado quando as metas forem atingidas ou ultrapassadas. É preciso haver um sistema de fiscalização do cumprimento das metas, associado a um sistema de incentivos quando essas forem alcançadas, estabelecendo equilíbrio entre exigência e recompensa.

2.3 INOVAÇÃO INCREMENTAL COMO ESTRATÉGIA DO RAMO VAREJISTA DA MODA FEMININA

2.3.1 Histórico do varejo de vestuário no Brasil

O varejo de vestuário no Brasil tem participação significativa no mercado, pode-se notar que este setor tem sido preferência de muitos empreendedores. Partes do sucesso nas vendas de vestuários estão associadas ao público feminino que na maioria das vezes busca sempre seguir as tendências apresentadas por esse mercado.

De acordo com Feghali e Dwyer (2004) nas décadas de 50, 60 e 70 a moda passou por uma revolução em todo mundo decorrentes de avanços tecnológicos e culturais, caracterizada pela confecção em larga escala. Nos últimos anos houve um grande desenvolvimento da moda no Brasil em parte relacionada ao rearranjo da conjuntura mundial relativo a uma nova visão do mundo da moda. Este segmento têxtil é um dos grandes negócios do mundo contemporâneo, envolve mercados de diferentes áreas como por exemplo:

- Editorial: procura através do consumidor encontrar alternativas para alcançar seu público-alvo;
- Metalúrgica: produção de maquinário usado na indústria têxtil;
- Arte: envolve desenhistas que utilizam materiais específicos para o seu trabalho como lápis específicos, tintas especiais, etc.

Segundo Kalil (2010) a moda no Brasil passou a ter mais visibilidade nacional e internacional a partir dos anos 1990. Desde a década de 1950 esse ramo vem se profissionalizando com as Feiras Internacionais da Indústria Têxtil (FENITS)

e ganhou grande vigor com a organização das semanas de moda de São Paulo e do Rio de Janeiro, principalmente com a criação em 1996 do São Paulo Fashion Week.

Conforme Callan (2005, p.10) a moda pode ser definida da seguinte forma:

A moda é um reflexo mutável do que somos e dos tempos em que vivemos. As roupas revelam nossas prioridades, nossas aspirações, nosso liberalismo ou conservadorismo. Contribuem muito para satisfazer necessidades emocionais simples ou complexas, e podem ser usadas, conscientemente ou inconscientemente, para transmitir mensagens sexuais sutis ou diretas. Empréstam cor e forma a nosso ambiente e dão forma a nossos sentimentos.

Para Bertone *et. al* (2008) a moda nasce e se transforma, baseado nos comportamentos e nos acontecimentos cotidianos. Nesta era globalizada em que o conhecimento está à frente, a velocidade da informação dita o ritmo das tendências de moda que atualmente sofre grande influência das mídias, principalmente da televisiva, onde no seu todo propõe democraticamente satisfazer a todos.

A evolução da moda assume proporções relativas à evolução da tecnologia. A moda contemporânea tem propiciado qualidade, estética e conforto, com matérias-primas cada vez mais tecnológicas e sustentáveis. Com isso o bem-estar vem associado a muito estilo, revelando parte da personalidade através daquilo que se veste.

Em relação à evolução da moda feminina de acordo com Absi (2012), a diferenciação da moda feminina comparada à masculina começa a ser mais evidente a partir do final do século XIX, em que para o homem confirmava o toque masculinizado com traje padrão percebido até os dias atuais e para a mulher modificava-se para o delineamento do corpo com evidência às curvas, proporcionando uma aparência mais feminina.

Dessa forma a moda feminina com suas mudanças mais evidentes reflete o gosto pessoal, a adequação a moda predominante e a expressão da classe social da mulher em cada época da história em que vive.

2.3.2 Cenário atual e perspectivas futuras

Atualmente o varejo de vestuário tem participação significativa na economia brasileira, este ramo contribui de forma crescente, considerando os últimos anos, na elevação do Produto Interno Bruto (PIB) e projeta mundialmente a criatividade nacional.

Em pesquisa realizada pelo IEMI Inteligência de mercado junto à Associação Brasileira do Varejo Têxtil (ABVTEX) o ramo do vestuário alcançará uma movimentação de R\$ 160,5 bilhões em 2012, com aumento de 7% em relação a 2011. Na pesquisa foi apontado que a classe B e C foram responsáveis por 79,3% do consumo de vestuário, a classe A 14,9% e a classe D 5,8%. Isso mostra a força do poder aquisitivo da classe média. Na pesquisa foi levantado que os consumidores buscam de alguma forma experiências na aquisição de vestuário, os de baixa renda visam à inclusão social e os de alta renda a exclusividade (LEITE, 2012).

Segundo divulgação feita pelo site InvestMax (portal de análise de investimentos), o que indica a preferência do cliente sobre escolher determinada loja de roupa para fazer suas compras não é exatamente o produto oferecido. É claro que esse item é muito importante, mas pesquisa realizada pela CVA Solutions em outubro de 2012 com 5.336 consumidores em todo Brasil, aponta as razões para atração e rejeição a essas lojas de vestuário. Motivos simples como a fila do caixa provoca enorme rejeição e fatores como disponibilidade de variados tamanhos de roupa agrada bastante o cliente.

Pesquisas como essa reforçam a importância em saber sempre a opinião do cliente. Pequenos ajustes podem trazer resultados significativos em termo de venda. A mobilização de toda a equipe da loja acerca da satisfação do consumidor promove a retenção desse cliente, ação indispensável nesse mercado tão concorrido.

2.4 IMPLICAÇÕES DA INOVAÇÃO INCREMENTAL COMO ESTRATÉGIAS PARA MANTER A COMPETITIVIDADE NO RAMO DA MODA FEMININA

A estratégia das empresas no ramo da moda deve possuir um diferencial que atraia o público alvo, com inovações que viabilizem a retenção dos clientes e a melhoria nos processos envolvidos.

Conforme Paschoarelli e Menezes (2009) a grande velocidade nas mudanças das condições de mercado é um obstáculo a ser superado pelas empresas contemporâneas. Considerando também a concorrência crescente e a série de exigência dos clientes é notável a necessidade da cultura inovadora. O desafio é reduzir ao máximo o tempo decorrido entre o surgimento da inovação e sua aplicação no mercado, concomitantemente garantir a alocação de recursos e a manutenção das mudanças planejadas.

Nesse contexto se insere o ramo de vestuário da moda feminina, que por ser muito dinâmico, exige produtos inovadores e de qualidade a cada coleção lançada. A equipe de criação deve ser multidisciplinar e flexível, trabalhar em ritmo acelerado, pronta a desenvolver novos produtos e atender a demanda de gostos variados dos clientes, visto que os conceitos de beleza estão emparelhados com a moda feminina.

No segmento de vestuário e acessórios é importante a sensibilidade para perceber lacunas existentes no mercado (frente à grande concorrência desse ramo), ou seja, prover demandas não supridas. Depois de mantido o primeiro contato com o cliente é essencial para o sucesso de o negócio registrar e catalogar a maior quantidade possível dos seus gostos individuais para atender melhor suas necessidades, dessa forma a venda é quase garantida e há um estreitamento de laços, que promove a retenção do cliente (BERTONE, et al, 2008).

Conforme o enunciado acima, as mudanças ocorridas no cenário feminino de vestuário servem como base para criação de um ambiente inovador. A inovação deve estar presente desde a criação do produto até a forma como serão comercializados e continuar na prospecção de clientes. Percebe-se a necessidade de desenvolver atividades inovadoras contínuas, em se tratando do mercado atual e sua concorrência.

Segundo Grazziotin (2004) existem dois tipos de concorrência: a concorrência direta, aquela com negócio idêntico e a indireta, tudo aquilo que canaliza o dinheiro do cliente para gasto alheio à loja como lazer, viagem, jantares fora de casa, chopp com os amigos, etc.

O autor relata que é necessário estar constantemente atento à movimentação da concorrência. Além da adequação dos preços do seu produto ao mercado o lojista precisa conhecer o que o concorrente oferece para oferecer mais e melhor, ser o diferencial, isso, por exemplo, em relação à embalagem do produto, a forma como apresentar à mercadoria, o layout, a etiqueta de preço, a localização do caixa, o uniforme dos funcionários, o posicionamento dos vendedores, a dimensão da loja.

Em relação à concorrência indireta o autor diz que também é preciso chamar atenção do cliente. Hoje em dia as compras são feitas por satisfação e não somente por necessidade como antigamente. Atualmente o lazer é muito considerado, o cliente vai à loja “passear” e acaba comprando, ele deseja comprar de maneira prazerosa por isso o vendedor deve transformar a loja para que o cliente se sinta bem a vontade, para que ele mesmo decida o que comprar, pois a venda não deve acontecer de forma forçada.

Em uma publicação feita pelo SEBRAE, Toyomoto (2010) enfatiza que uma inovação de ruptura (inovação radical) exige grande investimento e tempo além de esforço em pesquisa e desenvolvimento, por isso o ramo de vestuário da moda feminina utiliza normalmente a inovação incremental como força diferenciadora. Essa inovação pode ser caracterizada pela aquisição de produtos significativamente melhorados, implementação de novos modelos de negócios ou utilização de novas estratégias de marketing.

A utilização da inovação mais adequada está relacionada à percepção do mercado onde o lojista está inserido e ao constante monitoramento das necessidades do seu público-alvo.

3 METODOLOGIA

A fim de atingir os objetivos ora propostos neste trabalho de conclusão de curso, foi de grande valia a utilização de metodologias precisas que auxiliem no alcance dos resultados e resposta ao problema.

Conforme Andrade (2010, p. 117) a metodologia pode ser definida como “o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Assim, Marconi e Lakatos (2010, p.65) definem método da seguinte forma:

Conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2008, p. 43) “A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade”. Contudo será necessário que se faça uma pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva e pesquisa de campo com abordagem quantitativa.

Cervo e Bervian (2002, p. 65) definem pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.

Uma pesquisa de campo torna-se necessária, pois contribui para elaboração de um diagnóstico para coletas de informações precisas por meio de clientes, colaboradores e gestores das empresas.

Segundo Marconi (1990, p.75):

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Para Andrade (2010, p. 112) a pesquisa exploratória e pesquisa descritiva têm a seguinte finalidade:

Pesquisa exploratória visa a proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; faticitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente. Através das pesquisas exploratórias avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto. Na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados (ANDRADE, 2010, p. 112).

Tais pesquisas foram realizadas por meio de livros, artigos, questionários aplicados com gestores, colaboradores e clientes da empresa, além de Informações no ramo varejista da moda feminina em Palmas – TO, para avaliar o crescimento deste setor, estudando o mercado, suas oportunidades e ameaças e como as empresas do ramo utilizam a inovação incremental.

3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Para a obtenção dos dados almejados, foi necessário um método que ajudasse a alcançar resultados precisos para o desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 149) coleta de dados “é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Os dados foram coletados por meio de questionários com perguntas fechadas, onde o pesquisado tem mais facilidade para compreender e preencher.

Os autores Cervo e Bervian (2002, p. 48) conceituam questionários como sendo “a forma mais utilizada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preencha”.

No que se refere aos questionários como forma de colher informações de determinado assunto, foram escolhidos aqueles com perguntas fechadas que de acordo com Andrade (2010) são aqueles que dão opção para os entrevistados responderem de maneira objetiva.

3.3 A ELABORAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DOS DADOS

Como meio de elaborar os dados foi utilizada a tabulação eletrônica que de acordo com Andrade (2010) a tabulação é a disposição dos dados obtida utilizando tabelas, que facilitará a análise destes dados, sua representação e inter-relação.

Após a coleta dos dados necessários para análise e interpretação, os mesmos foram representados por meio de gráficos e tabelas, que conforme o autor ajuda na sua avaliação.

3.4 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa envolveu as lojas do ramo varejista de vestuário em Palmas, que atendem somente ao público feminino.

Os autores Marconi e Lakatos (2010, p.206) definem o universo e amostra da seguinte forma:

Universo “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Para fins de pesquisa foi necessário enumerar quantas lojas existem no ramo varejista da moda feminina em Palmas –

To. Foram catalogadas 58 lojas do ramo, que estão localizadas no centro de Palmas, nos shoppings, em Taquaralto e nas quadras da cidade.

A amostra “é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é o subconjunto do universo”. Pode-se dividir em dois grandes grupos: a probabilista e a não probabilista. Foi utilizada nessa pesquisa a amostra não probabilista cuja seleção não é feita de forma aleatória, os elementos amostrais são determinados conforme critérios do pesquisador, baseados nas informações que a amostragem feita pode proporcionar à pesquisa.

Portanto a amostra dessa pesquisa abrangeu 30 das 58 empresas, nessas 30 empresas foram aplicados questionários para gestores, colaboradores e clientes.

3.5 OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo dessa pesquisa foram as lojas varejistas de vestuário feminino de Palmas - TO que é composto pelo seguinte universo:

Palmas Shopping: Estrela Bijoux e Gentil Fashion.

Capim Dourado Shopping: Canal, Gregory, Luz de Lis Custon, Someday, Dress, French B., Enjoy, Planet Girls e Babioli.

Alameda Jardins: Lalique`s, Lanalu, Equus e Lolita.

104 Sul: Rekind, Freezone, Dona Flor, Belly Biju, Dona Linda, Empório Fashion, Q Líquido, Bella Moda, Corpo Nu, Nina Bela, Mare`s Modas, ZAAS Jeans Wear, Vesti Mais, Flor Morena e Maria Pitanga.

104 Norte: Fernanda Fashion, Femme, Valentina Moda Feminina, Clara Morena, MK Collection, Doris Milhomem.

106 Sul: Unique, Linda de Viver e Fiorella.

106 Norte: Radical Fashion, By Bella.

108 Sul: Blume e Femminile.

208 Sul: Maria Abadia Roupas Femininas.

204 Sul: Bob Store, Vesty Sports e Madre Santa.

305 Norte: Raquel Modas.

1206 Sul: Di Rosas e Rocha Modas.

Taquaralto: Samara Bolsas acessórios, Bela Morena, Planeta Fashion, Marcela Modas, Lorena Moda Feminina, Daniele Modas, Fetiche Modas, Ravenna Modas, Meire Fashion.

O universo foi identificado através de visita *in loco*, para constatação da venda exclusiva de vestuário feminino.

4 APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise foi realizada por meio do resultado da pesquisa com gestores, colaboradores e clientes das lojas de vestuário feminino em Palmas – TO. Para a pesquisa com gestores, foram selecionadas 30 empresas para aplicação dos questionários, a pesquisa de colaboradores envolveu 60 que fazem parte destas 30 empresas escolhidas. Já a de clientes abrangeu 100 indivíduos que compram em lojas de vestuário feminino. Tais pesquisas foram aplicadas no período de 15 de Outubro a 05 de Novembro de 2012.

4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DOS CLIENTES

A pesquisa com clientes foi elaborada com intuito de avaliar a percepção destes em relação às inovações implementadas pelas lojas, ou se os mesmos têm notado mudanças significativas.

Seguem abaixo os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados a clientes.

Tabela 1: Faixa Etária

Assertivas	Respostas
15 a 18 anos	6
19 a 23 anos	41
24 a 27 anos	6
28 a 32 anos	32
Acima de 32 anos	15

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

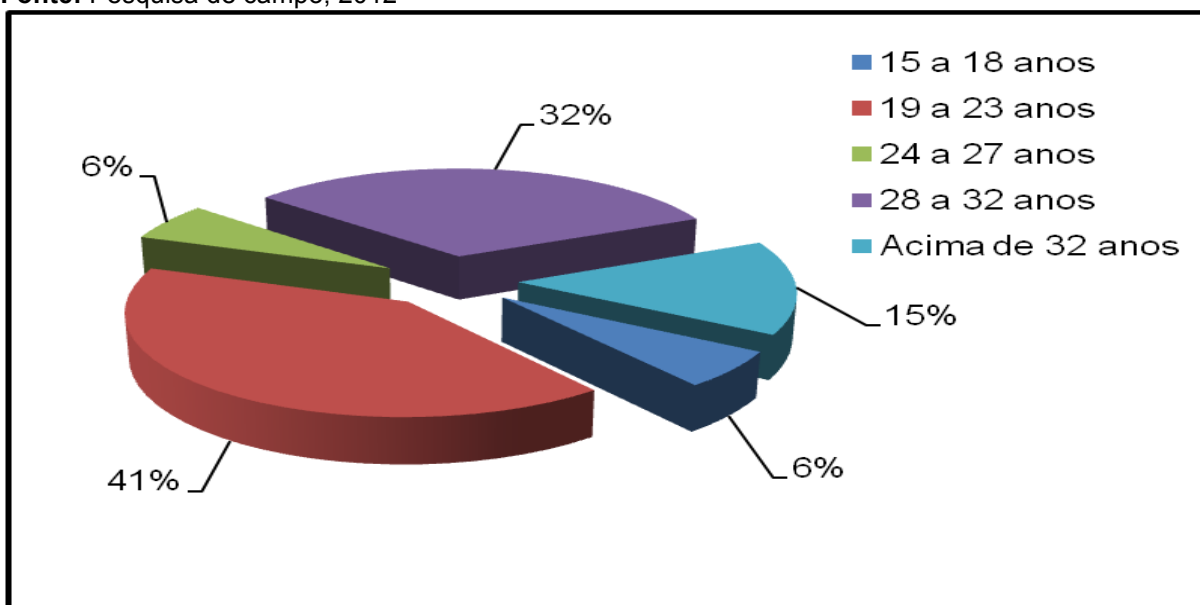


Gráfico 1: Faixa etária

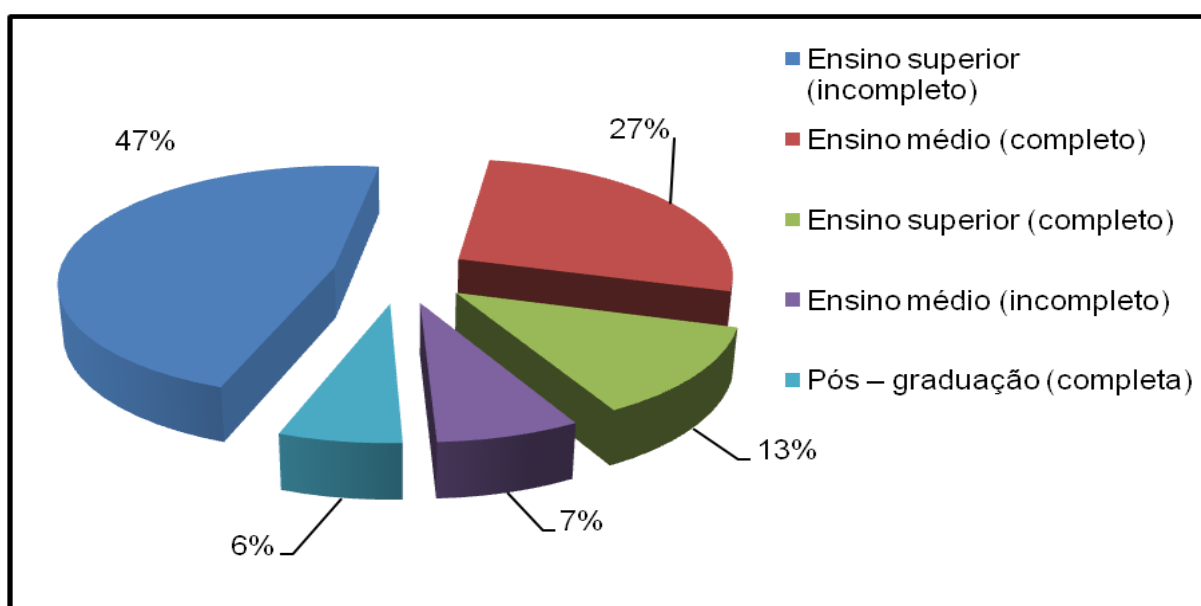
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

A maioria dos clientes entrevistados são jovens conforme mostra o Gráfico 1, já que 41% têm entre 19 a 23 anos. Já a minoria dos clientes 6% tem entre 15 e 18 anos e 24 a 27 anos. Entre 28 e 32 anos representam 32% dos clientes. Adultos acima de 32 anos representam 15% do total.

Tabela 2: Grau de escolaridade

Assertivas	Respostas
Ensino superior (incompleto)	45
Ensino médio (completo)	26
Ensino superior (completo)	12
Ensino médio (incompleto)	7
Pós – graduação (completa)	6

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 2:** Grau de escolaridade

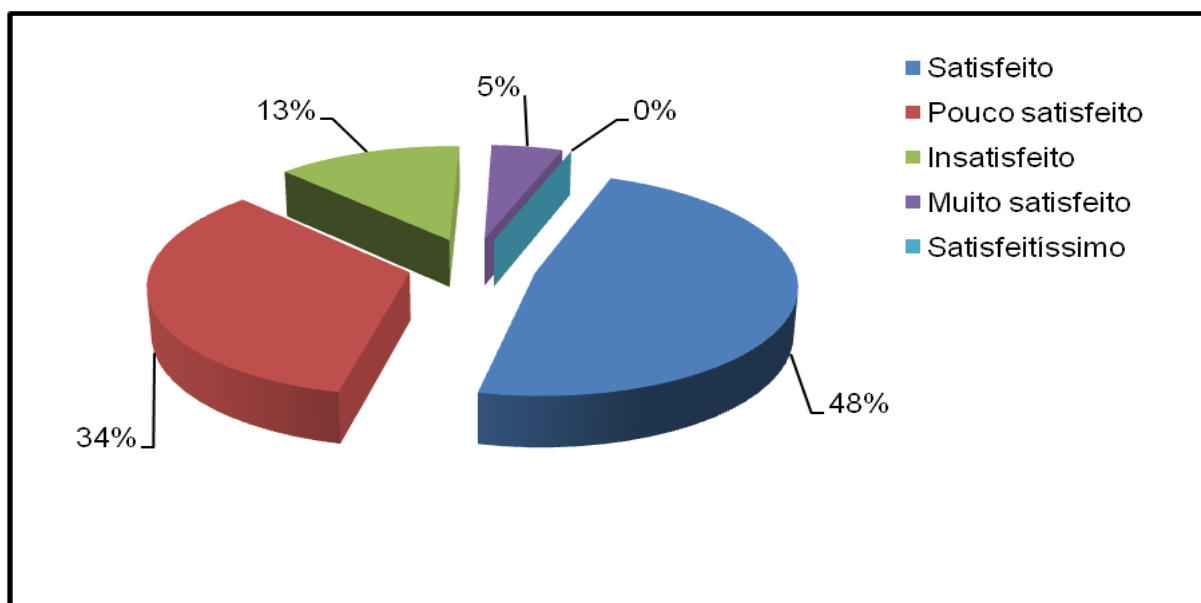
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

O Gráfico 2 mostra que quase metade dos clientes entrevistados possui curso superior incompleto, ou seja, 45%. Já 26% concluíram apenas o ensino médio, sendo que 7% não completaram. Dos 22% que concluíram o curso superior, 6% completaram a pós – graduação e 4% não a concluíram. Como os entrevistados foram escolhidos por conveniência em lojas de alto padrão, observa-se que 71% concluíram o ensino médio ou estão cursando uma faculdade, constatando aqui que quem tem poder aquisitivo maior, tem mais oportunidade de estudo e conhecimento.

Tabela 3: Nível de satisfação com o atendimento

Assertivas	Respostas
Satisfeito	48
Pouco satisfeito	34
Insatisfeito	13
Muito satisfeito	5
Satisfeitíssimo	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 3:** Nível de satisfação com o atendimento

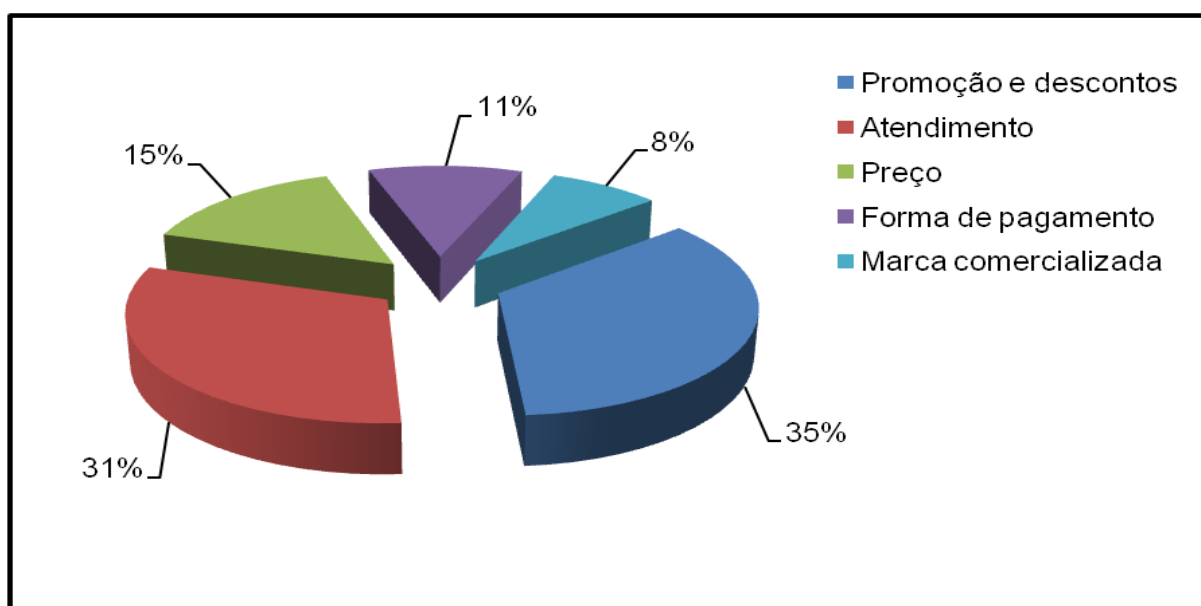
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Quanto ao atendimento, o Gráfico 3 mostra que com surpresa constatou-se que quase metade dos entrevistados está satisfeito, ou seja, 48%. Os que estão pouco satisfeitos representam 34% e 13% estão insatisfeitos. Somente 5% estão muito satisfeitos, o que representa que nessas lojas diferenciadas de vestuário feminino há preocupação com o bom atendimento do cliente. Porém este atendimento deve ser melhorado em virtude de quase metade 47% desses clientes estarem pouco satisfeitos ou insatisfeitos.

Tabela 4: O que mais a atrai em uma loja de vestuário feminino

Assertivas	Respostas
Promoção e descontos	35
Atendimento	31
Preço	15
Forma de pagamento	11
Marca comercializada	8

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 4:** O que mais a atrai em uma loja de vestuário feminino?

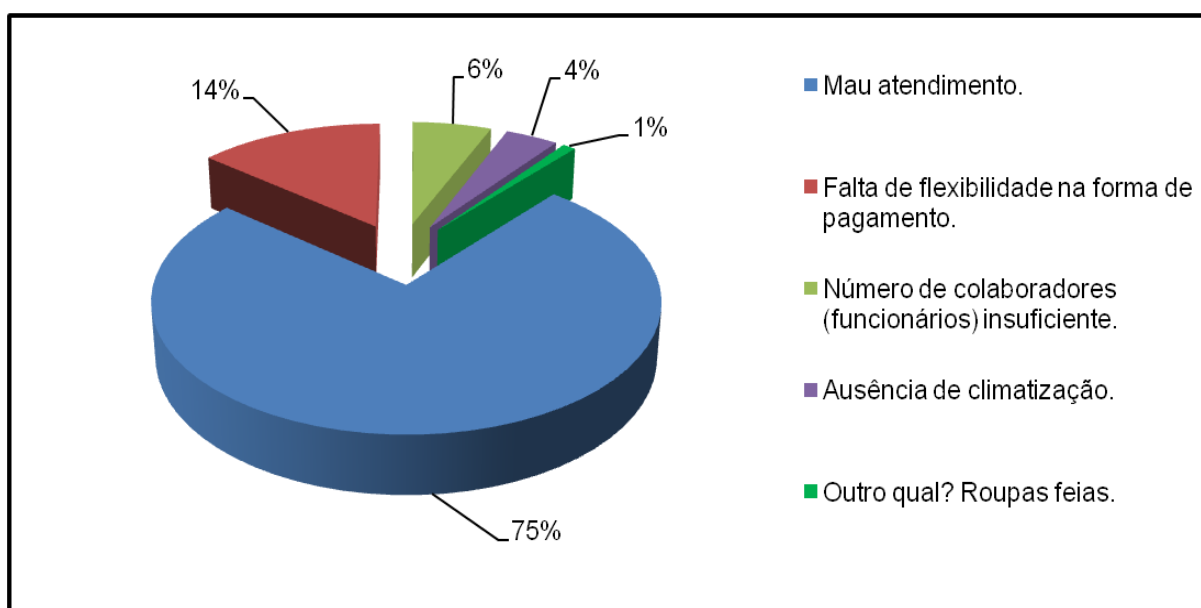
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Verificou-se no Gráfico 4 que o que mais atrai um cliente a uma loja de vestuário feminino são os descontos e as promoções, opinião de 35% dos entrevistados. Já o atendimento é o que mais atrai o cliente para 31% do total, 11% são mais atraídos pela forma de pagamento e apenas 8% são mais atraídos pela marca comercializada no estabelecimento, já o preço é atração maior para 15% dos entrevistados. Esse gráfico mostra que um dos 4P'S do marketing promoção (e descontos) realmente é o que mais atrai a clientela. E com índice próximo ao de desconto observa-se o atendimento ao cliente com 31%, mostrando como o bom atendimento atrai clientes.

Tabela 5: Causas que levam o cliente a não voltar à loja

Assertivas	Respostas
Mau atendimento.	75
Falta de flexibilidade na forma de pagamento.	14
Número de colaboradores (funcionários) insuficiente.	6
Ausência de climatização.	4
Outro qual? Roupas feias.	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 5:** Causas que levam o cliente a não voltar a loja

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

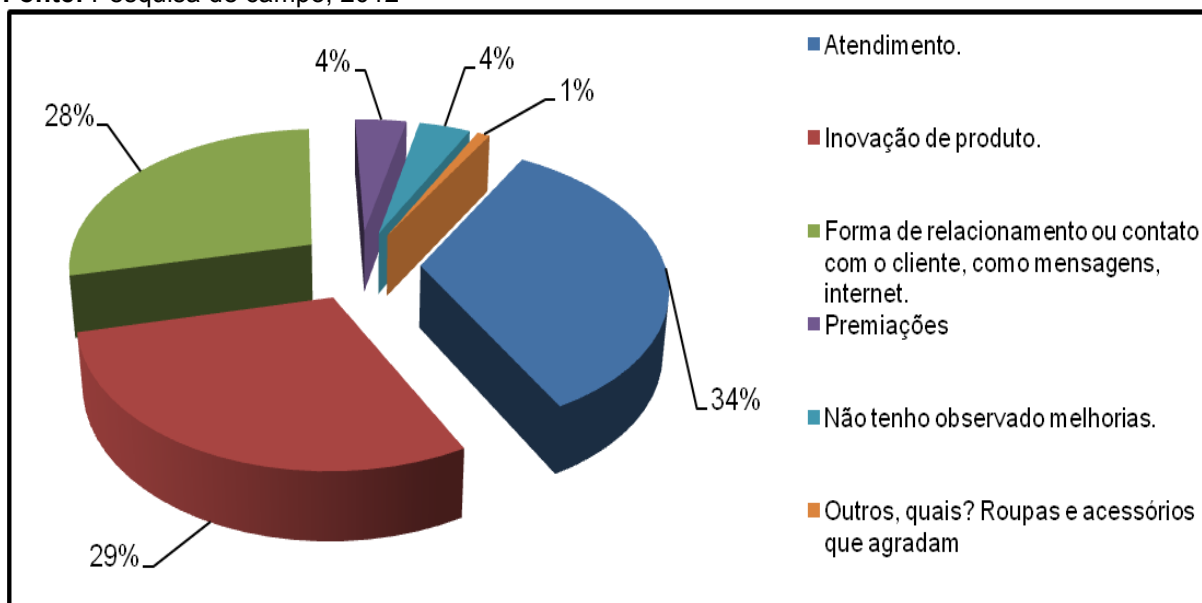
Ao observar o Gráfico 5, nota-se que 75% dos clientes afirmam que se forem mal atendidos não voltam mais à loja. Para 14% dos entrevistados a ausência de flexibilidade na forma de pagamento é determinante para que não voltem mais a uma loja, 6% consideram como esse fator determinante o número insuficiente de colaboradores, 4% consideram a ausência de climatização e 1% vestuário com estética inadequada. Após análise desse Gráfico confirma-se a importância do bom atendimento para reter e prospectar clientes, conseguido através de capacitação dos colaboradores, pesquisa de satisfação do cliente e aferição das necessidades desses clientes.

Mesmo o Gráfico 4 demonstrando que o fator de maior atração para uma loja de vestuário feminino são descontos e promoções, o atendimento ficou com índice bem próximo a esse, portanto o Gráfico 5 mostra que quando se trata de rejeição, o mau atendimento indica ser extremamente danoso a empresa.

Tabela 6: Melhorias percebidas pelo cliente

Assertivas	Respostas
Atendimento.	34
Inovação de produto.	29
Forma de relacionamento ou contato com o cliente, como mensagens, internet.	28
Premiações	4
Não tenho observado melhorias.	4
Outros, quais? Roupas e acessórios que agradam	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 6:** Melhorias percebidas pelo cliente

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

De acordo com as melhorias observadas pelos clientes, conforme mostra o Gráfico 6, 34% consideram o atendimento, indicando os avanços alcançados nessa forma de se relacionar com os clientes. Entre os entrevistados a inovação de produto é o fator de avanço para 29% deles. Já para 28% desses clientes o contato extra loja tem melhorado, nas premiações concedidas, para 4% houve melhorias e também 4% não observaram melhoria alguma. Para 1% dos entrevistados houve avanço em outros setores como, por exemplo, roupas e acessórios que agradam mais. Apesar de haver quase um consenso em relação ao mau atendimento envolvendo os vários ramos de atividade em Palmas – TO observa-se que a maioria dos clientes entrevistados ou 34% notaram melhorias nesse quesito.

Tabela 7: Relacionamento da loja com o cliente

Assertivas	Respostas
Não	52
Sim	48

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

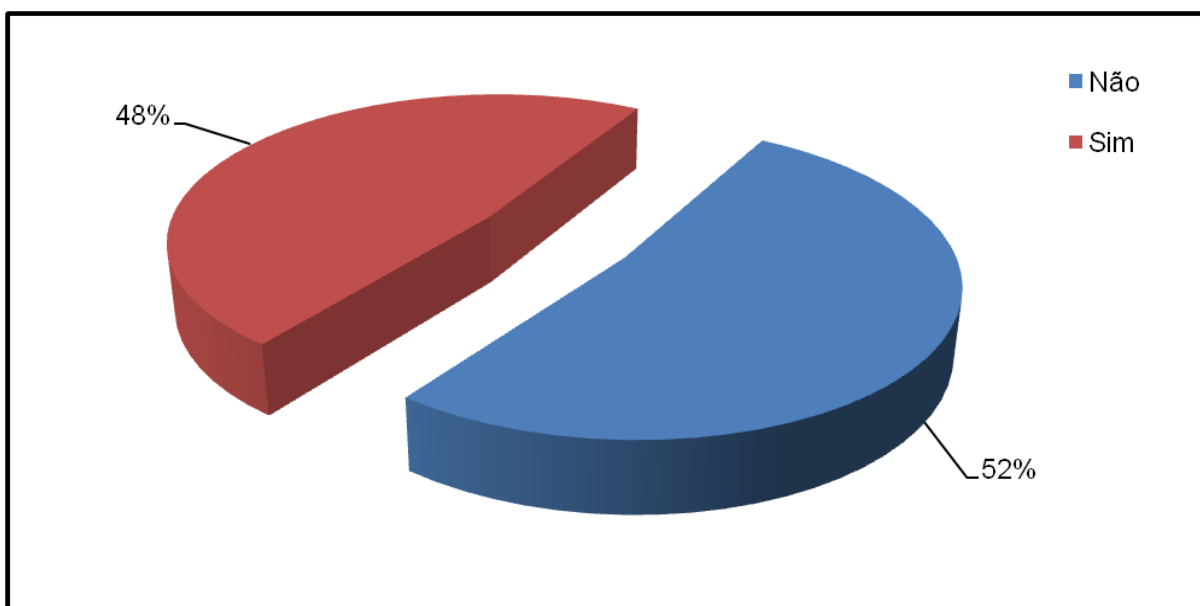


Gráfico 7: Relacionamento da loja com o cliente

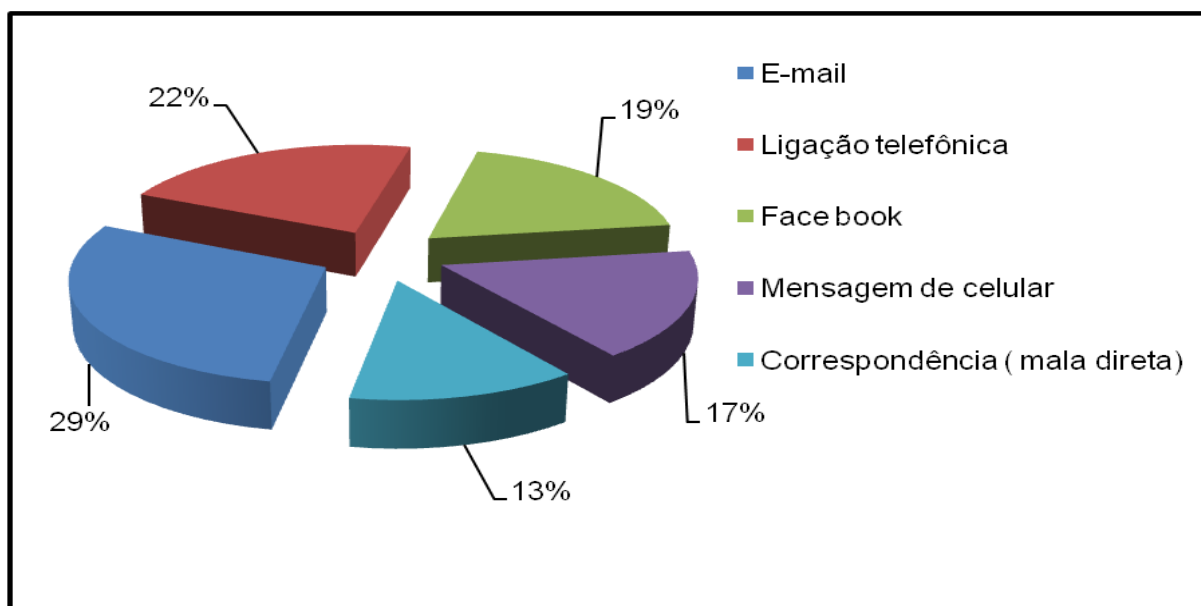
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Verifica-se que mais da metade 52% dos clientes entrevistados acham que as lojas de vestuário feminino não têm mantido contato adequado, enquanto 48% pensam o contrário, como visto no gráfico 7.

Tabela 8: Tipo de contato mais adequado

Assertivas	Respostas
E-mail	29
Ligação telefônica	22
Face book	19
Mensagem de celular	17
Correspondência (mala direta)	13

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 8:** Tipo de contato mais adequado

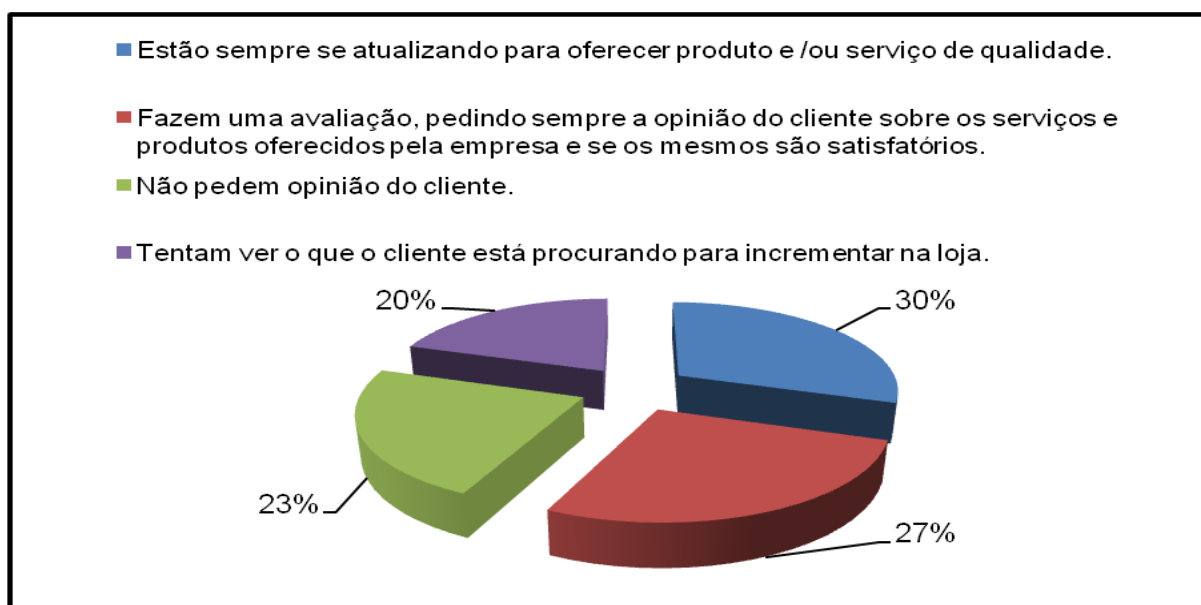
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Em relação às formas mais adequadas de contato com o cliente, 29% consideram e-mail, 22% telefonema, 19% redes sociais (face book), 17% mensagem via celular, 13% mala direta. A análise desse Gráfico mostra que a correspondência tradicional perdeu força frente à comunicação digital ou eletrônica. Como os clientes não estão satisfeito com a forma que as lojas os contactam visto no gráfico 7, à análise do gráfico 8 se torna muito importante para determinar a forma ou formas mais adequadas para esse contato.

Tabela 9: Inovação de produto/serviço

Assertivas	Respostas
Estão sempre se atualizando para oferecer produto e /ou serviço de qualidade.	30
Fazem uma avaliação, pedindo sempre a opinião do cliente sobre os serviços e produtos oferecidos pela empresa e se os mesmos são satisfatórios.	27
Não pedem opinião do cliente.	23
Tentam ver o que o cliente está procurando para incrementar na loja.	20

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 9:** Inovação de produto/serviço

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Em relação à inovação das lojas de vestuário feminino, o Gráfico 9 mostra que 30% dos clientes acham que essas lojas estão sempre se atualizando para oferecer produto de qualidade. Para 27%, as lojas fazem uma avaliação pedindo sempre a opinião dos clientes sobre a satisfação em relação aos produtos e serviços oferecidos, já para 23% deles, o lojista não pede opinião do cliente e para 20% dos clientes entrevistados a loja tenta saber a necessidade desses clientes a fim de implementar melhorias. O conhecimento da necessidade do cliente é um fator importantíssimo para quem trabalha com venda, embora apenas para 27% dos entrevistados há uma preocupação constante da loja sobre a satisfação em relação aos produtos oferecidos, esse item associado ao bom atendimento são práticas que norteiam o caminho do sucesso. Apesar de apenas a minoria perceber incrementação na loja através daquilo que o cliente procura, essa é uma atitude também importante para o sucesso.

4.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DOS COLABORADORES

A pesquisa realizada com colaboradores foi elaborada com o intuito de identificar se as empresas aplicam as práticas de inovação e se possuem um ambiente favorável à inovação.

Seguem abaixo os resultados obtidos através dos questionários aplicados a colaboradores.

Tabela 10: Faixa Etária

Assertivas	Respostas
15 a 18 anos	14
19 a 23 anos	19
24 a 27 anos	16
28 a 32 anos	5
Acima de 32 anos	6

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

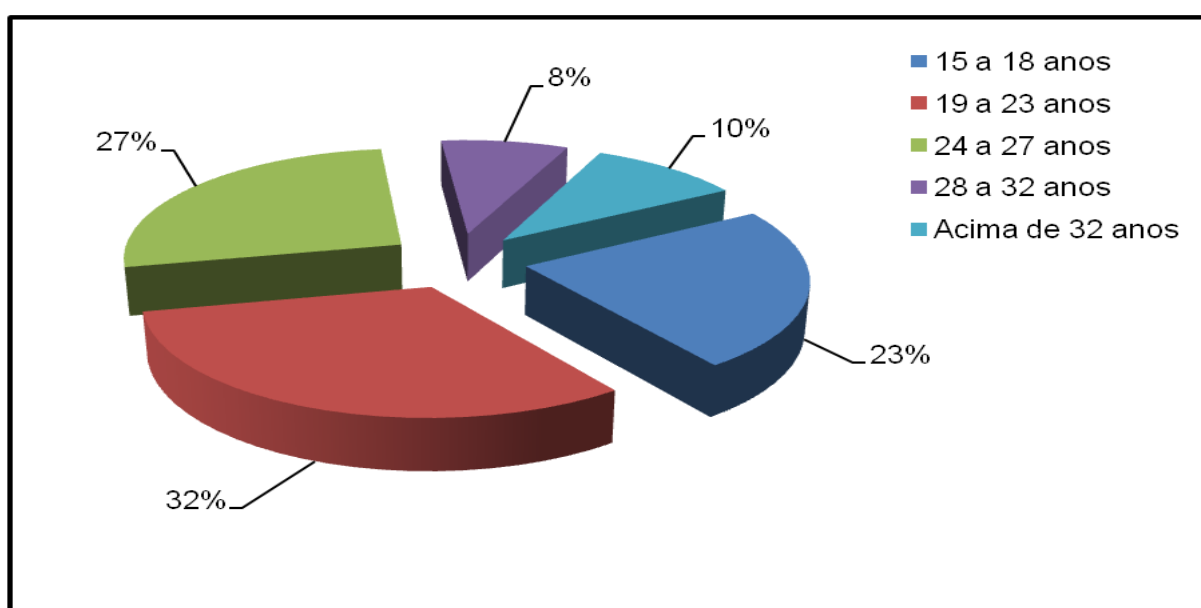


Gráfico 10: Faixa Etária

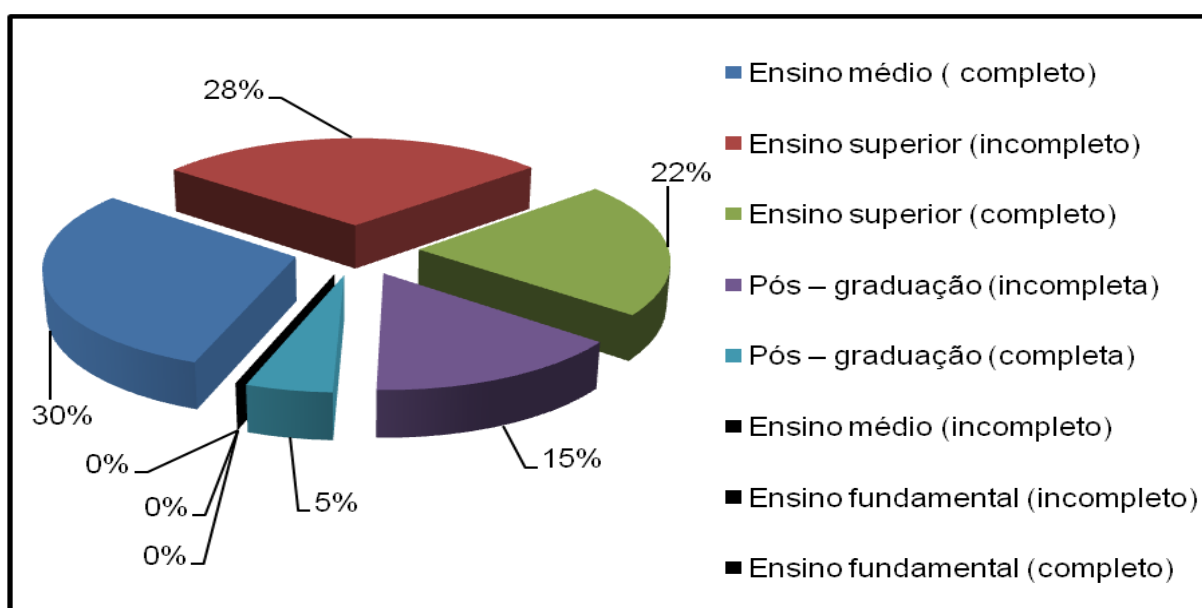
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

A maioria dos colaboradores 32% tem entre 19 e 23 anos, 27% têm entre 24 e 27 anos, 23% têm entre 15 e 18 anos, 10% têm acima de 32 anos e 8% tem entre 28 e 32 anos. O Gráfico 10 mostra que a maioria dos colaboradores 59% é composta de jovem entre 19 e 27%.

Tabela 11: Grau de Escolaridade

Assertivas	Respostas
Ensino médio (completo)	18
Ensino superior (incompleto)	17
Ensino superior (completo)	13
Pós – graduação (incompleta)	9
Pós – graduação (completa)	3
Ensino médio (incompleto)	0
Ensino fundamental (incompleto)	0
Ensino fundamental (completo)	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 11:** Grau de Escolaridade

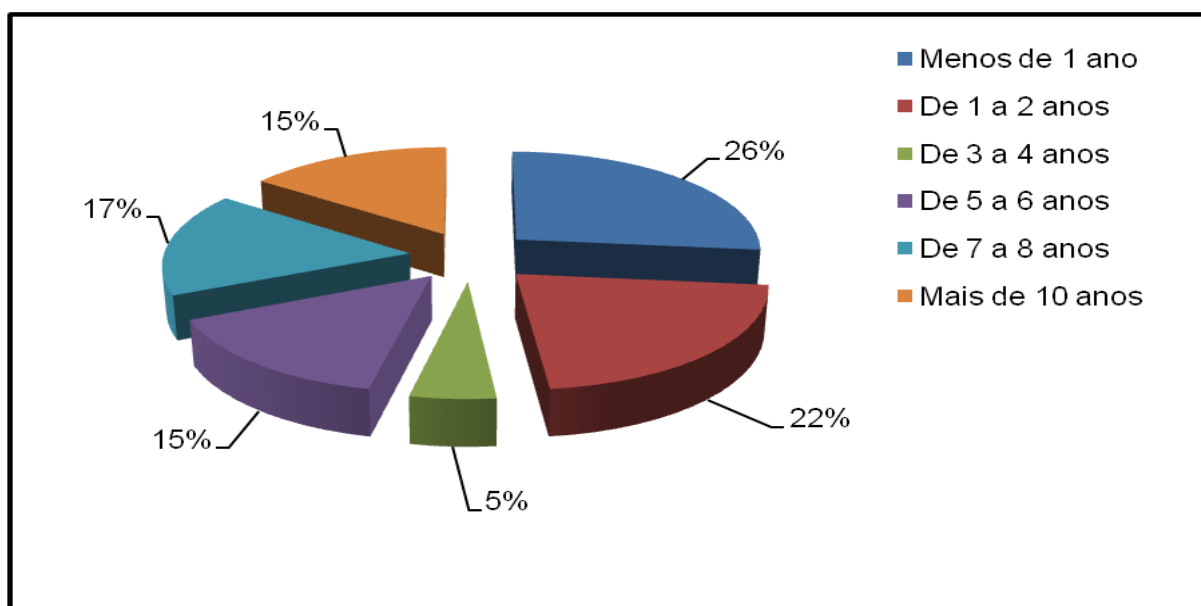
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

O Gráfico 11 mostra que a maioria dos colaboradores 58% concluiu o ensino médio ou está cursando uma faculdade. Como a maioria dos colaboradores é jovem segundo o gráfico anterior, esses estão buscando através do conhecimento o aprimoramento intelectual e consequentemente profissional. Nota-se um índice elevado de colaboradores com nível superior completo 42%, alguns concluíram ou estão cursando a pós – graduação. Pelo fato da pesquisa ter sido feita em lojas diferenciadas, ela mostra que os colaboradores dessas lojas alcançaram considerável índice de escolaridade.

Tabela 12: Tempo na empresa

Assertivas	Respostas
Menos de 1 ano	16
De 1 a 2 anos	13
De 3 a 4 anos	3
De 5 a 6 anos	9
De 7 a 8 anos	10
Mais de 10 anos	9

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 12:** Tempo na empresa

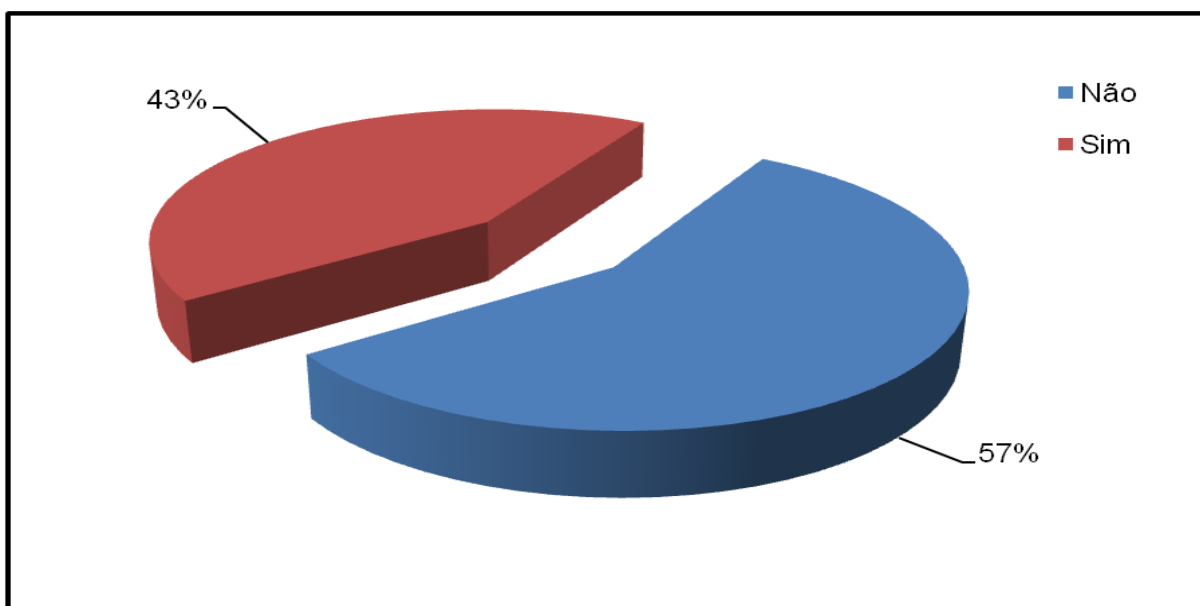
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Sobre o tempo de trabalho dos colaboradores na empresa, o Gráfico 12 apresenta 26% dos colaboradores com menos de 1 ano de trabalho na empresa, 22% de 1 a 2 anos, 17% de 7 a 8 anos, 15% entre 5 a 6 anos, também 15% mais de 10 anos e 5% entre 3 e 4 anos. Esse gráfico mostra que há grande rotatividade dos colaboradores, já que 48% tem menos de 2 anos de casa o que é considerado um ponto importante a ser analisado pelas empresas para melhorar a fixação dos seus funcionários

Tabela 13: Crescimento profissional

Assertivas	Respostas
Não	34
Sim	26

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 13:** Crescimento profissional

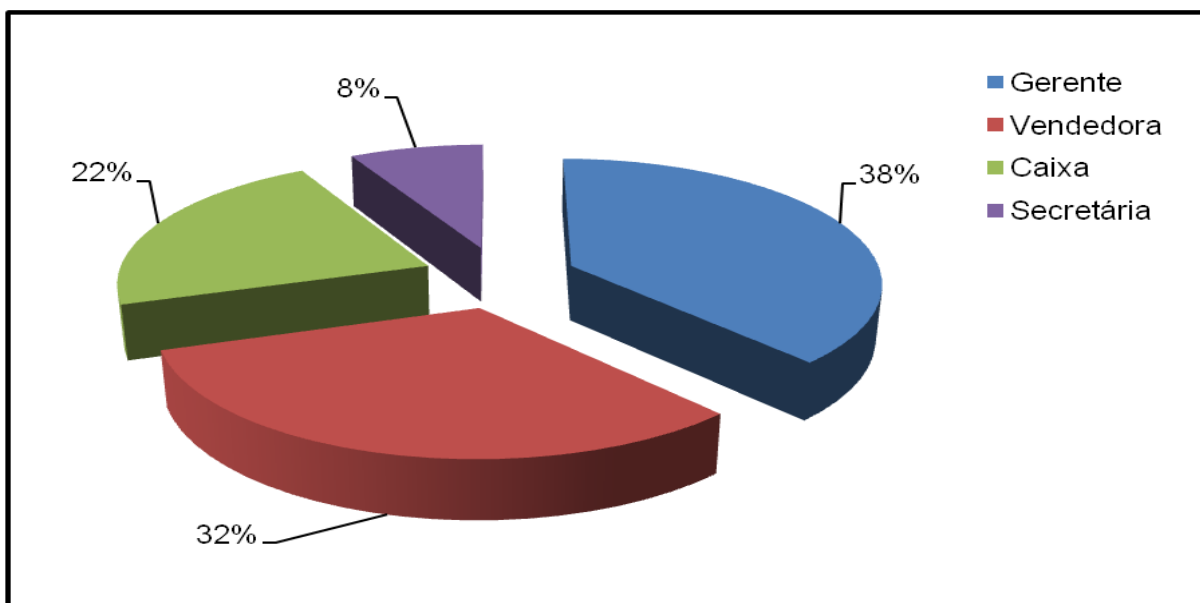
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

No que se refere ao Gráfico 13, pode-se perceber que mais da metade 57% dos colaboradores não tiveram crescimento profissional, já 43% dos colaboradores entrevistados afirmam que tiveram crescimento profissional, número este que equivale a quase metade dos colaboradores entrevistados. Na análise desse gráfico nota-se que mesmo a maioria dos colaboradores terem menos de 2 anos de casa, existe alguma evolução profissional nas respectivas lojas.

Tabela 14: Cargo na empresa

Assertivas	Respostas
Gerente	26
Vendedora	19
Caixa	13
Secretária	5

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 14:** Cargo na empresa

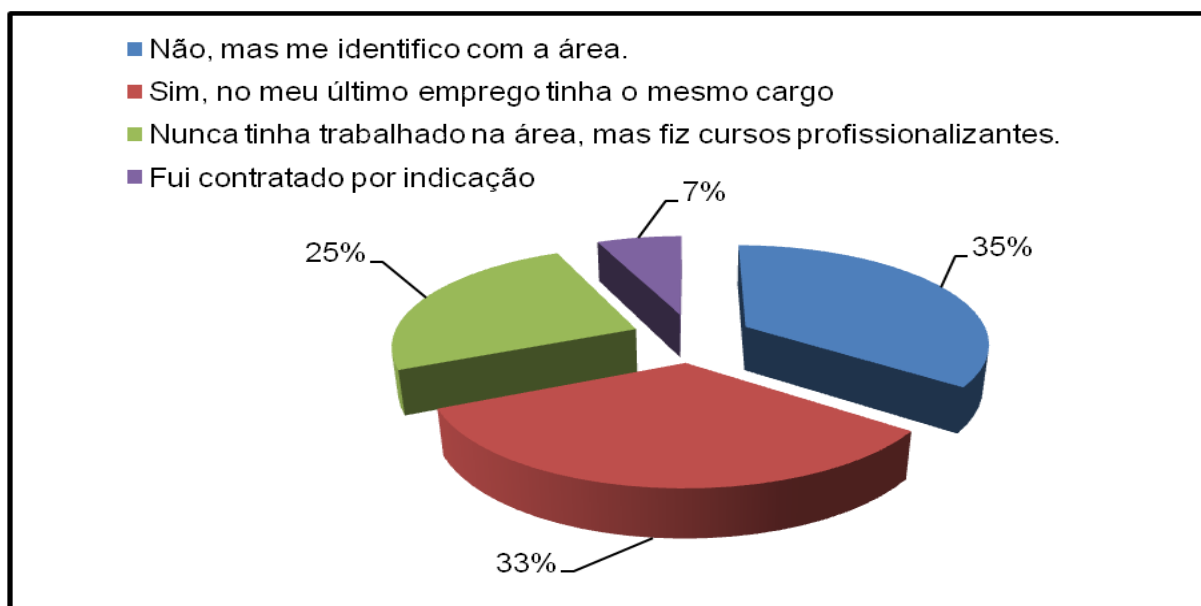
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Em relação à função laboral exercida na empresa, 38% são gerentes, 32% vendedoras, 22% operadoras de caixa e 8% secretarias. Visto que a maioria dos colaboradores entrevistados são gerentes, isso explica o alto grau de escolaridade relatado no Gráfico 11.

Tabela 15: Experiência com área de atuação

Assertivas	Respostas
Não, mas me identifico com a área.	21
Sim, no meu último emprego tinha o mesmo cargo	20
Nunca tinha trabalhado na área, mas fiz cursos profissionalizantes.	15
Fui contratado por indicação	4

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 15:** Experiência com área de atuação

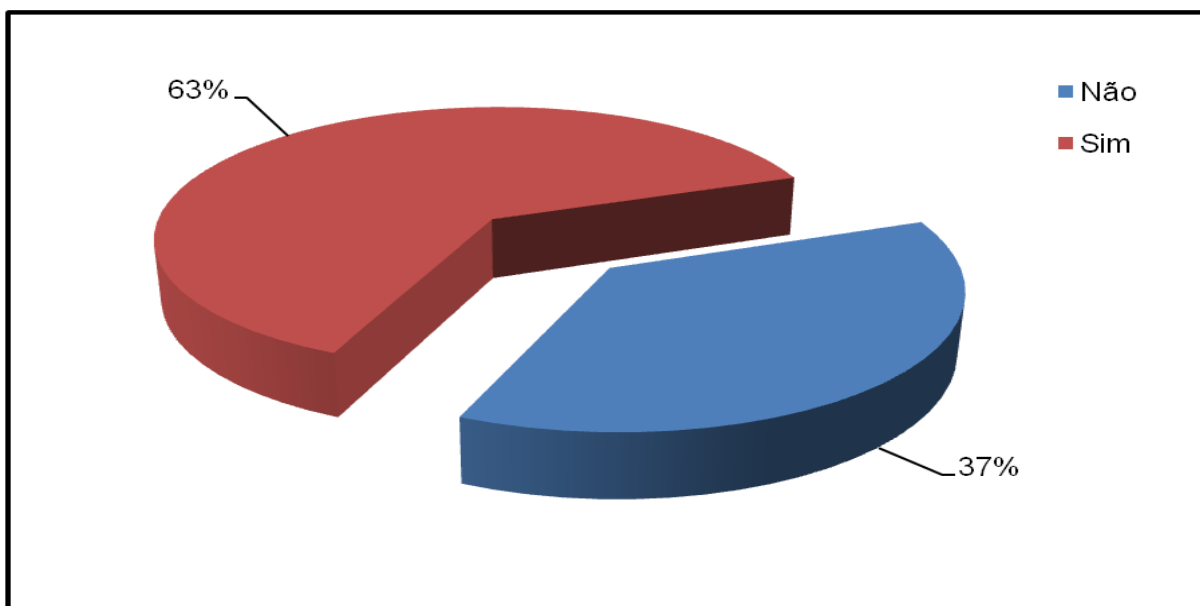
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Em relação à experiência profissional, 35% disseram não possuir experiência na área que atua, mas disseram haver identificação com essa área, 33% disseram ter experiência por exercer o mesmo cargo no emprego anterior, 25% disseram nunca ter trabalhado na área que atuam, mas disseram ter feito cursos profissionalizantes específicos, já 7% dos colaboradores foram contratados somente por indicação. O Gráfico 15 mostra que mesmo sem experiência anterior a maioria dos colaboradores se identifica com a área que atua, fator importante para o crescimento profissional. Outra análise possível de ser feita é a empresa investir em qualificação desses profissionais que se identificam com a área que atuam para melhorar ainda mais o atendimento.

Tabela 16: Atividades rotineiras

Assertivas	Respostas
Sim	38
Não	22

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 16:** Atividades rotineiras

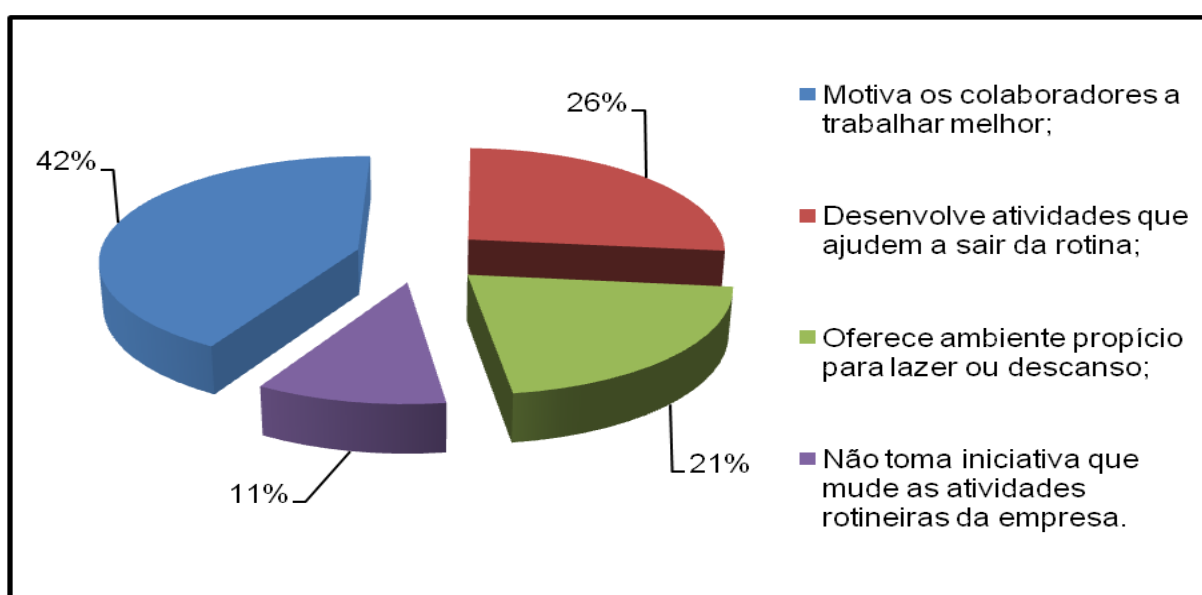
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Verifica-se no Gráfico 16 que a maioria dos colaboradores 63% dizem que exercem atividades rotineiras na empresa e 37% acham que não.

Tabela 17: Quebra de rotina

Assertivas	Respostas
Motiva os colaboradores a trabalhar melhor;	16
Desenvolve atividades que ajudem a sair da rotina;	10
Oferece ambiente propício para lazer ou descanso;	8
Não toma iniciativa que mude as atividades rotineiras da empresa.	4

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 17:** Quebra de rotina

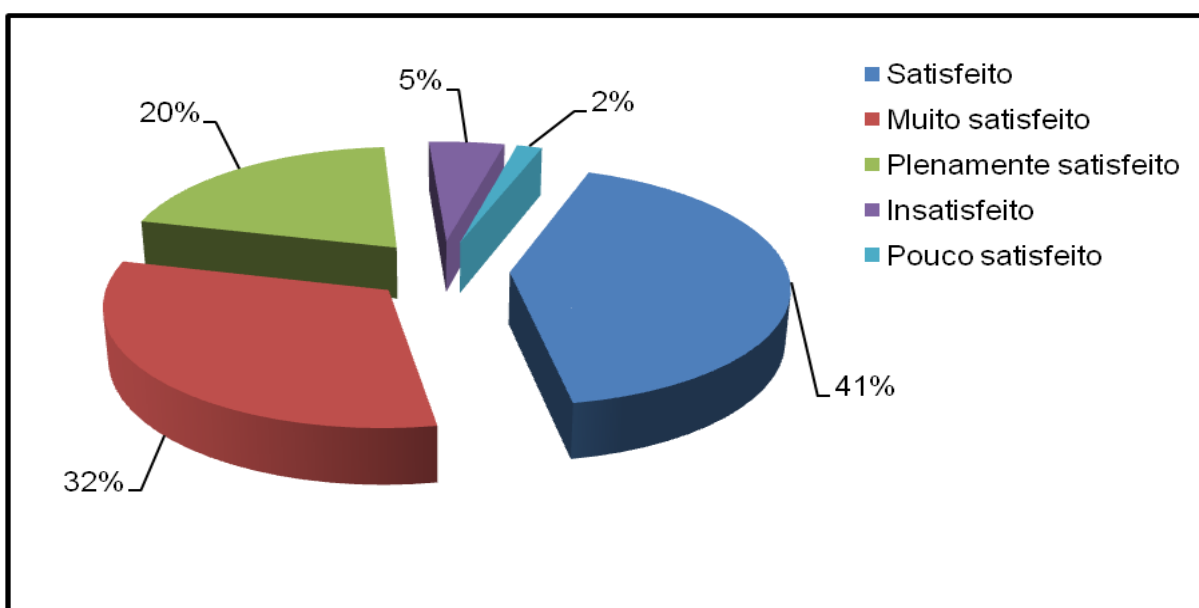
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

No Gráfico 17, foi perguntado para estes colaboradores que consideram atividades rotineiras o que é feito no ambiente de trabalho para mudar esta realidade. Para 42% dos colaboradores existem incentivo e motivação para trabalhar melhor, já 26% deles desenvolvem alguma atividade que ajude a sair dessa rotina, para 21% a empresa oferece ambiente propício ao lazer ou descanso e para 11% dos entrevistados as empresas não tomam iniciativa alguma para mudar essa realidade. O gráfico em questão indica que a maioria das empresas 89% tem alguma preocupação em não tornar monotona as atividades exercidas pelos seus colaboradores fator esse de considerável importância para que o colaborador esteja satisfeito e produza mais.

Tabela 18: Grau de satisfação com o trabalho

Assertivas	Respostas
Satisfeito	25
Muito satisfeito	19
Plenamente satisfeito	12
Insatisfeito	3
Pouco satisfeito	1

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 18:** Grau de satisfação com o trabalho

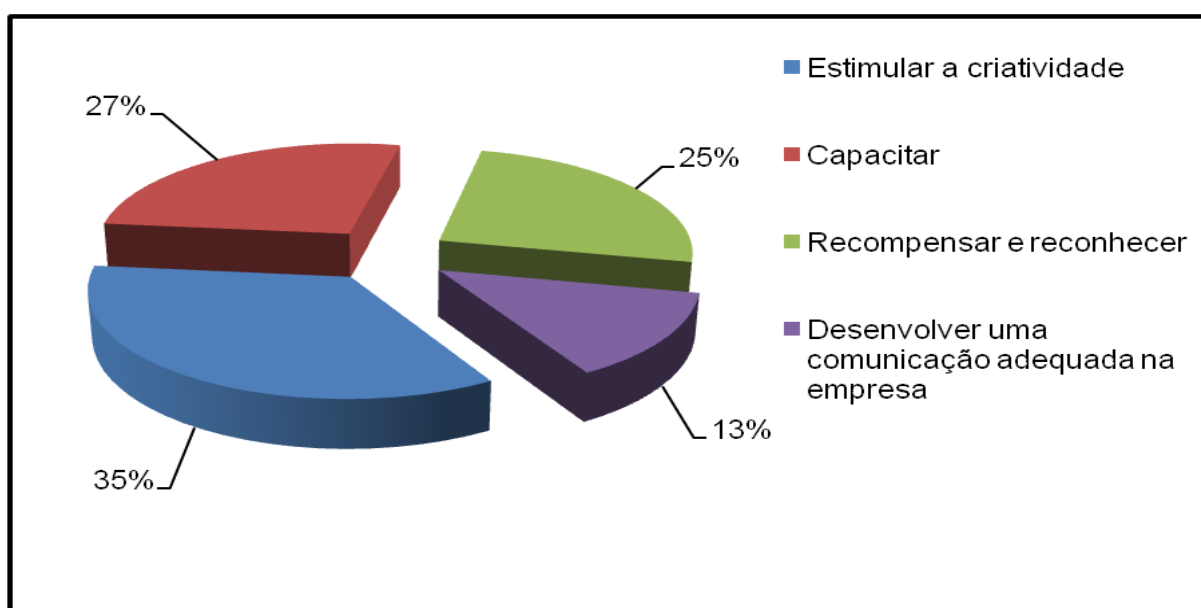
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Avaliando o grau de satisfação no ambiente de trabalho, 41% se disseram satisfeito, 32% muito satisfeito, 20% plenamente satisfeito, 5% insatisfeitos e 2% pouco satisfeitos. O Gráfico 18 mostra que os colaboradores dessas lojas diferenciadas têm grande satisfação em relação ao seu ambiente de trabalho, item importante para o atendimento ao cliente.

Tabela 19: Práticas de estímulo a inovação

Assertivas	Respostas
Estimular a criatividade	21
Capacitar	16
Recompensar e reconhecer	15
Desenvolver uma comunicação adequada na empresa	8

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 19:** Práticas de estímulo a inovação

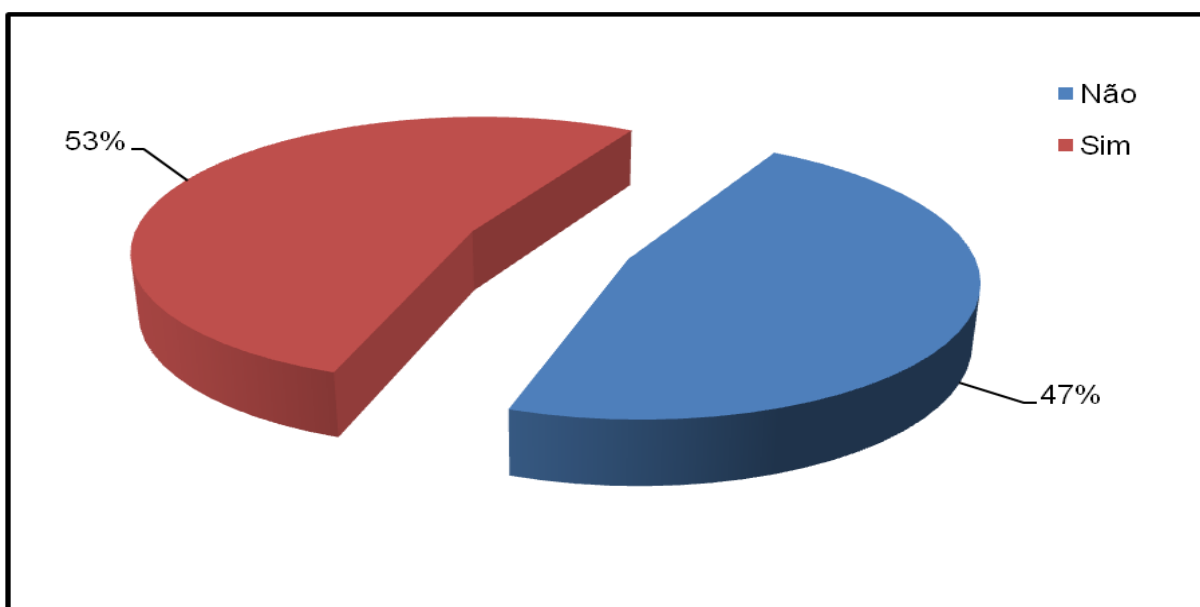
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

No que se refere às boas práticas de estímulo à inovação, conforme o Gráfico 19, 35% dos colaboradores entrevistados consideram que as empresas estimulam a criatividade, 27% consideram a capacitação do colaborador, 25% consideram reconhecimento e recompensa e 13% o desenvolvimento de uma comunicação adequada dentro da empresa. Como a criatividade é parte integrante da inovação, esse estímulo promovido pelas empresas vem de encontro a um propício ambiente inovador, lembrando a importância da implementação de boas práticas como fomento à inovação. Para Silva (2003, p. 89) “criatividade é o potencial de gerar ideias para atrair preferências, estabelecer estratégias inteligentes, modificar produtos, buscar soluções para os problemas, fugir do convencional e diferenciar-se”. Tanto quanto estimular a criatividade os gestores devem reconhecer e recompensar as novas ideias, como forma de manter um ambiente inovador.

Tabela 20: Estímulo a novas ideias

Assertivas	Respostas
Sim	32
Não	28

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 20:** Estímulo a novas ideias

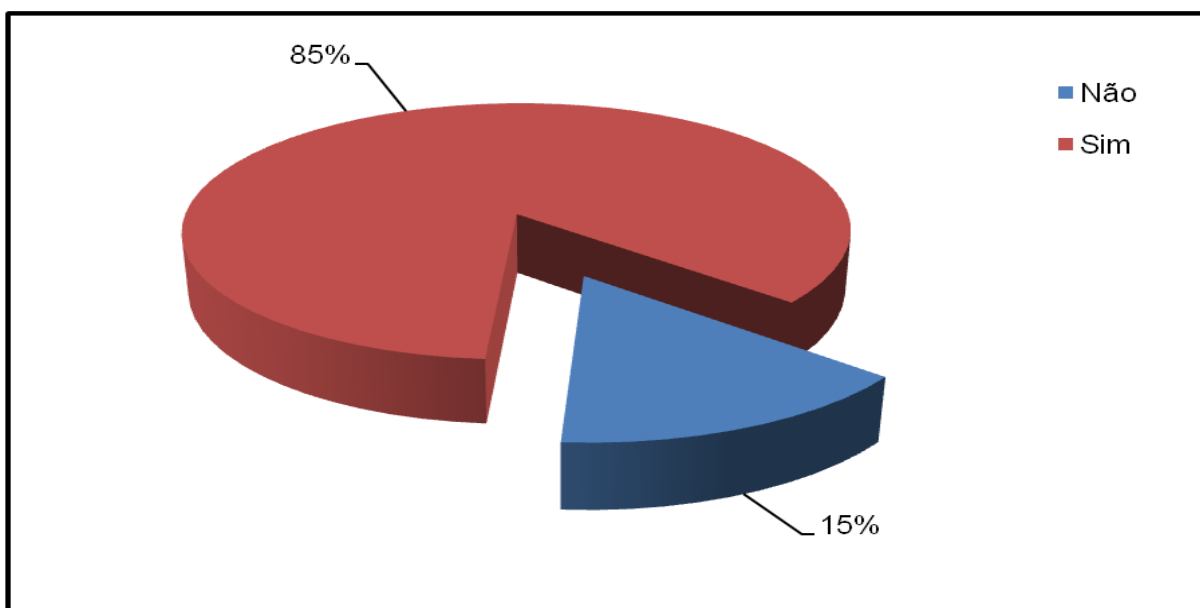
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Observando o Gráfico 20, nota-se que a maioria dos colaboradores dessas lojas 53%, são estimulados a opinar e sugerir melhorias na organização como um todo e 47% não. Apesar da maioria ter canal aberto de comunicação com a empresa, um índice de 47% dos que não o tem é muito alto, questão que deve ser revertida para que haja ambiente propício a inovação. Estar aberto a críticas e sugestões facilita o crescimento da empresa, pois os colaboradores têm contado direto com o cliente e podem captar seus gostos e necessidades. Essa prática está relacionada a comunicação que é captada por meio de canais intercomunicativos tanto da empresa com o colaborador, como do colaborador com o cliente.

Tabela 21: Premiação as melhores ideias

Assertivas	Respostas
Sim	51
Não	9

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 21:** Premiação as melhores ideias

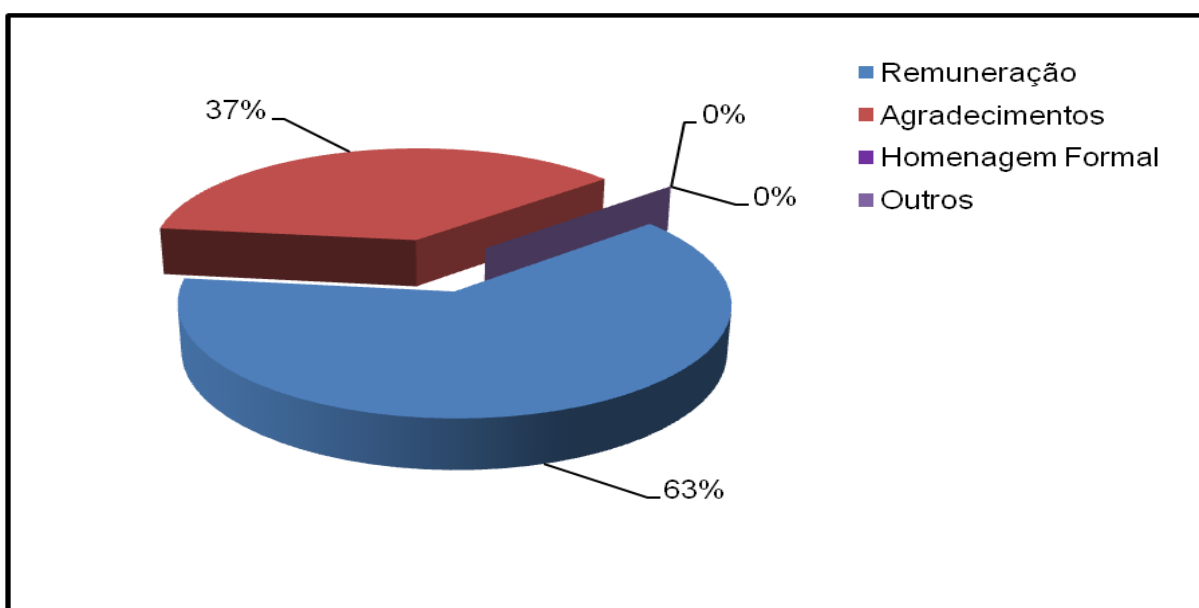
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

O Gráfico 21 revela que para 85% dos colaboradores existem maneiras de premiar as boas ideias e para 15% não. Ações relativas a reconhecimento e recompensa são fomento a inovação. Segundo Coral, Ogliari e Abreu (2009) as recompensas devem ir além de premiações e promoções para que os “inovadores” possam explorar seus conhecimentos e serem reconhecidos em público.

Tabela 22: Tipos de premiações

Assertivas	Respostas
Remuneração	32
Agradecimentos	19
Homenagem Formal	0
Outros	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 22:** Tipos de premiações

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

No Gráfico 22 que tem relação com o 21, foi perguntado ao colaborador quais são essas maneiras de premiar as boas ideias e 63% deles responderam que são por meio de remuneração e 37% por meio de agradecimentos. Como visto no conteúdo estudado, as premiações relativas à inovação devem ir além de agradecimentos como constatado em 37% dos colaboradores, abrangendo também remuneração, homenagem formal e os fatores apresentados no Gráfico 19 que são: estímulo a criatividade, capacitação, reconhecimento e recompensa e o desenvolvimento de uma boa comunicação, pois esses fatores associados promovem melhores resultados.

4.3 ANÁLISE DE RESULTADOS DE GESTORES

Foi realizada uma pesquisa para obter um diagnóstico a cerca da inovação incremental nas lojas de vestuário feminino, a visibilidade dos gestores em utilizá-la como estratégia para se destacar no mercado competitivo e a motivação desses gestores em operar a inovação.

Seguem abaixo os resultados obtidos através dos questionários aplicados a gestores:

Tabela 23: Tempo da empresa no mercado

Assertivas	Respostas
1 a 2 anos	6
3 a 5 anos	10
6 a 10 anos	8
Acima de 10 anos	6

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

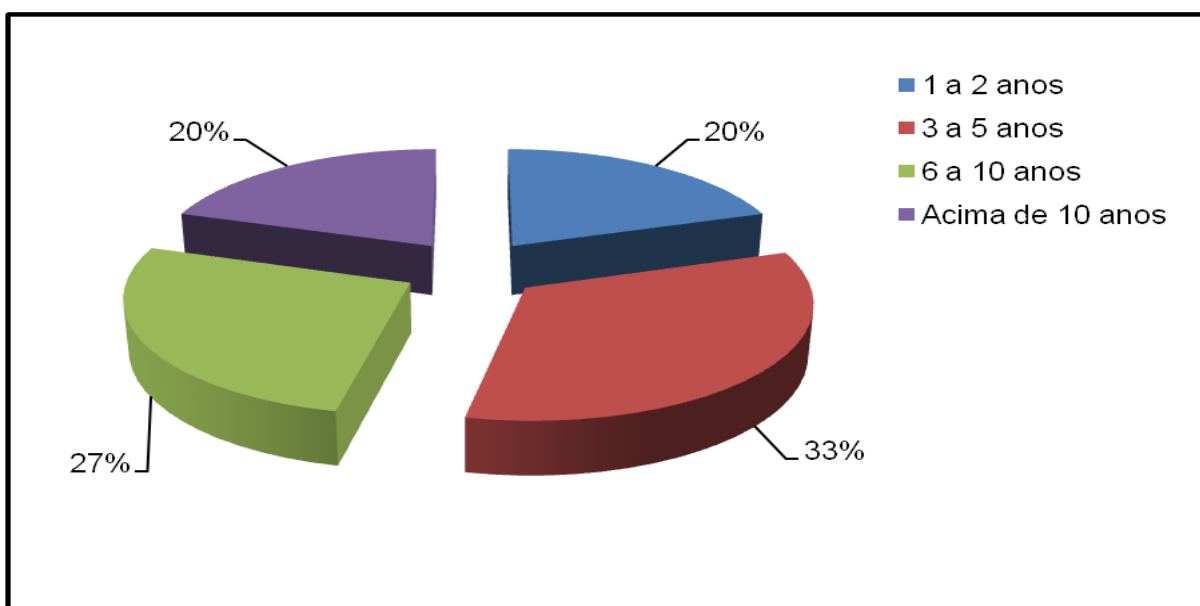


Gráfico 23: Tempo da empresa no mercado

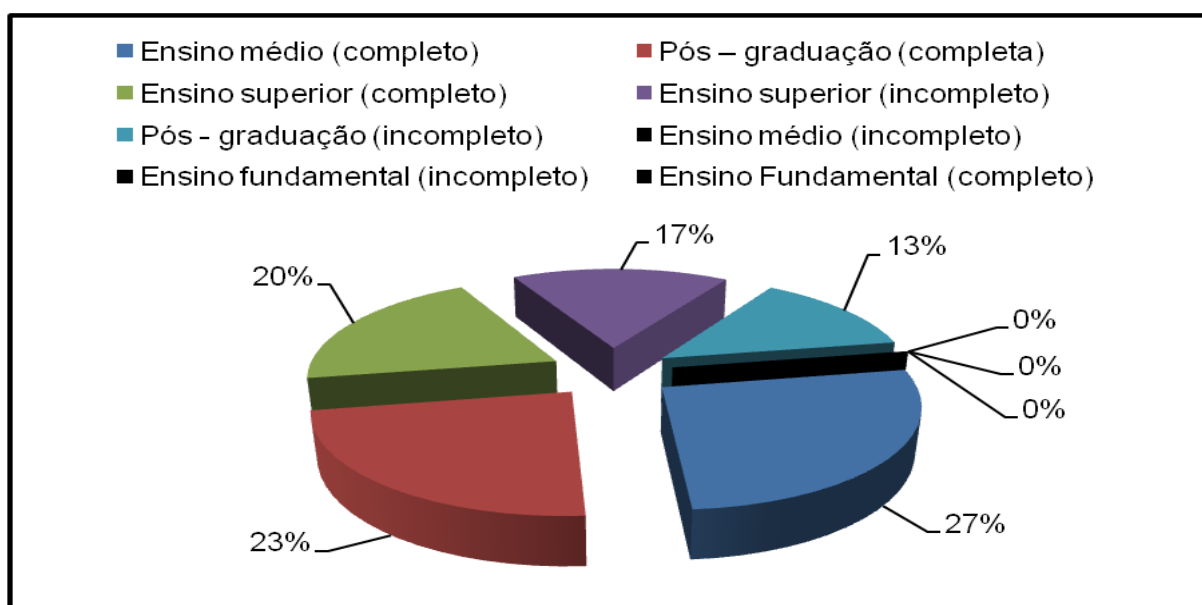
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

De acordo com os respectivos gestores o Gráfico 23 mostra que 33% das empresas estão no mercado de Palmas entre 3 e 5 anos, 27% entre 6 e 10 anos, 20% entre 1 e 2 anos e 20% acima de 10 anos. Por Palmas ser uma capital bastante jovem, a maioria das lojas de vestuário feminino tem menos de 10 anos de existência.

Tabela 24: Grau de escolaridade

Assertivas	Resposta
Ensino médio (completo)	8
Pós – graduação (completa)	7
Ensino superior (completo)	6
Ensino superior (incompleto)	5
Pós - graduação (incompleto)	4
Ensino médio (incompleto)	0
Ensino fundamental (incompleto)	0
Ensino Fundamental (completo)	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 24:** Grau de escolaridade

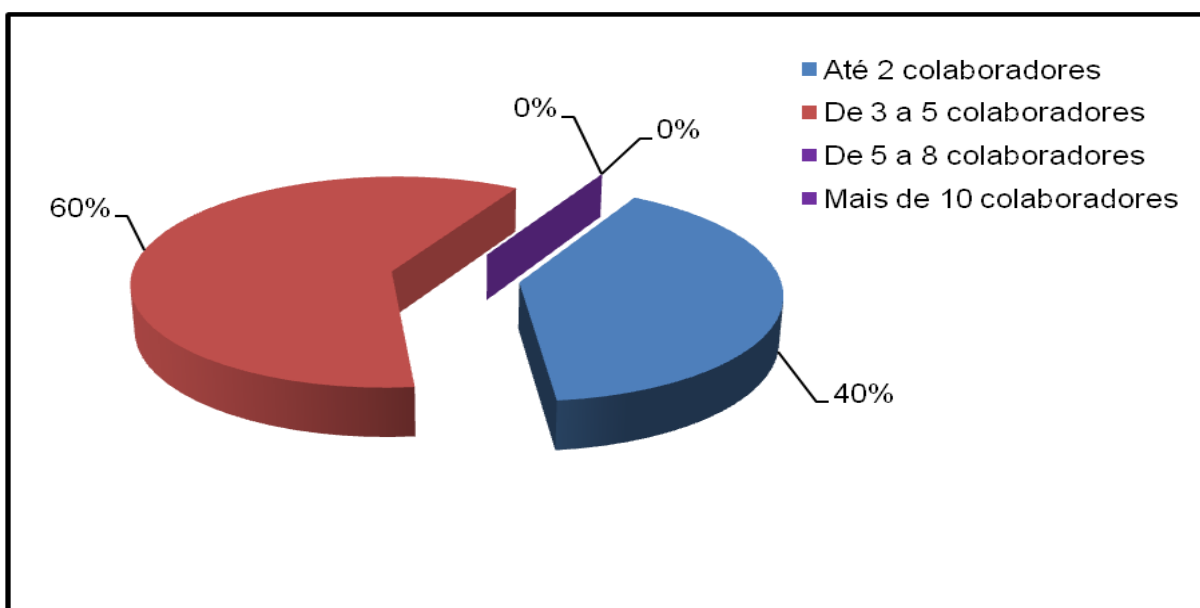
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Segundo o Gráfico 24, 27% dos gestores têm ensino médio completo, 23% pós – graduação completa, 20% ensino superior completo, 17% ensino superior incompleto e 13% pós – graduação incompleta. Mais da metade dos gestores entrevistados 56% tem no mínimo ensino superior completo, nível de escolaridade que favorece a administração da empresa. De maneira positiva os outros 44% dos gestores tem no mínimo ensino médio completo, portanto todos aptos a cursarem uma faculdade, janela para um mundo de conhecimento.

Tabela 25: Número de colaboradores atualmente

Assertivas	Resposta
Até 2 colaboradores	12
De 3 a 5 colaboradores	18
De 5 a 8 colaboradores	0
Mais de 10 colaboradores	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 25:** Número de colaboradores atualmente

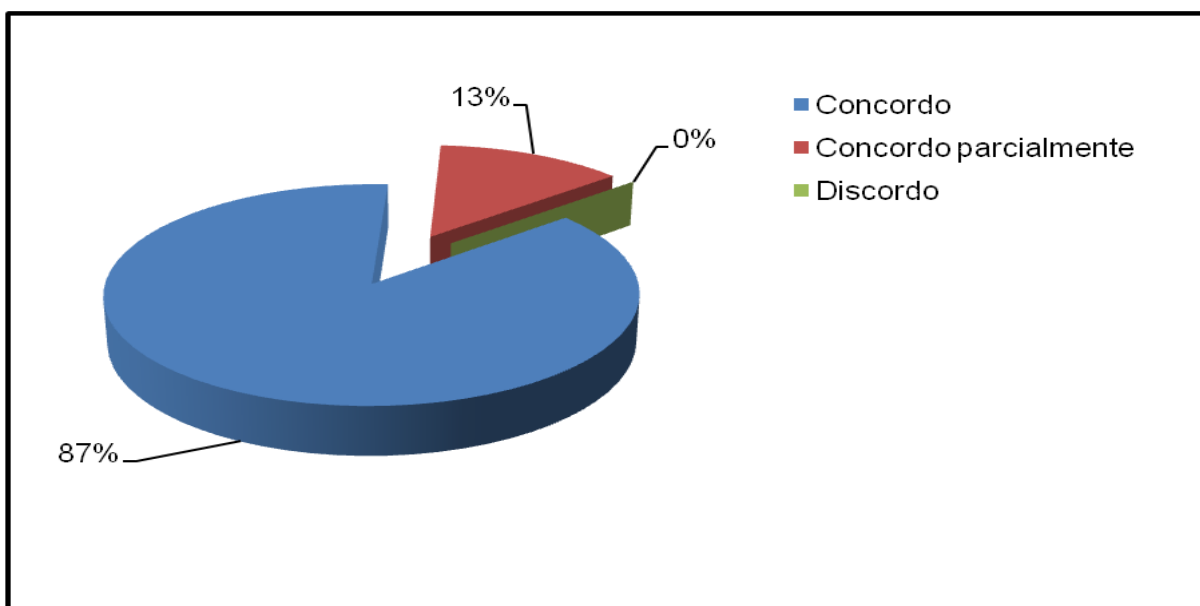
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Observando o Gráfico 25, nota-se que 60% das lojas têm entre 3 e 5 colaboradores e 40% 1 ou 2 colaboradores. Nenhuma loja de vestuário exclusivamente feminino tem 6 ou mais colaboradores, o que traduz um mercado de lojas de pequeno porte, lojas essas que se administradas sob a ótica da gestão inovadora, aplicando as práticas de inovação, alcançará bons resultados.

Tabela 26: Inovação como ferramenta de diferencial

Assertivas	Resposta
Concordo	26
Concordo parcialmente	4
Discordo	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 26:** Inovação como ferramenta de diferencial

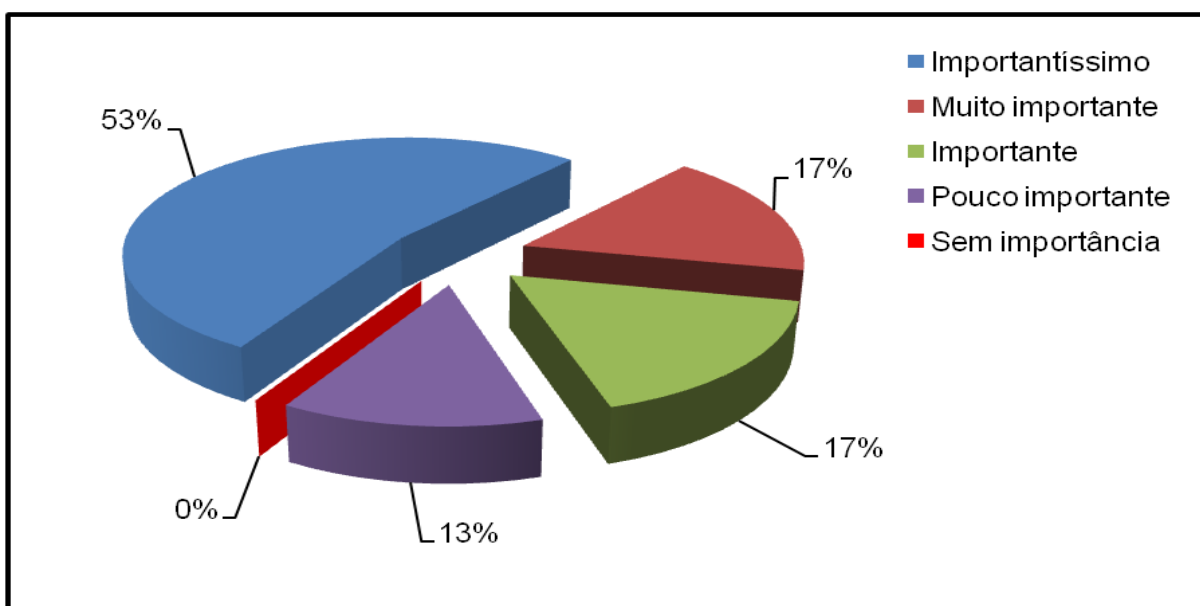
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Para o Gráfico 26, 87% dos gestores consideram a inovação um fator de diferenciação no mercado, 13% concordam parcialmente com essa afirmação e nenhum discorda. A grande maioria percebe o potencial da inovação como força de crescimento para a empresa. Os 13% dos gestores que concordam parcialmente com essa afirmação, tem maior risco de suas empresas estagnarem ou regredirem no mercado. Como foi citado no conteúdo dessa pesquisa, a inovação “é uma mudança que gera oportunidade para alavancar o crescimento da organização, sendo uma ferramenta-chave para os gestores alcançarem desempenho competitivo”. (BESSANT ; TIDD, 2009, p. 27)

Tabela 27: Importância da inovação para o gestor

Assertivas	Resposta
Importantíssimo	16
Muito importante	5
Importante	5
Pouco	4
Sem importância	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 27:** Importância da inovação para o gestor

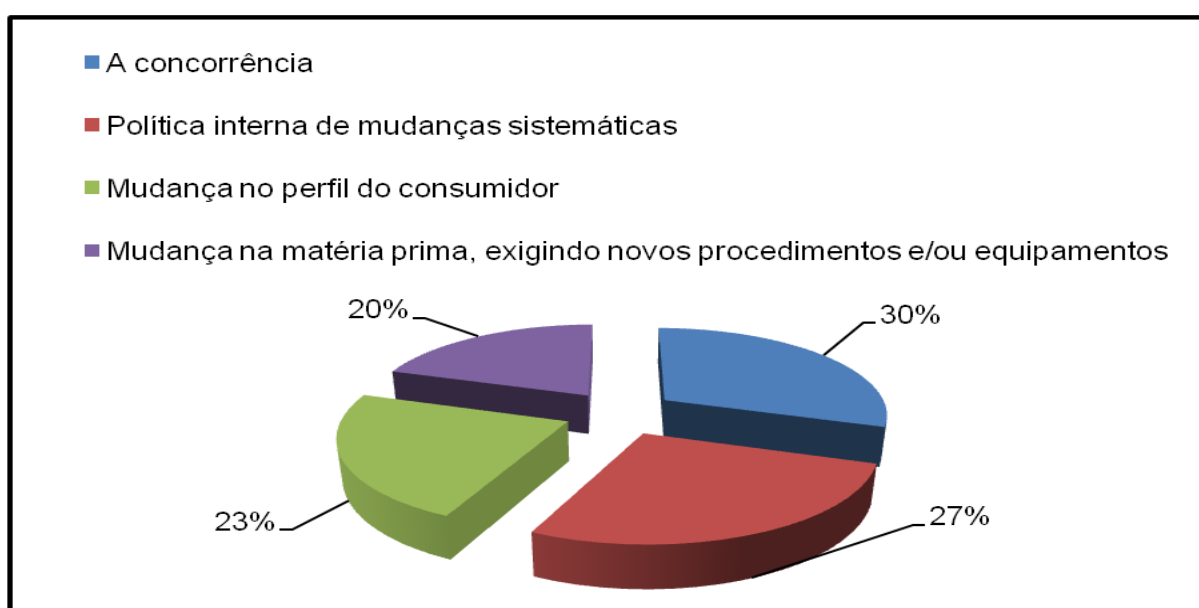
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

As respostas do Gráfico 27, confirmam a questão do gráfico 26. Nesse gráfico chama atenção que entre os 87% dos gestores acreditam ser a inovação instrumento para crescimento da empresa, visto na questão anterior, mais da metade desses gestores ou 53% consideram-na importantíssimo para esse fim.

Tabela 28: Motivo que leva a empresa a inovar

Assertivas	Resposta
A concorrência	9
Política interna de mudanças sistemáticas	8
Mudança no perfil do consumidor	7
Mudança na matéria prima, exigindo novos procedimentos e/ou equipamentos	6

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 28:** Motivo que leva a empresa a inovar

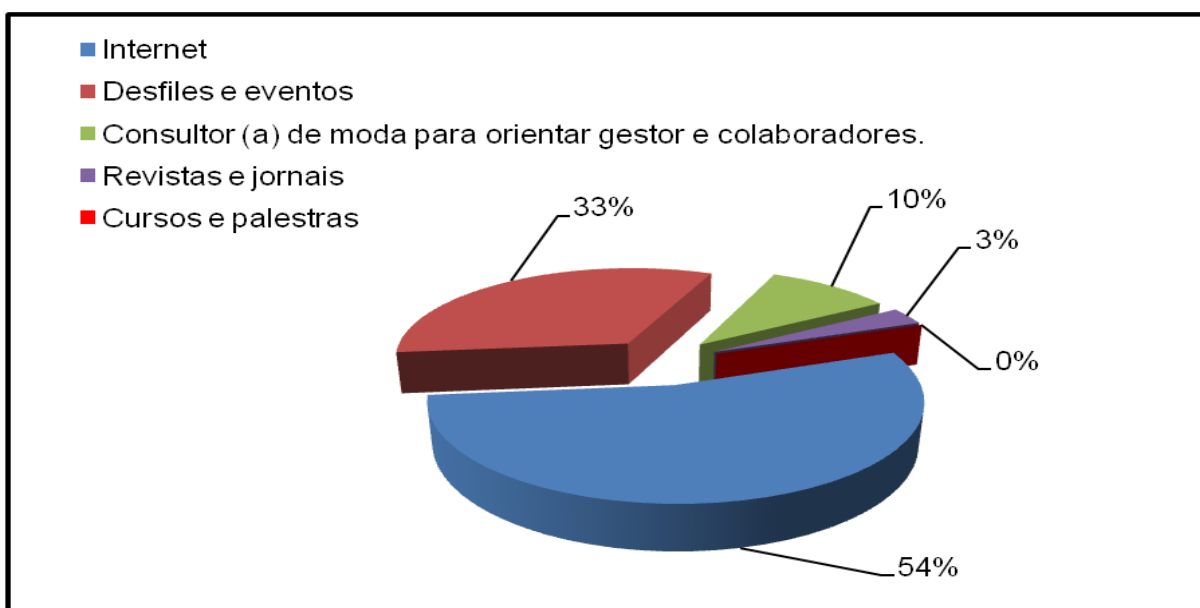
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

No Gráfico 28, verifica-se que 30% dos gestores consideram a concorrência como motivo para empresa inovar, 27% consideram a inovação como resultado de política interna da empresa, 23% consideram mudança no perfil do consumidor como motivo para inovar e 20% mudança na matéria-prima. Visto que a maior parte dos gestores é induzida a inovar devido à concorrência, percebe-se através do conteúdo dessa pesquisa que a inovação deve acontecer de forma sistemática e contínua nesse mercado tão dinâmico, embora seja válida a atitude de utilizar uma melhoria realizada pelo concorrente como fonte de inspiração, para implementar na empresa, depois de melhorá-la e aprimorá-la.

Tabela 29: Como a empresa se atualiza

Assertivas	Resposta
Internet	16
Desfiles e eventos	10
Consultor (a) de moda para orientar gestor e colaboradores.	3
Revistas e jornais	1
Cursos e palestras	

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 29:** Como a empresa se atualiza

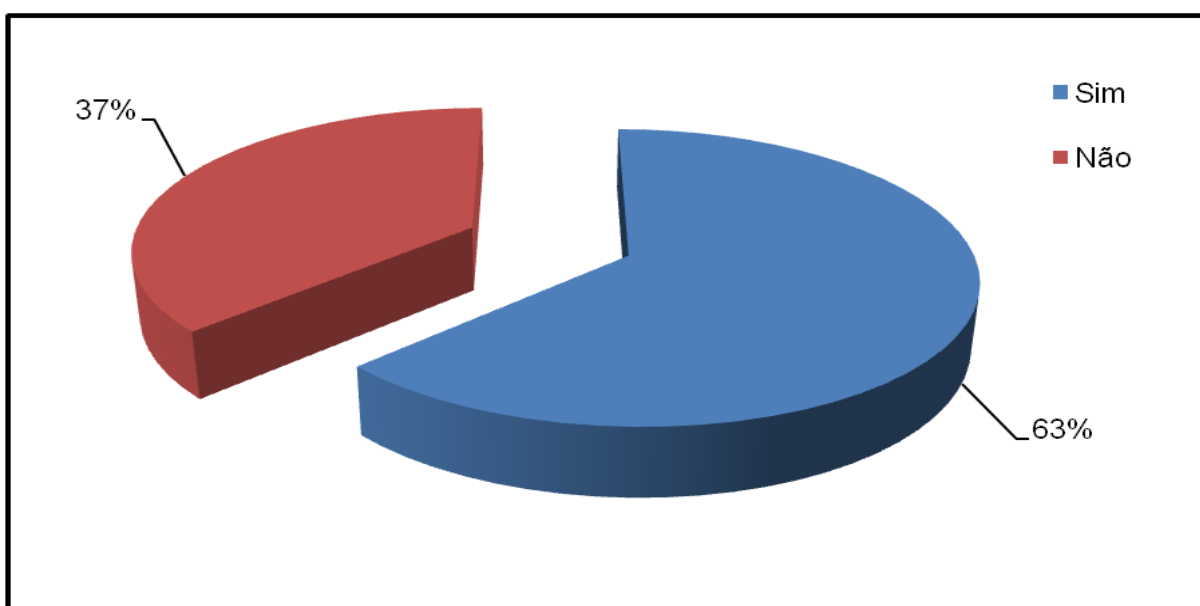
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Como método para atualizarem-se e manter clientes informados acerca da moda e das tendências o Gráfico 29 mostra que 54% dos gestores utilizam a internet, 33% utilizam desfiles e eventos, 10% consultor de moda e 3% revistas e jornais. Na era digital a internet mostra sua força, pois mais da metade dos gestores utilizam essa mídia para passar informação sobre moda a seus clientes. A comunicação com o cliente utilizando diferentes mídias tem maior poder de alcance e pela parte do cliente maior fixação do nome da loja ou logomarca. Para atualização do gestor além dessas mídias é necessário fontes como desfiles e eventos, revistas especializadas, consultor de moda, o que diversifica a forma como buscar informações, propiciando inspiração para inovação.

Tabela 30: Inovação incremental (melhorias realizadas nos últimos 3 anos)

Assertivas	Resposta
Sim	19
Não	11

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 30** Inovação incremental (melhorias realizadas nos últimos 3 anos)

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

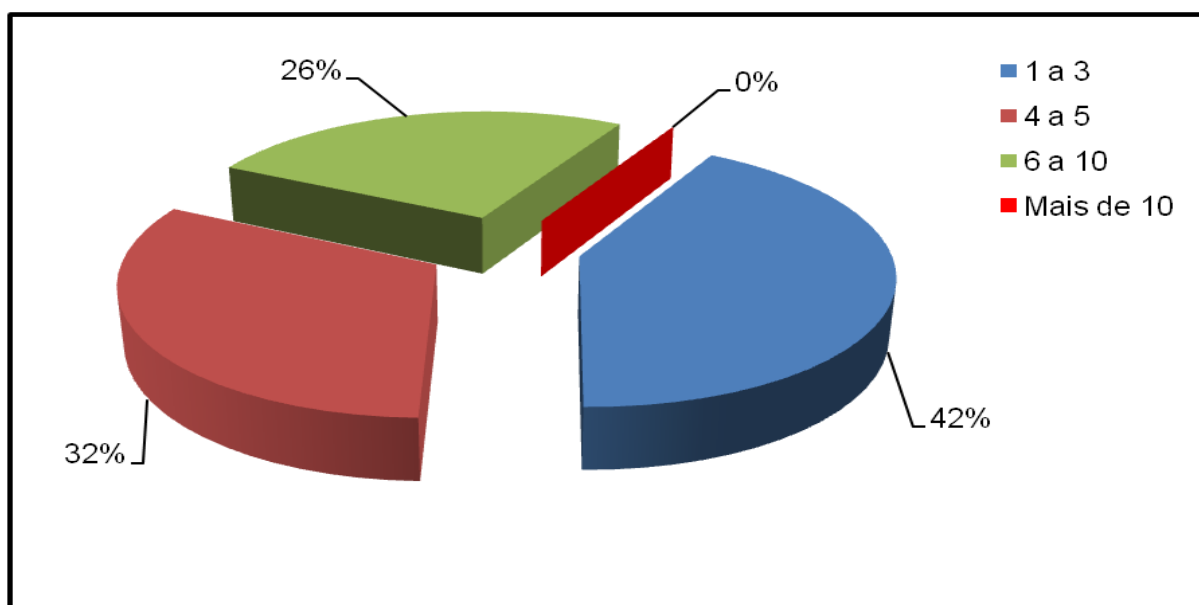
De acordo com o Gráfico 30, 63% dos gestores acreditam nas melhorias alcançadas pela implementação da inovação incremental, 37% não acreditam. A maioria dos gestores conhecem os benefícios da inovação incremental para a empresa, benefícios esses comprovados cientificamente. Os 37% dos gestores que não acreditam na inovação incremental como forma de trazer melhorias à empresa, devem passar por reciclagem para se atualizarem, já que “a inovação é um aspecto da estratégia de negócios ou uma parte do conjunto de decisões de investimentos para criar capacidade de desenvolvimento do produto ou para melhorar a eficiência”. (MANUAL, 2005, p. 37).

De acordo com a assertiva acima o Gráfico 30 mostra apenas o percentual referente aos pesquisados que responderam “SIM” na questão anterior.

Tabela 31: Quantidade de produtos melhorados nos últimos 3 anos

Assertivas	Resposta
1 a 3	8
4 a 5	6
6 a 10	5
Mais de 10	0
Nenhum	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 31:** Quantidade de produtos melhorados nos últimos 3 anos

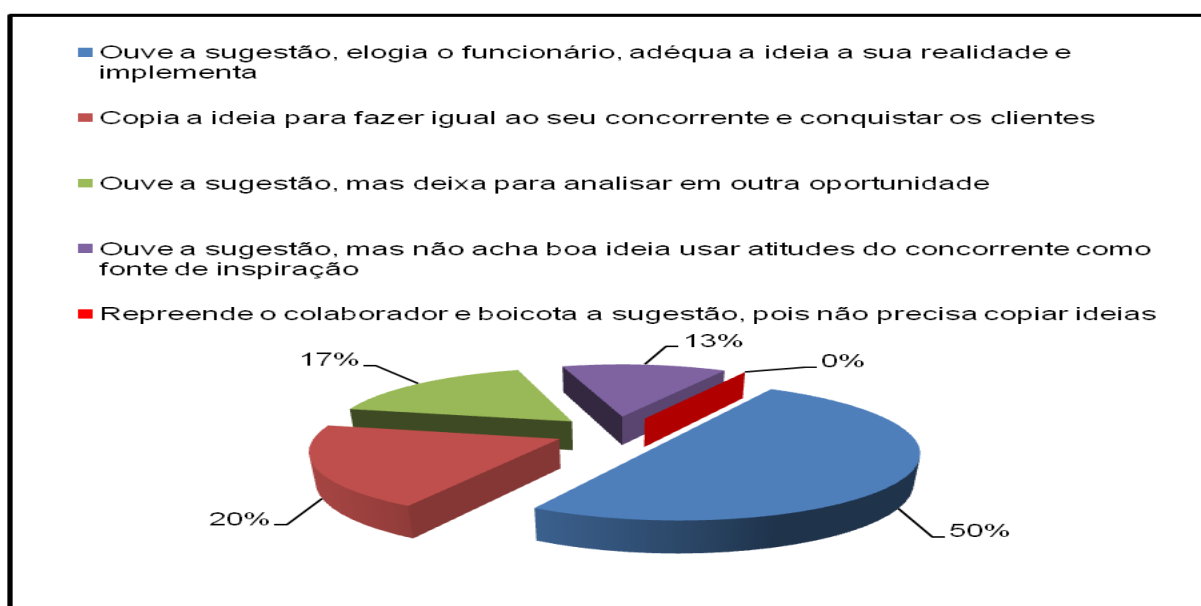
Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Observando o Gráfico 31, conclui-se que 42% dos gestores implementaram de 1 a 3 inovações em suas respectivas lojas nos últimos três anos, 32% implementaram de 4 a 5 inovações e 26% 6 a 10 inovações. Os números indicam que a maioria dos gestores inovadores implementam inovação incremental em suas empresas, pois em média cada gestor aplicou número considerável de inovações nesse período de 3 anos. Uma parcela destes gestores 26% está em um nível mais elevado que a maioria na quantidade de inovações implementadas, o que agrega mais valor considerando a frequência na aplicação.

Tabela 32: Comportamento do gestor referente ao (benchmarkin)

Assertivas	Resposta
Ouve a sugestão, elogia o funcionário, adéqua a ideia a sua realidade e implementa	15
Copia a ideia para fazer igual ao seu concorrente e conquistar os clientes	6
Ouve a sugestão, mas deixa para analisar em outra oportunidade	5
Ouve a sugestão, mas não acha boa ideia usar atitudes do concorrente como fonte de inspiração	4
Repreende o colaborador e boicota a sugestão, pois não precisa copiar ideias	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

**Gráfico 32:** Comportamento do gestor referente ao (benchmarking)

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

No Gráfico 32 constata-se que em reunião interna após ideia comentada por um colaborador, 50% dos gestores ouviriam a sugestão, elogiariam o funcionário pela iniciativa, adequariam a ideia à realidade da empresa e a implementariam. Atitudes importantes e coerentes com a gestão inovadora. 20% dos gestores copiaram a ideia para fazer igual ao concorrente a fim de conquistar mais clientes. Na maioria das vezes a ideia pode ser melhorada e/ou adequada ao perfil da loja. 17% ouviriam a sugestão, mas deixariam para analisar em outra oportunidade. Deixar para fazer depois o que pode ser feito agora pode significar a perda de uma grande oportunidade. 13% dos gestores ouviriam a sugestão, mas não utilizariam a ideia por ser alheia. Conduta inadequada do gestor, pois *benchmarking* conforme citado por Reis et. al (2010, p.127) “é o processo de melhoria de desempenho de uma organização a partir da identificação, aprendizado e adaptação de práticas

utilizadas por outras organizações que são referência na área em que se busca melhorar”. Esse processo é amplamente utilizado no mundo contemporâneo com comprovação na geração de resultado. Nenhum gestor repreenderia o seu colaborador. Manter um canal aberto para comunicação com colaboradores é benefício para empresa.

Tabela 33: Posição do gestor referente a queda das vendas

Assertivas	Resposta
Usar estratégias para melhorar o desempenho com investimento controlado;	16
Deixar a fase ruim passar para agir quando as vendas melhorarem;	10
Deixar a fase ruim passar e demitir colaboradores para conter gastos;	4
Fazer contratações, aumentar o estoque de mercadorias e investir em marketing usando todo o capital de giro.	0

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

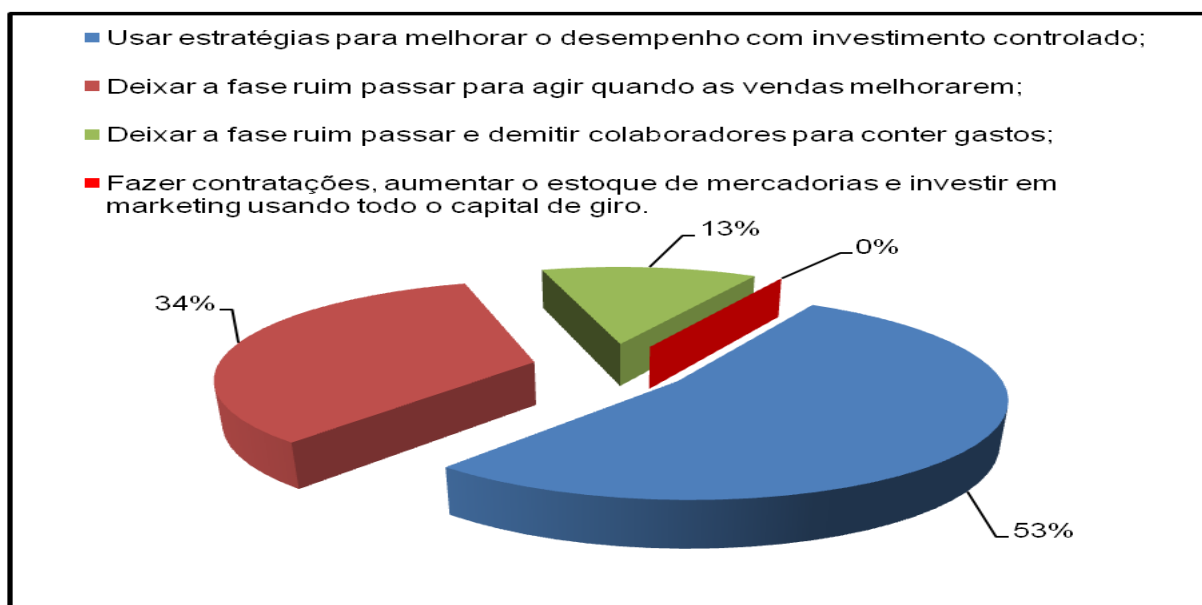


Gráfico 33: Posição do gestor referente a queda das vendas

Fonte: Pesquisa de campo, 2012

Segundo o Gráfico 33, quando a empresa passa por uma fase de turbulência, 53% dos gestores usam estratégias para melhorar o desempenho com investimento controlado. Assumindo uma postura de equilíbrio tão necessária para uma gestão eficiente. 34% deixam a fase ruim passar para agir quando as vendas melhorarem. Postura inadequada para uma gestão inovadora, pois “deixar uma fase ruim passar para agir depois” pode significar a permanência por muito tempo nessa

fase ruim, o ideal é inovar continuamente para manter-se competitivo. 13% deixariam a fase ruim passar e demitiriam funcionários para conter gastos. A primeira atitude é sabidamente inadequada, já a demissão de funcionário para a contenção de gastos é uma iniciativa que requer análise em vários aspectos como fluxos de venda da loja, número de funcionários adequado para suprir a demanda, viabilidade de capacitação do colaborador para aumentar seu índice de venda, etc.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar a operacionalização de processos de inovação incremental no ramo varejista da moda feminina em Palmas – TO.

Algumas considerações pertinentes ao tema podem ser feitas com o intuito de mensurar os resultados obtidos no decorrer da investigação. Resultados esses que visam a propagar os conhecimentos sobre inovação e a fomentar o desenvolvimento do jovem mercado de Palmas - TO.

A inovação tornou-se um fator de relevante importância nas empresas pela diversificação e crescimento do mercado. Essa ferramenta atualmente tem que fazer parte da cultura da empresa, pois com a velocidade de transformação do mundo contemporâneo, a aplicação de processos inovadores faz a empresa acompanhar esse ritmo.

No ramo de vestuário pode-se perceber o aumento da concorrência e a dificuldade de muitas empresas deste segmento em manterem-se nesse mercado. É preciso ser diferente e para isso nasce a necessidade de buscar estratégias que mudem a forma de realizar os processos. Para muitas empresas, a inovação incremental tem sido uma ferramenta de estratégia para manterem-se competitivas, para outras a inovação é utilizada mas não é uma ferramenta visível com intuito de obter resultados, já em outras não existe conhecimento sobre inovação e conseqüentemente não é estimulada dentro da organização.

Portanto verifica-se a necessidade da pesquisa para determinar a percepção dos gestores em utilizar a inovação incremental como estratégia de evidenciação no mercado.

Segundo a maioria dos gestores, a operacionalização da inovação se dá motivada pela concorrência, ou seja, por meio de atitude reativa. Apesar da atitude reativa não ser a ideal, considerável número de inovações foram implementadas pelos gestores nos últimos três anos de acordo com pesquisa aplicada, porém o conceito de inovação e suas implicações parecem não ser do conhecimento dos gestores, visto que não foi constatada a existência de políticas sistemáticas de

inovação. Esse planejamento da inovação está relacionado a uma mentalidade proativa, onde toda organização esteja envolvida.

Além da implementação da inovação a empresa precisa manter um ambiente favorável tanto para criação quanto para desenvolvimento dessa prática. Observou - se nessa pesquisa que apesar dos colaboradores considerarem suas atividades rotineiras e repetitivas, há preocupação por partes dos gestores em motivá-los por meio de estímulo a criatividade, capacitação, reconhecimento e recompensa e mantendo um canal aberto para opinião, crítica e sugestão, segundo a maioria. Entretanto grande parcela dos colaboradores não se sente estimulada a sugerir melhorias, situação que pode prejudicar a empresa, já quando o mesmo é estimulado a opinar e a empresa reconhece, ele sempre contribuirá com sugestões que ajudará a empresa a continuar competitiva.

Sobre o sistema de reconhecimento e recompensa, tão importante em um ambiente inovador, foi comprovada a premiação das boas ideias por meio de remuneração e agradecimentos, fator compatível com a inovação incremental.

Sobre a ótica dos clientes que compram em lojas de roupas femininas, foram diagnosticadas melhorias referentes ao atendimento e aos produtos, o que pode significar diferenciação no mercado de Palmas. Ressalta - se a preocupação dessas lojas em melhorar o atendimento, contrapondo um consenso quase unânime da deficiência dessa área no comércio em geral de Palmas. Um ponto a ser observado é que devido as lojas atenderem um público de classe média e alta e serem de pequeno porte, focalizam seu cliente com atendimento mais personalizado, isso agrega valor à empresa, associado ao fato dos produtos comercializados serem marcas de renome, conhecidas nacional e internacionalmente.

Porém verificou-se na pesquisa a insatisfação quanto a forma da empresa contatar o cliente, esse problema pode ser sanado por meio de averiguações frequentes capazes de detectar melhorias necessárias, como novos processos tecnológicos ainda não adotados pela empresa.

Para inovar é preciso estar atualizado das novidades e mudanças ocorridas no mercado. Portanto, torna-se necessário a utilização de todos os meios possíveis como ideias de outros mercados da moda, novidades que viabilizem melhorias na estrutura, novas maneiras de atender ao cliente, a busca por novas tecnologias que possam de alguma forma melhorar a agilidade e a eficácia nesse atendimento, uma

nova forma de relacionar-se com o cliente nas etapas do pré – venda, venda e pós – venda, possibilitando a retenção desses clientes.

Foi constatada a importância de desenvolver uma pesquisa voltada a inovação, pois a mesma contribuiu para um conhecimento mais aprofundado sobre o assunto, o que possibilitou a confirmação da necessidade de operacionalização de processos inovadores.

Em diagnóstico realizado para identificar se os gestores lançam mão da inovação incremental, percebe-se que as empresas consideram a inovação como um fator importante para aumentar a competitividade e conseqüentemente as vendas. Foi verificado que as mesmas buscam estratégias para melhorar o desempenho e acreditam que através da inovação a empresa pode tornar-se um diferencial. É importante frisar a necessidade da existência de políticas sistemáticas de inovação.

Um objetivo consciente visando a excelência e somado a realidade voraz da concorrência devem conferir um sentido de inquietude ao gestor, inquietude saudável relativa a busca incessante da informação que possa surpreender por meio de Conhecimentos adquiridos e aplicados de forma coordenada e planejada .

A inovação tem esse vigor, traça as coordenadas para o alcance de resultados positivos, mesmo quando o mercado está saturado ou inviável para competir, a inovação pode fazer a diferença. A palavra de ordem é: inovar.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Devido à dificuldade de informações sobre o ramo da moda feminina em Palmas – TO referente ao crescimento deste setor, o tempo das empresas no mercado e sua participação na economia da cidade, não foi possível apresentar esses dados nesse trabalho científico, mesmo após insistentes tentativas e sucessivas recusas por parte da prefeitura de Palmas – TO.

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Devido a importância da inovação para qualquer ramo de atividade comercial, em relação ao varejo de vestuário feminino em Palmas - TO, seria de grande valia uma pesquisa qualitativa para análise detalhada de como acontece o processo de implementação da inovação neste setor, levando em consideração os fatores que contribuem para o sucesso da inovação, desde o lançamento das ideias, passando pela forma como será operada na empresa, até o monitoramento dos resultados alcançados. Isso implicaria na confirmação ou não se os gestores realmente conhecem o conceito de inovação e se o que aplicaram nas suas lojas são melhorias ou inovação propriamente dita.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABSI, Grazielle Cruz A. **A Evolução da Moda Feminina**. Disponível em: < <http://www.modafeminina.com.br/post/112-a-evolucao-da-moda-feminina>>. Acesso em: 15 de Novembro. 2012.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARNEY, Jay. B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

_____, Jay. B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. 3º edição; São Paulo: Prentice Hall, 2011.

BERTONE, Paulo et al. **O ciclo da Moda**. 1º edição; Rio de Janeiro: SENAC, 2008.

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009

CALLAN, Georgina O'Hara. **Enciclopédia da Moda**: São Paulo: Schwarcz, 2005.

CANDELORO, Raúl Daniel. **A Hora da Virada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAVAGNOLI, Irani. **Estratégias de Negócios e de Inovação**. Disponível em: <<http://gestaoeinovacao.com/?p=1714>>. Acesso em 03 de Setembro. 2012.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5º edição; São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLARO, L.M. **Reengenharia**. Disponível em < http://lauromonteclaro.sites.uol.com.br/Textos_Selecionados/Reengenharia.htm>. Acesso em 25 de Março. 2012.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão Integrada da Inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

DAVILA, Tony; ESPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **Regras da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FEGHALI, Marta K.; DWYER, Daniela. **As Engrenagens da Moda**: Rio de Janeiro: SENAC, 2004.

FARAH, Sérgio. **Estratégia Competitiva**. Disponível em: <<http://www.estrategiacompetitiva.com.br/pt-br/artigos.html>>. Acesso em 12 de Outubro. 2012.

FONTANINI, José Ítalo C.; CARVALHO, Hélio Gomes de. **As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente Industrial.** Disponível em: <

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0801_1616.pdf > Acesso em 21 de Outubro. 2012.

FREEMANTLE, David. **O que você faz que agrada aos seus clientes.** São Paulo: Makron, 2001.

GESSNER, Graciele. **Comunicação.** Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/comunicacao-1511/artigo/>>. Acesso em 07 de Setembro. 2012.

GRAZZIOTIN, Gilson. **A Arte do Varejo: O pulo do gato está na compra.** 4ª edição; São Paulo: SENAC, 2004.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos:** Porto Alegre: Bookman, 2005.

INVESTMAX. **Grande Varejo de Vestuário Tropeça no Gosto do Cliente.** Disponível em: <http://www.investmax.com.br/iM/investimentos_bolsa_de_valores.asp?bovespa=484121&Grande-varejo-de-vestuario-tropeca-no-gosto-do-cliente> Acesso em 15 de Novembro. 2012.

KALIL, Glória. **Fashion Marketing: Relação da Moda com o Mercado.** São Paulo: SENAC, 2010.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Atlas, 2010.

LEITE, Romildo de Paula. **Varejo de Vestuário Tende a Crescer 7%, em 2012.** Disponível em: <textileindustry.ning.com/forum/topics/varejo-de-vestu-rio-tende-a-crescer-7-em-2012> Acesso em 12 de Novembro. 2012.

MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Rafael Hiparcio; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: Gestão da Inovação.** Brasília: CNI, 2010.

MENEZES, Marizilda dos S.; PASCHOARELLI, Luis Carlos. **Design e Planejamento: Aspectos Tecnológicos:** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia**: Conceitos, contextos e casos relacionados, 3º edição; Porto Alegre: Bookman, 2003.

OCDE. MANUAL DE OSLO: **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3º.edição .OCDE, Eurostat, FINEP, 2005.

PAGANO, Robin. **Inovação Incremental e Radical**. Disponível em: <<http://blog.intelligentia.com.br/NUVEMDETAGS/inovacao/>>. Acesso em: 28 de Outubro. 2012.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análises e indústrias e da concorrência. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PREDEBON, José. **Criatividade**. São Paulo: Atlas, 2008.

REIS, Dalcio et al. **Gerenciar a Inovação**: um desafio para as empresas. Curitiba: IEL/PR, 2010.

SBRAGIA, Roberto et al. **Inovação**: Como Vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio, 2005.

SILVA, Antônio Carlos Teixeira. **Inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3º edição; Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOYOMOTO, Ilka M. **Melhorando minha empresa: Inovação também é palavra de ordem**. Disponível em:

<<http://portal2.pr.sebrae.com.br/PortalInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Inova%C3%A7%C3%A3o-%C3%A9-tamb%C3%A9m-palavra-de-ordem>>
Acesso em 15 de Novembro. 2012.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO AOS CLIENTES

A (IN) VISIBILIDADE DA INOVAÇÃO INCREMENTAL COMO ESTRATÉGIA DO RAMO VAREJISTA DE MODA FEMININA NO MUNICÍPIO DE PALMAS TOCANTINS.

Esses dados são base para a elaboração de uma dissertação de mestrado do mestrando André Pereira Raposo, das Faculdade Alves Faria (ALFA).

Observação: esse questionário deve ser respondido pelos clientes.

A- Caracterização do Cliente

A1 - Faixa etária

- 15 a 18 anos 19 a 23 anos 24 a 27 anos
 28 a 32 anos acima de 32anos

A2 - Grau de escolaridade?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental (incompleto) | <input type="checkbox"/> Ensino superior (incompleto) |
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental (completo) | <input type="checkbox"/> Ensino superior (completo) |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio (incompleto) | <input type="checkbox"/> Pós – graduação (incompleta) |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio (completo) | <input type="checkbox"/> Pós – graduação (completa) |

B- Percepção do Cliente

B1 – Qual sua satisfação com o atendimento das lojas de vestuário feminino de Palmas – TO?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Satisfeitíssimo | <input type="checkbox"/> muito satisfeito |
| <input type="checkbox"/> satisfeito | <input type="checkbox"/> Pouco satisfeito |
| <input type="checkbox"/> Insatisfeito | |

B2 – O que mais a atrai em uma loja de vestuário feminino?

- Marca comercializada
 Atendimento
 Preço
 Promoção e descontos
 Forma de pagamento

B3- Você foi a uma loja de vestuário feminino e por algum motivo saiu insatisfeita. O que é determinante para não voltar mais àquela loja?

- Número de colaboradores (funcionários) insuficiente.
 Ausência de climatização.
 Mau atendimento.
 falta de flexibilidade na forma de pagamento
 Outro, qual? _____

B4 – Considerando as lojas de vestuário feminino que você habitualmente faz compras, quais melhorias você tem observado:

- Inovação de produto.
 atendimento.

- Forma de relacionamento ou contato com o cliente, como mensagens, internet.
- Premiações.
- Outros, quais? _____
- Não tenho observado melhorias.

B5 – A loja de vestuário feminino em Palmas que você compra, tem mantido contato de forma adequada?

- Sim
- Não

B6 – Como meio de contato entre a loja e o cliente, qual você acha mais adequado?

- Mensagem de celular
- e-mail
- ligação telefônica
- face book
- Correspondência (mala direta)

B7 - Inovação de produto ou serviço é um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, que agregue valor a empresa. (Manual de Oslo, 2005).

No que se refere à inovação de produto e/ou serviço, para você as lojas de vestuário feminino:

- Estão sempre se atualizando para oferecer produto e /ou serviço de qualidade.
- Tentam ver o que o cliente está procurando para incrementar na loja.
- Fazem uma avaliação, pedindo sempre a opinião do cliente sobre os serviços e produtos oferecidos pela empresa e se os mesmos são satisfatórios.
- Não pedem a opinião do cliente.

Se sim, o que a empresa faz para mudar o ambiente de trabalho:

- Motiva os colaboradores a trabalhar melhor;
- Desenvolve atividades que ajudem a sair da rotina;
- Oferece ambiente propício para lazer ou descanso;
- Não toma iniciativa que mude as atividades rotineiras da empresa.

A8- Qual o grau de satisfação no seu ambiente de trabalho?

- Plenamente satisfeito
- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Insatisfeito

B – Gestão da Inovação (Práticas de estímulo a Inovação)

O papel do colaborador na gestão da inovação é de muita importância, pois através do contato com o cliente consegue perceber as potencialidades e fraquezas da empresa, podendo gerar novas ideias.

B1 – No que se refere ao estímulo à inovação, a empresa busca (assinale quantas alternativas ocorrem na empresa):

- Estimular a criatividade
- Recompensar e reconhecer
- Capacitar
- Desenvolver uma comunicação adequada na empresa

B2 – A empresa o estimula a opinar, criticar e sugerir melhorias?

- Sim Não

B3 – Existem maneiras de premiar as melhores ideias?

- sim Não

Se sim, quais?

- Agradecimentos Remuneração Homenagem Formal Outros

APENDICE C – QUESTIONÁRIO AOS GESTORES

A (IN) VISIBILIDADE DA INOVAÇÃO INCREMENTAL COMO ESTRATÉGIA DO RAMO VAREJISTA DE MODA FEMININA NO MUNICÍPIO DE PALMAS TOCANTINS.

Os dados deste questionário são sigilosos e de uso exclusivamente acadêmico. Não haverá identificação da empresa nem dos gestores e colaboradores. O compromisso com a fidelidade das respostas contribuirá para um resultado que expresse a realidade na utilização da inovação como estratégia de crescimento das empresas varejistas de moda feminina em Palmas - TO. Esses dados são base para a elaboração de uma dissertação de mestrado, do mestrando André Pereira Raposo, das Faculdades Alves Faria (ALFA).

Observação: essa pesquisa deve ser respondida pelo gerente ou proprietário da empresa.

A – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A1 – Tempo da empresa no mercado de Palmas _____

A2 – Nível de escolaridade do proprietário

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto | <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo | <input type="checkbox"/> Ensino superior completo |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto | <input type="checkbox"/> Pós – graduação incompleta () |
| <input type="checkbox"/> Ensino médio completo | <input type="checkbox"/> Pós – graduação completa |

A3 – Número de colaboradores atualmente:

- até 2 colaboradores
 de 3 a 5 colaboradores
 de 5 a 8 colaboradores
 mais de 10 colaboradores

B – Gestão da Inovação

B1-Inovação é a implementação de um produto/serviço, processo, marketing e método organizacional, novo ou significativamente melhorado(Manual de Oslo, 2005).

A inovação pode de fato fazer a diferença para o crescimento da empresa.

- concordo concordo parcialmente discordo

B2- Qual importância a empresa atribui a inovação como instrumento para aumentar a competitividade e conseqüentemente as vendas?

- sem importância
 pouco importante
 importante
 muito importante
 importantíssimo

B3 – O que leva a empresa a inovar seus processos e seus produtos?

- A concorrência .
- Mudança no perfil do consumidor.
- Política interna de mudanças sistemáticas.
- Mudança na matéria prima, exigindo novos procedimentos e/ou equipamentos

B4 - No ramo da moda feminina, é necessário estar atualizado e ter sempre novos métodos para manter as clientes informadas das tendências e conseqüentemente retê-las . Para que isso aconteça a empresa busca:

- revistas e jornais
- internet
- desfiles e eventos
- cursos e palestras
- consultor(a) de moda para orientar gestor e colaboradores.

C – Inovação Incremental

C1- Inovação Incremental, “ leva as melhorias moderadas nos produtos e processos de negócios em vigor”. (Davila, Epstein, Shelton 2006).

No que se refere à inovação incremental, a empresa nos últimos três anos tem realizado melhorias?

- sim
- não

Se sim, quantos produtos e/ou serviços melhorados foram oferecidos pela empresa a seus clientes nos últimos 3 anos?

- nenhum
- 1 a 3
- 4 a 5
- 6 a 10
- mais de 10

C2 - Em reunião interna na empresa um colaborador (funcionário) cita determinada ação inovadora de um concorrente e sugere implementá-la com adequações(benchmarkin), você:

- repreende o colaborador e boicota a sugestão pois não precisa copiar ideias ;
- ouve a sugestão mas não acha boa ideia usar atitudes do concorrente como fonte de inspiração;
- ouve a sugestão mas deixa para analisar em outra oportunidade;
- copia a ideia para fazer igual ao seu concorrente e conquistar os clientes;
- ouve a sugestão, elogia o funcionário, adéqua a ideia a sua realidade e implementa.

C3- A empresa passa por uma época do ano em que as vendas estão ruins, qual a postura da empresa?

- deixar a fase ruim passar e demitir colaboradores para conter gastos;
- deixar a fase ruim passar para agir quando as vendas melhorarem;
- usar estratégias para melhorar o desempenho com investimento controlado;
- fazer contratações, aumentar o estoque de mercadorias e investir em marketing usando todo o capital de giro.