

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KEYLLA RAYANNE ALBUQUERQUE GUERRA

PERCEPÇÕES SOBRE INOVAÇÃO E A GESTÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO

CURITIBA

2023

KEYLLA RAYANNE ALBUQUERQUE GUERRA

PERCEPÇÕES SOBRE INOVAÇÃO E A GESTÃO ESTRATÉGICA NO VAREJO

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA

2023

Percepções sobre Inovação e a Gestão Estratégica no Varejo

Keylla Rayanne Albuquerque Guerra

RESUMO

A inovação no setor do varejo é essencial para que as empresas se mantenham competitivas em um mercado dinâmico e desafiador. A estratégia corporativa é fundamental para guiar a inovação e garantir que ela esteja alinhada aos objetivos da empresa. Uma das formas de inovação no setor do varejo é através da implementação de tecnologias que melhorem a experiência do cliente, como por exemplo a utilização de inteligência artificial para personalizar ofertas e recomendações de produtos. Em resumo, a gestão da inovação no setor do varejo deve estar alinhada com a estratégia corporativa e considerar o impacto da vida na loja com a experiência do cliente. A inovação pode ser focada tanto na adoção de tecnologias que melhorem a experiência do cliente quanto na otimização dos processos, ela deve ser acompanhada por iniciativas que permitam melhorar a qualidade do atendimento e diferenciar a empresa dos concorrentes. Embora o consenso seja amplo que a inovação é uma aplicação de novas ideias que estimulam o desempenho econômico, o termo atrai uma ampla variedade de interpretações que dependem em grande parte do contexto em que a inovação ocorre.

Palavras-chave: Estratégias; Inovação; Varejo.

ABSTRACT

Innovation in the retail sector is essential for companies to remain competitive in an increasingly dynamic and challenging market. Corporate strategy is key to guiding innovation and ensuring that it is aligned with the company's objectives. One of the forms of innovation in the retail sector is through the implementation of technologies that improve the customer experience, such as the use of artificial intelligence to personalize product offers and recommendations. In summary, retail innovation management must be aligned with corporate strategy and consider the impact of the store's lifetime on the customer experience. Innovation can be focused either on the adoption of technologies that improve the customer experience or on optimizing processes internal, and must be accompanied by initiatives that improve the quality of service and differentiate the company from competitors. While there is broad agreement that innovation is an application of new ideas that spur economic performance, the term attracts a wide variety of interpretations that largely depend on the context in which the innovation.

Keywords: Strategies; Innovation; Retail

1 INTRODUÇÃO

Na última década tem-se visto um crescente interesse na aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no varejo. Muitos sistemas interativos, como tecnologias de autoatendimento, monitores com *touch screen* em tela, aplicativos móveis para smartphones, Identificação por Rádio Frequência (RFID), vendedores virtuais, sistemas inteligentes carrinhos de compras e outros dispositivos, foram introduzidos em lojas tradicionais.

Essas tecnologias fornecem informações detalhadas e constantemente atualizadas sobre produtos e serviços disponíveis em lojas que os usuários podem acessar por meio de interfaces divertidas, altamente interativas e amigáveis (Bodhani, 2012; Oh et al., 2012; Papagiannidis et al., 2013). Além disso, essas tecnologias auxiliam os varejistas no gerenciamento de dados sobre o comportamento do consumidor, prevendo tendências de mercado e desenvolvendo estratégias personalizadas e eficientes de varejo e marketing (Ahearne et al, 2007; Evans, 2011).

Como consequência, as lojas parecem mais atraente em termos de tempo, lugar e modalidades de compra. Eles fornecem mais valor hedônico (por exemplo, prazer) aos consumidores, enquanto fornecem aos gerentes informações detalhadas sobre os processos de tomada de decisão dos consumidores.

Desenvolvimentos contínuos em TIC levam os varejistas a identificar novos modelos de negócios em resposta a mudanças nas condições de mercado e (Hauser et al., 2006; Evans, 2011).

A gestão da inovação baseada em tecnologia no varejo é essencial para manter a competitividade e a relevância no mercado em constante mudança. A inovação tecnológica pode trazer uma série de efeitos positivos para o varejo, incluindo:

- **Melhoria da experiência do consumidor:** A inovação tecnológica pode ser usada para melhorar a experiência do consumidor no varejo, tornando-a mais personalizada, conveniente e agradável. Por exemplo, o uso de tecnologia de reconhecimento facial pode permitir que os varejistas personalizem a experiência do cliente de acordo com seus interesses e preferências.
- **Aumento da eficiência operacional:** A inovação tecnológica pode ajudar os varejistas a melhorar a eficiência operacional, por exemplo, por meio do uso de inteligência artificial (IA) e análise de dados para prever a demanda e otimizar o estoque.

- Novas oportunidades de negócios: A inovação tecnológica pode permitir que os varejistas explorem novas oportunidades de negócios, como a venda de produtos em novos mercados ou a expansão para novos canais de vendas.

Para implementar uma estratégia de inovação baseada em tecnologia no varejo, é importante ter uma compreensão clara dos efeitos positivos que a inovação pode trazer e estar disposto a investir em tecnologias inovadoras. Algumas das inovações mais populares no varejo incluem:

- Pagamentos móveis: O uso de pagamentos móveis permite que os consumidores paguem suas compras por meio de seus smartphones, tornando o processo de pagamento mais rápido e conveniente;
- Experiência de compra personalizada: A personalização da experiência de compra com base nos dados do cliente é uma das maiores tendências no varejo, permitindo que os varejistas forneçam recomendações de produtos e ofertas personalizadas aos clientes;
- Inteligência artificial e análise de dados: A IA e a análise de dados podem ajudar os varejistas a identificar padrões de comportamento do consumidor, prever a demanda e otimizar o estoque, melhorando a eficiência operacional;
- Realidade aumentada e virtual: A realidade aumentada e virtual pode ser usada para melhorar a experiência do consumidor, permitindo que os clientes vejam como os produtos ficam em sua casa ou experimentem produtos antes de fazer a compra.

Em resumo, a gestão da inovação baseada em tecnologia no varejo pode trazer uma série de benefícios, desde a melhoria da experiência do consumidor até a formação de novas oportunidades de negócios. Os varejistas que investem em tecnologias inovadoras estão em uma posição melhor para se adaptar às mudanças no mercado e manter a competitividade a longo prazo.

Assim, este trabalho visa contribuição ao entendimento da gestão da inovação baseada em tecnologia no varejo, focando nos efeitos da inovação tecnológica em experiência do consumidor e estratégias corporativas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 INOVAÇÃO NO VAREJO

A gestão de varejo está enraizada na teoria de marketing, onde as escolhas sobre canais, merchandising, formatos de loja têm sido estudados como manifestações do lugar política, um dos “4 Ps” do mix de marketing tradicional. De acordo com a convergência entre fabricantes e varejistas, contribuições recentes aplicaram a estrutura de marketing “lógica dominante de serviço” ao contexto do varejo (Hollander, 1960, 2002; McNair e May, 1978). De fato, nos últimos vinte anos, a arena do varejo foi ocupada com sucesso por profissionais orientados a serviços provenientes de diferentes negócios, como fabricantes de marcas originais (por exemplo, Apple, Nike, Adidas) ou varejistas (por exemplo, Sephora, Best Buy, Decathlon, Americanas).

De acordo com essa corrente emergente na literatura de marketing e prática de varejo e partindo de definições bem estabelecidas de serviço podemos definir os serviços de varejo como cocriação processos onde um conjunto de recursos físicos, digitais e humanos interagem para apoiar a experiência de compra do cliente de forma geradora de valor. Os estudos sobre inovação em serviços oferecem diferentes perspectivas sobre a natureza do fenômeno desde de disciplinas, incluindo economia, gestão, sociologia e geografia, especialmente sobre o papel dos sistemas de inovação na economia de serviços e o papel dos serviços na economia social inovação.

Um modelo geral de padrões evolutivos no varejo foi proposto por Clayton Christensen (2001) que analisou as disrupções históricas no varejo identificando um padrão recorrente: soluções técnicas radicalmente aprimoradas resultam em disrupção horizontal, expandindo a gama de soluções simples produtos oferecidos em lojas existentes; no segundo estágio, a competição produz produtos verticalmente especializados, varejistas que estão focados em vender aspectos específicos de produtos complexos gerenciados por vendedores especializados.

A inovação da cadeia de suprimentos envolve uma mudança nas redes da cadeia de suprimentos, tecnologias ou processos (ou combinação destes) dentro de uma função específica da empresa, uma indústria ou uma cadeia de valor que gera economia de custos e criação de valor para as partes interessadas (Enkel et al., 2013; Caniato et al., 2013).

Neste trabalho de conclusão de curso foi adotado a perspectiva da gestão da inovação em inovação de serviços que engloba as relações entre estratégia e tecnologia, envolvimento do cliente e processo de desenvolvimento de novos serviços. Estudos sobre estratégias de inovação têm focado as diferentes tipologias de inovação radical vs. incremental, inovação espacial versus temporal, serviços separáveis versus inseparáveis (Brun et al., 2008; Bello et. al., 2004 e Ha e Stoel, 2012), permitindo operações de varejo de back-end (por exemplo, logística, transportes, conservação de bens) e interações virtuais e físicas front-end. Mais recentemente, um debate relevante está ocorrendo, tanto na comunidade profissional quanto na acadêmica, sobre a mudança do varejo multicanal ao varejo omnicanal (Verhoef et al., 2015) e a integração entre canais on-line e off-line (Herhausen et al., 2015) como possíveis evoluções da quarta onda descrita por Christensen.

O modelo de aceitação de tecnologia foi inicialmente desenvolvido como uma estrutura para prever a adoção de sistemas de informação e tecnologias de computador e para explicar a utilidade percebida e as intenções de uso em termos de influência social e processos cognitivos instrumentais (Drew, 2006)

A abordagem de inovação no varejo é fundamental para a identificação de melhorias na casos empíricos em que empresas adotaram soluções de inovação digital para fins de varejo.

De fato, a pesquisa empírica sobre inovação no varejo é ainda mais complicada por um atraso entre a adoção formal de soluções digitais de última geração (por exemplo, lojas online, aplicativos móveis) e seu impacto real no ambiente operacional desempenho dos processos de varejo.

Conclui-se que a perspectiva da gestão da inovação desenha apenas a dimensão funcional da inovação de serviços no varejo que surge da disponibilidade de princípios e dispositivos de novas tecnologias a gerar níveis mais altos de satisfação com necessidades racionais e utilitárias em B2B (por exemplo, economia de custos) e B2C relações de mercado (por exemplo, economia de custos de informação, economia de tempo). Além disso, esta dimensão pode parcialmente explicar as relações entre as estratégias de inovação e vantagem competitiva do varejista, como os sucessos e fracassos de empresas que investem em inovação no varejo não podem ser inteiramente atribuídos a existência de melhorias em novas funções de serviço de varejo.

Define-se o “COMO - Solução” do serviço de varejo estratégia de inovação, ou seja, decisões sobre a adoção de novas soluções técnicas que melhorem o varejo em operações “ponta-a-ponta” por toda a cadeia de suprimento. Estas novas soluções técnicas podem iniciar processos de criação de valor do usuário/comprador porque satisfazem necessidades utilitárias (por exemplo, preços mais baixos, maior acesso a bens) enquanto permite a resolução racional de problemas (por exemplo, acesso à informação, distância geográfica, testes comparativos de bens)

2.2 IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Bodhani, 2012; Chattaraman et al., 2012; Oh et al., 2012; Wang, 2012; Papagiannidis et al., 2013 investigam o efeito de novas tecnologia em um ambiente de varejo enriquecido sobre o comportamento do consumidor. Em particular, eles se concentram no efeito da nova tecnologia nas experiências de compra do consumidor e escolha de produtos, com especial ênfase na capacidade da tecnologia TIC para fornecer informações para apoiar os processos de tomada de decisão do consumidor. Bodhani e Spohrer analisam os efeitos das tecnologias de autoatendimento na experiência de compra. De forma similar, Papagiannidis et al. avaliam a utilidade de um simulador de carro para apoio à decisão de compra, enquanto Rese (2014) examina a utilidade do consumidor virtual integrado a sistemas, como catálogos virtuais.

Poncin e Ben Mimoun estudam os efeitos de duas tecnologias específicas (um smart espelho baseado em realidade aumentada e um simulador de jogo), introduzidos em uma loja de brinquedos, no valor de compra, satisfação e intenção de patrocínio.

Todos esses trabalhos indicam até que ponto essas inovações levam consumidores a mudar para um novo ambiente de varejo multicanal, definida pela disponibilidade de novas tecnologias no mercado tradicional pontos de venda off-line. No geral, esses estudos sugerem que os consumidores estão dispostos a usar novas tecnologias no ponto de venda e devem apoiar o serviço tradicional.

O uso efetivo desses sistemas está relacionado com a sua facilidade de uso, utilidade e prazer como identificados por estudos anteriores sobre aceitação de

tecnologia e para características da tecnologia, como aparência visual, modalidades de interação e controlabilidade.

Além disso, o uso da nova tecnologia depende da nova atmosfera da loja que é criada após a introdução de uma nova tecnologia. Os artigos e trabalhos estudados para composição deste trabalho de conclusão de curso, sugerem que os consumidores apreciam efeitos 3D interativos, realista e com alta velocidade na resposta. Em particular, os estudos encontraram evidências de relações entre reações positivas desencadeadas pela inserção destas tecnologias, e a satisfação das intenções de compra.

2.3 IMPACTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NO AMBIENTE CORPORATIVAS

Renko e Druzijanic (2014) discutem os benefícios e limitações de tecnologias como carrinhos de compras inteligentes, sistemas de autenticação de impressões digitais, terminais informativos interativos. Atenção especial é dada à vontade dos varejistas de entender e aceitar essas inovações e sua capacidade de mudar drasticamente pontos de venda. Eles concluíram que, embora os varejistas entendessem os benefícios potenciais desses sistemas, eles ainda não aplicaram melhores práticas para gerenciar com sucesso a inovação.

Di Pietro e cols. (2014) avaliam o efeito do autoatendimento, as tecnologias no trabalho dos funcionários da linha de frente, analisando até que ponto essas tecnologias são consideradas uma ameaça ou uma oportunidade. Os resultados indicam que, embora essas tecnologias substituam humanos na execução de algumas tarefas específicas, os funcionários ainda consideram os sistemas de autoatendimento como ferramentas de apoio e aprimoramento a seus empregos. Tambo (2014) chama a atenção para o problema de que as inovações no ponto de venda podem ser difíceis de gerenciar por um único varejista. Ele discute que a criação de uma rede varejista pode apoiar a inovação gestão em lojas individuais. Usando a indústria da moda dinamarquesa como exemplo, ele mostra como a cooperação entre varejistas apoiou a introdução de tecnologias em lojas individuais, e a exploração dos benefícios potenciais desses sistemas para todos os participantes da rede.

Em particular, a cooperação nesta organização de rede provou ser um gerenciamento bem-sucedido, utilizando estratégia para reduzir custos e esforços enquanto inova.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada para este trabalho de conclusão de curso refere-se ao método qualitativo e uma forma indutiva de teorização. Suas unidades de análise são as percepções dos gerentes e consultores tanto da inovação em si quanto das medidas de sua eficácia implementadas nas empresas onde trabalham.

As entrevistas qualitativas são uma abordagem metodológica bem estabelecida na gestão ciência (Birkinshaw et al, 2007). E têm sido fundamentais para entender as percepções sobre os desafios gerenciais de inovação.

A pesquisa incluiu:

- Gerentes de varejo em empresas:
 - Pequeno Porte - Até 200 funcionários, com atuação na parte de Serviço em rede Estadual (Nomeados de Gerente Grupo 1);
 - Médio Porte – Entre 200-1000 funcionários, na área de Roupas & Calçados, com atuação Regional (Nomeados de Gerente Grupo 2);
 - Grande Porte - Acima de 1000 funcionários, com atuação Nacional na área Alimentícia (Nomeados de Gerente Grupo 3);
- Profissionais da indústria:
 - Alimentícia;
 - Comercializadora de Energia;
- Acadêmicos – Alunos de Pós Graduação nas áreas:
 - De varejo;
 - Marketing;
 - Inovação.

As entrevistas procuraram validar a relevância do tema e a extensão da incerteza sobre significados e medidas.

A amostra geral foi dividida em dois subgrupos. No total, 34 foram executivos do varejo (EVs) e 7 eram executivos não varejistas (NEVs). Os EVs foram escolhidos por pesquisas de LinkedIn, esse subgrupo incluía gerentes das principais áreas de varejo (Alimentícias, Serviço e Roupas). O NEVs entrevistados vieram de empresas de consultoria com práticas de varejo, bem como de profissionais de indústrias e acadêmicos das Universidades do Paraná e de Pernambuco.

Esses, foram convidados a apresentar visões “mais amplas” sobre a inovação no setor. O intuito foi criar uma rica gama de configurações em que as percepções sobre os significados da inovação poderiam ser exploradas.

As entrevistas, realizadas por meio de reuniões no “teams/google meet” ou presencial, durante trinta minutos a uma hora; compreenderam dois grupos de questões relacionadas a:

- O significado da inovação no contexto do varejo;
- E as medidas usadas pelos varejistas para avaliar a eficácia da inovação.

Uma abordagem narrativa guiou os entrevistados pelos tópicos principais, mas também lhes deu a oportunidade de enquadrar as respostas de acordo com suas próprias experiências.

Os gerentes foram solicitados a ilustrar suas respostas com exemplos. A entrevista foi realizada por meio de três grupos 1. EVs, 2. NEVs; 3. EVs + NEVs. Dessa forma foi possível comparar e avaliar as opiniões dos participantes nos grupos inseridos.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com o primeiro conjunto de perguntas foi abordado diretamente os significados de inovação no varejo.

Foram solicitados aos grupos caracterizar o termo de suas próprias perspectivas. Também foram solicitados a dar exemplos de inovações, que eles consideraram bem-sucedidas e que alcançaram um impacto organizacional duradouro. Ambos os subgrupos reconheceram o papel crucial da inovação para o desempenho das empresas varejistas. Sem inovação, eles sugeriram, que o crescimento e as margens de lucro diminuem e as organizações enfrentam problemas de ciclo de vida:

“Você fica cerca de dois anos sob o sol e, de repente, há um novo influencer na jogada [...] então você tem que dar uma boa olhada em si e no seu produto para não sair da prateleira (CEO, Varejista Grupo 1)”.

No entanto, a pesquisa também indicou que havia uma variedade real de significados e interpretações entre os praticantes. Os gerentes do varejo reconheceram que definir e medir a inovação no varejo era difícil, já que a inovação

era tipicamente um processo coletivo envolvendo muitos indivíduos de diferentes áreas funcionais, incluindo fornecedores e clientes.

A maioria dos EVs preferira usar o que consideravam uma linguagem mais concreta e relevante. Gerentes, Diretores e membros do conselho sempre relacionaram a inovação com “estratégia” ou “mudança”, vendo-a ou como meio para alcançar determinados objetivos estratégicos ou componente de uma estratégia. No total, 28 EVs caracterizaram a inovação como uma prioridade estratégica ou reconheceram suas consequências estratégicas. Alguns também descreveram a inovação como a “implementação de ideias de crescimento”, que gerou “pontos de diferença” por meio de “culturas criativas”:

Há uma série de pequenas coisas que fazemos todos os dias [...] um termo que está em nosso vocabulário, então o tempo todo estou tentando traduzir entre o que falo e o que fazemos (Diretor, Varejista Grupo 3).

Alguns compararam percepções estereotipadas sobre inovação – uma “partida radical” de “negócios”, produzidos por profissionais – com o que eles viam como uma interpretação realista, específica do varejo:

Preferimos usar “novidade”. A inovação de alguma forma carrega o significado de uma ideia radicalmente nova [...] A maior parte do nosso crescimento incremental vem da “novidade” – que eu descreveria como um estágio abaixo da inovação. (Coordenador Comercial, Varejista Grupo 1).

Os coordenadores de desenvolvimento caracterizaram a inovação principalmente, em termos de produtos tangíveis ou categorias com vários graus de novidade:

Sim [...] e se eu usar o termo “inovação” pode significar trazer algo para o mercado com altos níveis de novidade ou uma reformulação significativa de suas características [...] que atenda desejos ou necessidades dos consumidores. Pode ser simplesmente uma nova embalagem para tornar as qualidades do produto na prateleira mais visíveis, podem ser relançamentos que tratam de tornar os

resultados mais fortes. (Coordenador de Novos Produtos, Varejista Grupo 2).

A maioria dos NEVs também acreditavam que “inovação” como termo não fazia parte da rotina regular dos varejistas. Que, na prática, prevaleceu uma linguagem aparentemente mais clara, descrevendo inovação por meio de atividades ou resultados: como “mudança”, “estratégia de atualização de mercado”, “experimentação” e “novidade centrada no cliente para desenvolvimento de produtos”. Nesse sentido, uma inovação foi:

Qualquer coisa nova ou criativa que melhore ou mude a maneira como um varejista opera (Acadêmico).

Os NEVs também sugeriram que, como inovadores intermediários, os varejistas pareciam ser mais confortáveis com mudanças contínuas em vez de “pontuadas”, sendo sua inovação um envelope em evolução de produtos e serviços dentro de um varejo em constante mudança. Enquanto os varejistas eram particularmente bons em “ouvir a voz do cliente” e “inovando suas proposições de acordo”, isso foi aplicado mais operacionalmente do que estrategicamente. Ao ter que pensar mais estrategicamente, os varejistas pareciam inovar com mais cuidado. Tal comportamento avesso ao risco foi uma consequência direta da natureza dinâmica e voltada para o consumidor do varejo, ou uma consequência de margens de lucro tipicamente apertadas a recursos limitados, era discutível.

Alguns NEVs também caracterizaram a inovação de varejo como amplamente não tecnológica em natureza. Os entrevistados sugeriram que a tecnologia poderia ser vista mais como um “fator chave” e um “facilitador” do aumento da eficiência e lucratividade:

Quando se fala em inovação, algumas pessoas assumem automaticamente a tecnologia. No varejo, este não é o caso. Acho que é mais sobre gerar ideias e produzir pontos de diferença.

Quanto a tecnologia todo mundo tem que ter, mas só com tecnologia você não vai sustentar sua vantagem competitiva (Gerente de Inovação, Profissional da Indústria Alimentícia).

Em resumo, a análise das definições dos entrevistados em EV e NEV sugeriram que a inovação no varejo poderia ser de dois tipos: “relacionado ao

comportamento” e “relacionado ao resultado”. A inovação relacionada ao comportamento representou atividades de mudança organizacional com impacto profundo e mensurável:

- Inovação como meio de mudança e crescimento: por exemplo, “nova cadeia de suprimentos, canais de varejo integrado”. Mudança de uma magnitude que constantemente empurravam o negócio “para fora da zona de conforto”:

Portanto, a definição de inovação é “melhoria”. Não quero inovar e fazer coisas pior [...] A inovação a meu ver nada mais é do que uma forma de criar mudanças positivas e duradouras (Diretor de Desenvolvimento, Varejista Grupo 3).

- Inovação como faceta da estratégia: a maioria dos gestores também caracterizou inovação como uma faceta da estratégia que acabou por alcançar a diferenciação. Em mercados varejistas congestionados, a visão predominante era que uma empresa não poderia diferenciar-se significativamente através da cópia. Precisava inovar dentro quadro mais amplo de uma estratégia corporativa com seus recursos:

Eu acho que a inovação é uma estratégia [...] daqui a três, cinco e sete anos, o que espero alcançar, precisamos ir para novos mercados e quais são os riscos disso e qual é o fluxo de caixa implicações [...] eu vejo a inovação como uma ferramenta de estratégia (Gerente, Varejista Grupo 3).

Em termos “relacionados a resultados” mais tangíveis, a inovação foi associada a novos produtos, serviços ou formas de operar. Aqui, dois significados relacionados emergiram:

- Inovação por tipos de resultados: inovações de gama de produtos foram os exemplos mais comuns. Isso era compreensível, dada a sua tangibilidade. Mas alguns gerentes estenderam suas definições para “atividades relacionadas”, como “serviços”, “processos operacionais” ou “estruturas de apoio”, que proporcionavam “rapidez” ou “escala” para o mercado e traduziu novas ideias em produtos/serviços viáveis.

Alguns dos termos usados incluem inovação de “mix de sortimento” ou “serviços de varejo”, inovação “escala”, inovação “rápida” ou “lenta”:

Acho que, a inovação é vista mais do ponto de vista do produto do que qualquer outra coisa, mas a novidade no varejo vai além do produto [...] (Coordenador de Marketing, Varejista Grupo 1).

- Inovação em termos de grau de novidade: alguns entrevistados referiram-se à “inovação verdadeira” versus “renovação”, outros questionaram se as melhorias, reformulações, reembalagens ou relançamentos podem ser classificados como inovação.

Os exemplos variaram de “melhoria contínua a fazer boas práticas”, para uma mudança de etapa transformacional em maior escala. Os termos usados incluíam “semi inovação”, “inovação adaptativa”, “inovação contínua”, “inovação inovadora” ou “inovação líder da indústria”:

Pode ser algo que não foi feito em nossa empresa, mas existe em outro lugar. Mas basicamente a inovação para mim é uma espécie de “avanço” e pode ser em termos de conceito ou em termos de organização, inovação é fazer coisas diferentes (Gerente, Varejista Grupo 2)

Os entrevistados reconheceram que a inovação – seja um “comportamento” ou um “resultado” – é invariavelmente embutido em normas culturais organizacionais, crenças e valores. Muitos também, portanto, falou de: “inovatividade” como “comportamento orientado para a realização”, ou uma “pulsão inata para o sucesso” fortemente condicionada por uma “cultura organizacional de criatividade liberdade” dentro de um quadro estratégico.

3.1 MEDIDAS DE INOVAÇÃO NO VAREJO

Como as características e o sucesso da inovação no varejo são medidos? Os subgrupos sentiram que a medição da inovação e a avaliação da sua eficácia foram fundamentais para a sua melhor gestão. No entanto, o desafio fora visto como uma natureza iterativa e amplamente transversal do varejo em diferentes áreas:

É muito difícil definir e medir a inovação em algumas partes do negócio. (Diretor, Varejista Grupo 3).

Embora a maioria dos EVs estivessem convencidos de que, em geral, eles mediram a eficácia da maioria de suas inovações de forma adequada, muitos NEVs argumentaram que as medidas de inovação no varejo foram desviadas para um desempenho mais tangível, e estavam menos sintonizados com o que foi chamado de efeitos “secundários” de inovação (Townsend, 2010) – definida como resultados de longo prazo, menos tangíveis, e com profundo impacto organizacional:

No varejo há uma tendência de superestimar o curto prazo e subestimar os efeitos de longo prazo da inovação (Diretor Inovações, Varejista Grupo 2).

Também houve reconhecimento que alguns dos benefícios da inovação - relacionados ao aprendizado organizacional, impacto no negócio e valor da marca – foram bem compreendidos:

Sim, existem várias maneiras [de medir a inovação]. Eu acho que financeiramente [...] é uma forma de fazer isso, o desenvolvimento de pessoas é outro caminho. (Gerente Financeiro, Varejista Grupo 3).

3.2 MEDIDAS NÃO FINANCEIRAS DE INOVAÇÃO.

Desenvolvidas mais recentemente, procurou dar conta da parcela de novas atividades dentro de um negócio ou para o sucesso de mercado dessas atividades. Três tipos de medidas permaneceram para fora:

- Número de novos produtos na linha de produtos de varejo. Os entrevistados deram exemplos de pelo menos um dos seguintes: “número ou porcentagem de novos produtos ou categorias de produtos dentro de uma linha de varejo”, “porcentagem de novos produtos vendidos em comparação com a mesma data do ano passado”, “número de produtos modificados versus produtos inteiramente novos”.
- Medidas de percepção do consumidor: Os entrevistados acreditavam que as percepções dos clientes eram indicadores não financeiros essenciais para uma inovação bem-sucedida. NEVs criticaram alguns varejistas por não usarem medidas mais amplas como “taxas de consumo, aquisição e retenção” por meio de inovação, ou medidas de lealdade como “pontuações líquidas do promotor”, “satisfação do

cliente", "taxas de uso", "taxas de conversão", "frequência de compra e compra repetida" de novos produtos.

- As medidas relacionadas ao tempo foram projetadas para contabilizar as atividades pre ou pós-lançamento. Os chamados "marcos de tempo" podem rastrear os níveis de penetração no mercado (por exemplo, taxas de crescimento da participação de mercado de novos produtos nos primeiros três, seis ou nove meses desde um lançamento do produto).

Alguns entrevistados enfatizaram a necessidade de entender a contribuição do novo varejo conceitos para armazenar o desempenho da produtividade, projetando densidades de vendas no varejo e respondendo pelo crescimento do espaço de varejo a partir de novos formatos. EVs particularmente referidos medidas de "nova marca" ou "imagem de loja", "benchmarking competitivo" ou "monitoramento rotatividade de estoque de novos produtos"

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade da pesquisa, é realizar uma análise sobre as percepções ligadas ao tema de Inovação no varejo e qual a estratégia ligada aos resultados aprendidos no setor varejista. O objetivo têm sido alcançar a compreensão, em vez de simplesmente amplitude ou significância estatística. Eisenhardt e Graebner (2007) nos lembram que o objeto do tipo de amostragem que têm empregado é selecionar casos propositalmente para iluminar uma ideia ou construção, com o objetivo de desenvolver novas teorias sobre fenômenos pouco conhecidos, ao invés de necessariamente para testá-los empiricamente. Vemos esta pesquisa contribuindo tanto para o praticante quanto para o acadêmico em compreensão da inovação.

As descobertas nos dizem que os varejistas se envolvem em muito mais inovação do que eles ou os comentaristas reconhecem. De fato, muitos varejistas relutam em usar o termo inovação por causa do que são levados a esperar das interpretações convencionais. Segundo os gerentes do varejo, a grande maioria de inovações descritas como “novidades incrementais”, envolvendo “experimentação”, “melhorias contínuas” ou “refinamentos” para produtos, tecnologias e práticas dentro de quadros estratégicos e culturais mais amplos que, juntos, fornecem um direcionamento narrativo. A plataforma aberta, distribuída, incremental, não tecnológica e muitas vezes híbrida a natureza da inovação no setor significa que os varejistas inovam de maneira diferente. Ao mesmo tempo, fica claro que a medição e gestão da inovação no setor nem sempre é coerente.

A maioria dos gestores acredita que a inovação no varejo é certamente medida em vários níveis, mas nem sempre de forma adequada.

Os gerentes geralmente medem o que é fácil ou convencional, medir decorrente de inovação (como benefícios financeiros de curto prazo) em vez de medir o que importa como: transformação comportamental ou organizacional de longo prazo. Isso explica parte da aparente desconexão entre o mais estratégico e as áreas de aplicação de inovação.

Em termos acadêmicos, esta pesquisa busca fornecer uma compreensão da inovação destacando análises, práticas e desafios vivenciados no setor de varejo. A literatura mais ampla sobre inovação explica com eloquência os vários significados tecnológicos e organizacionais da inovação. Apesar disso, existe escopo considerável para entender melhor os significados “localizados” da inovação desvendando-os no nível

da empresa de varejo. Sem uma boa compreensão desse contexto, não podemos realmente entender os significados e, sem clareza nos significados, não podemos compreender as práticas nem avaliar o impacto. É claro que, embora tipologias de inovação mais “tradicionais” de “produto vs. processo”, “incremental vs radical”, “tecnológico vs relacionado com a gestão” são familiares, quando vemos significados e chegamos a conclusões influenciada pela prática, até pelo papel intermediário do setor.

A análise sugere, por exemplo, que no varejo, uma descrição menos categórica de inovação do que como uma transformação radical. Transformações radicais ocorrem em varejo, mas eles parecem ser muito menos frequentes em nosso estudo em comparação com a inovação contínua e incremental nos níveis estratégico e operacional dentro das três principais áreas de aplicação que identificamos, o que geralmente é mais apropriado às circunstâncias e características do setor em incrementos atender às necessidades do cliente. No entanto, isso não é o mesmo que dizer que no varejo a inovação é um processo gradual e reativo. Ao contrário da categorização de Pantano (2014) dos varejistas como adotantes passivos da inovação, nossa pesquisa sugere que a inovação que ocorre é ativa, constante e complexo (desde o ponto de gestão de vista) e envolve a Co criação da inovação, que capitaliza as capacidades de correspondência de mercado dos varejistas como intermediários em um valor cadeia em que estão mais próximos do consumidor.

As inovações que impulsionam o mercado são muitas vezes cocriadas com o varejista atuando como o “hub” de inovação (Medina e Rufin, 2009). Isso também se assemelha à noção multidimensional de “inovação aberta” como um processo colaborativo de alavancagem de recursos e resultados internos e externos que proporciona crescimento (Chesbrough, 2003; Gassmann et al., 2010) e onde o valor é frequentemente cocriado dentro de uma cadeia de suprimentos de relacionamentos internos e externos, incluindo múltiplos fornecedores. Da mesma forma, a inovação no varejo parece menos especificamente focada em tecnologia e mais sobre mudança contínua, ao contrário de muitos autores (Pantano, 2014).

Para os NEVs, os processos associados e organização são configuradas em relação às necessidades de mercado, nas quais a tecnologia é simplesmente um meio para um fim. Isso está muito mais próximo da noção empreendedora de inovação como uma alocação de recursos disponíveis para novos usos.

Segundo algumas pesquisas realizadas para compor este trabalho, este é um dos primeiros estudos qualitativos sobre inovação no varejo que exploram as análises sobre os significados da inovação e os métodos empregados para medir sua eficácia, com base em uma pesquisa na prática.

A introdução de inovações de base tecnológica em pontos de venda tradicionais requer compreensão e gestão de questões emergentes, que vão desde a gestão organizacional até novas experiências dos consumidores na loja e estratégias para explorar os benefícios proporcionados por essas tecnologias.

A principal análise obtida nas pesquisas de campo é relacionada as inovações em interações e tecnologias personalizáveis que agregam valor aos consumidores. Finalmente, sistemas avançados, como dispositivos móveis e virtuais tecnologias podem ser integradas com serviços tradicionais em pontos de venda para criar novos formatos de loja. Os varejistas devem cuidadosamente refletir sobre a melhor tecnologia com base em critérios como viabilidade, sustentabilidade financeira, demanda do consumidor, qualidade e quantidade de serviços prestados.

Espero que este trabalho contribua para pesquisas futuras e estimulem a melhor compreensão de novos cenários no varejo baseados em tecnologia.

4 REFERÊNCIAS

Ahearne, M., Highes, D.E., Schillewaert, N., 2007. Why sales reps should welcome information technology: measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. *Int. J. Res. Mark.* 24 (4), 336–349.

BODHANI, A., 2012. SHOPS OFFER THE E-TAIL EXPERIENCE. *ENG. TECHNOL.* 7 (5), 46–49.

CHATTARAMAN, V., KNOWN, W.-S., GILBERT, J.E., 2012. VIRTUAL AGENTS IN RETAIL WEB SITES: BENEFITS OF SIMULATED SOCIAL INTERACTION FOR OLDER USERS. *COMPUT. HUM. BEHAV.* 28 (6), 2055–2066.

Bello, D.C., Lohtia, R., & Sangtani, V. (2004) “An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels”, *Industrial Marketing Management*, 33(1), pp. 57-64

Birkinshaw, J., Bessant, J. and Delbridge, R. (2007), “Finding, forming, and performing: creating networks for discontinuous innovation”, *California Management Review*, Vol. 49 No. 3, pp. 67-83.

Brun, A., Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Miragliotta, G., Ronchi, S., Sianesi, A. and Spina, G. (2008) “Logistics and supply chain management in luxury fashion retail: an empirical investigation of Italian firms”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 114 No. 2, pp. 554-570

Caniato, F., Caridi, M. and Moretto, A. (2013) “Dynamic capabilities for fashion-luxury supply chain innovation”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41 (11/12), pp.940–960

Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA

Christensen, C. M. (2001) “The past and future of competitive advantage”, *Sloan Management Review*, 42(2), pp. 105-109.

Di Pietro, L., Pantano, E., Di Virgilio, F., Frontline employees attitudes towards selfservice technologies: threats or opportunity for job performance? *J. Retail. Consum. Serv.* <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.014>, (in this issue).

Drew, S.A.W. (2006) "Building technology foresight: using scenarios to embrace innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 Iss: 3, pp.241 – 257

Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 1, pp. 25-32

Enkel, E., & Mezger, F. (2013) "Imitation processes and their application for business model innovation: An explorative study", *International Journal of Innovation Management*, 17(01). Falk, P., & Campbell, C. (Eds.). (1997) "The Shopping Experience" , (Vol. 52).

Evans, J.R., 2011. Retailing in perspective: the past is a prologue to the future. *Int. Rev. Retail Distrib. Consum. Res.* 2 (1), 1–31

Gassmann, O., Enkel, E. and Chesbrough, H. (2010), "The future of open innovation", *R&D Management*, Vol. 40 No. 3, pp. 213-221

Ha, S., and Stoel, L. (2012), "Online apparel retailing: roles of e-shopping quality and experiential eshopping motives" *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 197-

Hauser, J., Tellis, G.J., Griffin, A., 2006. Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Market. Sci.* 25 (6), 687–717, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.015>.

Herhausen, D., Binder, J., Schögel, M., & Herrmann, A. (2015)." Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration", *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 309- 325.

Hollander, S. C. (2002). "Notes on the retail accordion", *Retailing: The evolution and development of retailing*, 1, pp. 322.

Lu, H. P., & Su, Y. J. P. (2009) "Factors affecting purchase intention on mobile shopping web sites", *Internet Research*, 19, pp. 442–458.

Medina, C. and Rufin, R. (2009), "The mediating effect of innovation in the relationship between retailers' strategic orientations and performance", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 No. 7, pp. 629-655

McNair, M. P., & May, E. G. (1978). "NEXT REVOLUTION OF RETAILING WHEEL", *Harvard Business Review*, 56(5), pp. 81-91.

Oh, L.-B., Teo, H.-H., Sambamurthy, V., 2012. The effect of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *J. Oper. Manag.* 30 (5), 368–381.

Papagiannidis, S., Pantano, E., See-to, E., Bourlakis, M., 2013. Modelling the determinants of a simulated experience in a virtual retail store and users' product purchasing intentions. *J. Mark. Manag.* 29 (13/14), 1462–1492.

Pantano, E. (2014), "Innovation drivers in retail industry", *International Journal of Information Management*, Vol. 34 No. 2014, pp. 1-7

Poncin, I., Ben Mimoun, M.S., The impact of "e-atmosphere" on physical stores, *J. Retail. Consum. Serv.* <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.010>, (in this issue).

Renko, S., Druzijanic, M., Perceived usefulness of innovative technology in retailing: consumers' point of view, *J. Retail. Consum. Serv.* <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.015>, (in this issue).

Rese A., Schreiber S., Baier D., Technology acceptance modelling of augmented reality at the point of sale: can surveys be replaced by an analysis of online reviews?

J. Retail. Consum. Serv. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.011>, (in this issue)

Tambo T., Collaboration on technological innovation in Danish fashion chains: a network perspective, J. Retail. Consum. Serv. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.016>, (in this issue)

Townsend, W. (2010), "Innovation and the value of failure", International Journal of Management and Marketing Research, Vol. 3 No. 1, pp. 75-84.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing", Journal of Retailing, 91(2), pp. 174- 181.

Wu, J.-H., & Wang, S.-C. (2005) "What drives mobile commerce? An empirical evaluation of the revised technology acceptance model", Information & Management, 42(5), pp. 719-729.