

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO - CSE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS - CNM
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

Felipe Lombardi de Moraes Freire

Inovação como estratégia de crescimento em grandes varejistas nacionais

Florianópolis
2021

Felipe Lombardi de Moraes Freire

Inovação como estratégia de crescimento em grandes varejistas nacionais

Monografia submetida ao curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina.
Orientador: Prof. Luiz Carlos de Carvalho, Dr.

Florianópolis
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Freire, Felipe Inovação como estratégia de crescimento em grandes varejistas nacionais / Felipe Freire; orientador, Luiz Carlos de Carvalho, 2021.
64 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Ciências Econômicas, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Ciências Econômicas. 2. inovação. 3. estratégias tecnológicas. 4. varejo. I. de Carvalho, Luiz Carlos. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Econômicas. III. Título.

Felipe Lombardi de Moraes Freire

Inovação como estratégia de crescimento em grandes varejistas nacionais

Florianópolis, 10 de maio de 2021.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Helberte João França Almeida, Dr.
UFSC

Prof.(a) Janaína Führ, Dr.(a)
UDESC

Certifico que esta é a **versão original e final** do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Economia por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Júnior, Dr.
Orientador(a)

Florianópolis, 2021.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar a minha família. Meus pais que sempre colocaram a minha educação em primeiro lugar, não medindo esforços para que sempre pudesse ter acesso a tudo que me ajudasse a ser uma pessoa estudada e um ótimo profissional. Em segundo lugar gostaria de agradecer ao meu irmão, que sempre esteve comigo e hoje é aluno da mesma universidade que eu, começando a trilhar a sua história profissional onde também comecei a minha. Em terceiro lugar, porém não menos importante a minha namorada, que conheci durante a graduação, também cursa Ciências Econômicas e me apoiou durante todo o tempo que já estamos juntos.

Aos meus amigos, gostaria de agradecer aos de Santos, minha cidade natal, pois alguns andam comigo desde os 5 anos de idade e outros conheci um pouco depois, porém todos sempre tiveram a mesma ambição que é se tornar um bom profissional e qualificado em ótimas instituições. Aos amigos que criei na graduação, que foram essenciais para que pudesse chegar até aqui hoje, pois mesmo em uma cidade em que no primeiro momento não se conhecia ninguém se tornaram uma segunda família, dando apoio nos estudos, e no convívio social,

Não menos importante, gostaria de agradecer todos os professores que tive ao longo de minha vida, principalmente os da graduação. Uma profissão muito importante e pouco reconhecida, que com certeza são uma das bases para moldar caráter e principalmente conhecimentos para qualquer pessoa da sociedade.

Por último, porém não menos importante, um agradecimento especial ao meu avô, que começou trabalhando no Banco Itaú como limpador de janela e se aposentou como gerente, reconhecido pela cidade inteira em que vivia, e que se estivesse vivo ficaria extremamente feliz em ver o seu neto mais velho se formar em Ciências Econômicas.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo identificar como empresas líderes de mercado do varejo nacional atuam com a inovação, e para isso foram analisadas as empresas Magazine Luiza, Telhanorte e Lojas Renner, que atuam nos setores de eletrodomésticos, material de construção civil e moda e vestuário, respectivamente. A metodologia teve como principal foco a busca em fontes secundárias, através de pesquisas já realizadas e artigos sobre as empresas, sendo um trabalho tanto descritivo como explicativo. Foi analisado o cenário varejista brasileiro como um todo e como a inovação, e principalmente a transformação digital, se faz presente, para que criasse um contexto em que fosse possível identificar as inovações das empresas e fazer uma análise de valor, de modo a caracterizar o tipo de inovação aplicada. Através das inovações, foi identificado qual estratégia tecnológica cada empresa aplicava, de modo a determinar há uma relação com a sua posição no mercado. O procedimento aplicado foi o mesmo para todas as empresas e inovações, e assim foi possível identificar que todas as empresas apresentaram inovações incrementais, sendo que tanto a Magazine Luiza como a Lojas Renner seguem uma estratégia imitativa e a empresa Telhanorte adota uma estratégia defensiva, devido a especificidades do seu nicho de mercado. Além disso, esse resultado embasa o fato de que o Brasil possui certa carência em P&D, pois suas empresas líderes de mercado no varejo têm como principais inovações algo que já foi previamente realizado em outros países, principalmente EUA.

Palavras chave: varejo; inovação; estratégia

ABSTRACT

The present research aims to identify how leading companies in the national retail market operate with innovation, and for this purpose were analyzed as companies Magazine Luiza, Telhanorte and Lojas Renner, which operate in the sectors of electromobile, civil construction and fashion and clothing, respectively. The methodology had as its main focus the search for secondary sources, through research already carried out and articles about the companies, being a work that is both descriptive and explanatory. The Brazilian scenario was analyzed as a whole and how innovation, and especially digital transformation, is present, in order to create a context in which it was possible to identify how companies' innovations and make a value analysis, in order to characterize the type applied innovation. Through innovations, it was identified which technological strategy each company applied, in order to determine a relationship with its position in the market. The procedure performed was the same for all companies and innovations, and thus it was possible to identify that all companies incremental innovations, with both Magazine Luiza and Lojas Renner following an imitative strategy and Telhanorte adopts a defense strategy, due the specifics of your market niche. In addition, this result supports the fact that certain Brazil has a lack of R&D, as its leading retail market companies have as main innovations something that has already been accomplished in other countries, mainly the USA.

Key words: innovation, retail market, strategy

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclos do Varejo nacional.....	34
Figura 2 - Evolução do e-commerce no Brasil.....	42
Figura 3 – Ciclos Estratégicos.....	44
Figura 4 – Linha do Tempo Lojas Renner.....	49
Figura 5 - Dados de 2013 do Encantômetro.....	51
Figura 6 – Marcas que envolvem o conceito Life Style.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Desempenho do Varejos Restrito de 2010 a 2019.....	33
Gráfico 2 - Geração Anual de Postos de Trabalho entre os anos de 2010 a 2019.....	34
Gráfico 3 – Total de Faturamento E-commerce.....	37
Gráfico 4 – Posicionamento das empresas.....	40
Gráfico 5 – Vendas Digitais Lojas Renner.....	50
Gráfico 6 – Histórico de Lucro Lojas Renner.....	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das inovações radicais e incrementais.....	22
Quadro 2 – História do Varejo.....	31
Quadro 3 – Drives da inovação e como implicam aos varejistas.....	32
Quadro 4 – Maiores Varejistas Brasileiras no ano de 2019.....	34
Quadro 5 – Análise Inovações Magazine Luiza.....	54
Quadro 6 - Análise Inovações Telhanorte.....	55
Quadro 7 – Análise Inovações Lojas Renner.....	56

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PIB – Produto Interno Bruto

SBVC- Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

IBEVAR – Instituto Brasileiro de Executivos do Varejo

CNI – Confederação Nacional da Indústria

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PINTEC - Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica

PMC – Pesquisa Mensal de Comércio

ABCOMM – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 METODOLOGIA.....	16
1.4.1 Definição da Estratégia Metodológica	16
1.4.2 Limitação da Pesquisa	17
1.4.3 Estrutura do Trabalho	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO	19
2.1.2 Invenção e Inovação	19
2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO	20
2.2.1 Inovação Incremental	20
2.2.2 Inovação Radical	21
2.2.3 Inovação Disruptiva.....	22
2.2.4 Inovação no Produto.....	23
2.2.5 Inovação no Processo	24
2.2.6 Inovação Organizacional	25
2.3 OFERTA E DEMANDA COMO FATORES INDUTORES DA INOVAÇÃO	25
2.4 ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS.....	26
2.4.1 Estratégia Ofensiva.....	26
2.4.2 Estratégia defensiva.....	26
2.4.3 Estratégia imitativa	27
2.4.4 Estratégia dependente	27
2.4.5 Estratégia tradicional	28
2.4.6 Estratégia oportunista	28
2.5 INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E COMPETITIVIDADE	29
3.0 CONCEITO DE VAREJO	31
3.1 INOVAÇÃO NO VAREJO.....	31

3.2 ASPECTOS DO VAREJO BRASILEIRO	33
3.3 VAREJO BRASILEIRO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO CIVIL	37
3.4 VAREJO BRASILEIRO DE MODA E VESTUÁRIO.....	38
3.5 VAREJO BRASILEIRO DE ELETROMÓVEIS	38
3.6 INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO NACIONAL	38
3.6.1 Laboratórios de inovação.....	40
3.6.2 Marketplace	41
4 ANÁLISE DE INOVAÇÕES E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS.....	43
4.1 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA EMPRESA MAGAZINE LUIZA.....	43
4.2 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA EMPRESA TELHANORTE.....	46
4.3 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA EMPRESA LOJAS RENNER	48
4.4 DIAGNÓSTICO DAS INOVAÇÕES E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS.....	53
5 CONCLUSÃO.....	58
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O conceito de varejo é compreendido pela venda de uma mercadoria para o consumidor final, de acordo com a demanda específica de cada um. A atividade do varejo está presente na sociedade desde meados de 1700 com o surgimento das moedas, dos bancos e a criação de uma de “loja generalista”, na qual se vendia de tudo em apenas um lugar. Antes desse período o homem buscava suas necessidades através da caça e agricultura, sendo o único responsável pela sua sobrevivência, de modo que tudo o que conseguia era para consumo próprio e não havia uma produção a mais ou que pudesse realizar algum tipo de estoque. Com o aperfeiçoamento das técnicas de produção, a eficiência na hora de produzir começou a gerar ao homem um tempo menor para produzir a mesma quantidade de alimentos e utensílios, onde se começou a realizar o comércio e a atividade do varejo começou a se fazer presente.

Com a evolução social, tanto cultural como econômica, o comércio foi se aprimorando e o varejo crescendo e inovando. Em meados dos anos de 1850, apareceu um dos pioneiros em inovação de varejo no mundo, Aristide Boucicaut, com a criação da primeira loja de departamentos do mundo, em Paris, França, a chamada Le Bon Marchè. Para se destacar no varejo de roupas no meio de todas as lojas da região, foi necessário criar algo novo, o que no caso não foi um produto em si, mas uma nova maneira de vender. Le Bon Marchè introduziu um sistema de preços fixos em que era possível ceder descontos, saindo do sistema de barganha que costumava ser praticado entre vendedores e clientes anteriormente. Além disso, criou uma sala de leitura para os homens enquanto esperavam suas mulheres realizarem compras no interior das lojas. Esses dois exemplos podem ser encontrados facilmente hoje em dia no varejo do Brasil e do mundo, foi necessário alguém com uma visão empreendedora para criar algo e se destacar dessa forma (BAYARRI, 2013)

O varejo no Brasil correspondeu a 20,25% do PIB brasileiro de acordo com a SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo) nos anos de 2017 e 2018, movimentando em torno de R\$1,34 trilhão, sendo um setor que está cada vez mais ganhando seu espaço na economia brasileira. Os principais setores do varejo brasileiro são: supermercados, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de vestuários, lojas de materiais de construção, lojas de móveis e decoração, postos de gasolina, lojas de eletroeletrônicos e livrarias. De acordo com o ranking da IBEVAR no ano de 2018 as 10 maiores empresas varejistas faturaram junto

aproximadamente R\$285 bilhões, representando cerca de 20% de todo o PIB brasileiro. Entretanto, nem sempre as empresas que mais faturam são as empresas mais inovadoras.

A gestão da inovação é determinante para definir a trajetória que será traçada por cada empresa. A estratégia competitiva se torna uma aliada ao sucesso da marca, definindo o tipo de perfil que a empresa adotará no mercado e qual será a sua reputação com os consumidores. Diversas empresas podem adotar estratégias diferentes e ter sucesso, dessa forma, o real problema desta pesquisa é averiguar quais inovações foram desenvolvidas pelas empresas varejistas e identificar se há algum tipo de padrão nas estratégias e inovações de empresas líderes de setor do varejo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como empresas líderes de mercado do varejo inovam no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mostrar como ocorre a inovação no varejo brasileiro.
- b) Identificar e entender inovações realizadas pelas empresas Magazine Luiza, Telhanorte e Lojas Renner.
- c) Identificar semelhanças e distinções entre inovações e estratégias adotadas pelas três empresas citadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A inovação atua como um motor da economia, é a capacidade de criar soluções para problemas, aprimorar algo existente e tornar mais eficiente o processo. (CASTRO, 2019). Em uma entrevista realizada pela CNI (Confederação Nacional da Indústria) com grandes executivos nacionais, apenas 6% apontaram a indústria brasileira como inovadora e consideram os Estados Unidos como o país mais inovador, em um ranking que ainda tem Alemanha, Israel, China e Japão fechando os maiores países no quesito inovação (LOUREIRO, 2019).

Os principais motivos levantados pelos executivos de que o Brasil é um país muito pouco inovador se devem ao fato de que, segundo os entrevistados, o Brasil carece de uma cultura de inovação, há pouco investimento na área e também a crise econômica afeta o

desempenho (LOUREIRO, 2019). Dessa forma este estudo buscará interpretar e entender como, diante de diversas dificuldades e barreiras encontradas por empresários, as grandes empresas ainda assim conseguem inovar e se destacar.

Outro fator importante é de o autor ter estagiado por mais de um ano durante a sua graduação em uma empresa varejista, empresa esta que é considerada a sexta maior do Brasil no setor de materiais de construção civil e por isso domina grande parcela do mercado e um alto poder em suas mãos, para usar ou não a inovação da forma que achar mais convincente. O conhecimento obtido trabalhando no setor de tesouraria da empresa e o conhecimento do faturamento anual atrelado a uma própria ambição da empresa em se destacar e crescer ainda mais no setor nacional despertou o interesse em como a inovação pode ser um caminho para tal. Além do crescimento em nível nacional, entender como a inovação pode ser uma estratégia de mercado da empresa, atuando também como uma vantagem comparativa em relação a seus concorrentes e como os consumidores elencam a sua preferência baseado no grau de inovação que uma empresa tem.

A falta de pesquisas e estudos para o tema específico de processo inovativo no varejo motiva a presente pesquisa, de modo que faça ser compreensível como a inovação está presente no setor, mais especificamente nos grandes players do mercado, e como se dá a devida importância a inovação nas estratégias de desenvolvimento da marca.

1.4 METODOLOGIA

1.4.1 Definição da Estratégia Metodológica

De acordo com Gil (2008), um trabalho de pesquisa exploratória tem o intuito de desenvolver e esclarecer ideias e conceitos já elaborados. Sendo assim, este trabalho de pesquisa seguirá esta perspectiva, de forma a explicar como o conceito da inovação se faz presente no varejo brasileiro e de que maneira se comporta e está presente nas empresas líderes de mercado no varejo. Em contrapartida, em determinadas partes também será uma pesquisa explicativa, para que possa entender a causa e o efeito da estratégia da inovação e como as empresas aplicam este fenômeno que é a inovação.

A pesquisa será descritiva pois se enquadra na “descrição de características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento entre relações e variáveis”. Além disso, ela também pode ser explicativa, pois irá identificar determinados fatores que condicionam uma inovação (GIL, 2008).

A abordagem será qualitativa, de modo que serão abordados dados históricos e estatísticos das empresas. Além disso não há um parâmetro para que se possa numerar a inovação, portanto será estudado um conjunto de dados coletados interpretados com o viés da inovação (BERNI, 1998). Os métodos indicativos dos meios técnicos para investigação serão observacionais e comparativos, de modo que seja possível atender aos objetivos da pesquisa. (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Os procedimentos a serem seguidos para cumprir a metodologia e a abordagem acima citados serão: pesquisa bibliográfica em publicações periódicas através de revistas, fontes secundárias como relatório de empresas e dados estatísticos de pesquisas já realizadas, além de trabalhos acadêmicos realizados em universidades nacionais e internacionais e artigos acadêmicos. (LAKATOS; MARCONI, 2007).

1.4.2 Limitação da Pesquisa

Os dados quantitativos obtidos não são indicadores exatos referentes as inovações, pois os dados não sempre relacionados aos produtos ou conceitos aplicados e não a inovação em si. Diante disso haverá uma maior importância aos dados qualitativos, havendo uma interpretação e conexão entre vários dados e informações para poder formar uma base de dados que sustente a monografia.

Reynolds (2007) já havia salientado sobre a falta de bibliografia de inovação no varejo. “Enquanto o maior banco de dados de pesquisa em negócios (Business Source Premier, 2006) contém aproximadamente 31.000 artigos relacionados à inovação, apenas 136 referem-se à inovação em serviços e 12 especificadamente sobre inovação no varejo” (REYNOLDS ET AL, 2007).

A inovação de processos tem uma abordagem um pouco mais complexa devido a empresas tentarem esconder os seus processos internos, e por isso é possível perceber um leque maior de inovações no produto, em que a empresa é obrigada a expor. Algumas empresas se consideram inovadoras ou então consideram que um produto e/ou serviço é uma inovação, porém é necessário ter cuidado ao analisar a empresa e a inovação em si, sem nenhum julgamento de valor.

1.4.3 Estrutura do Trabalho

A presente monografia será estruturada seguinte maneira:

No Capítulo 1 foi apresentado o problema de pesquisa, juntamente com o os objetivos gerais específicos, a justificativa pela qual este trabalho está sendo realizado e a metodologia a qual ele será seguido de forma atender os objetivos.

No Capítulo 2 foi feito uma revisão teórica sobre o conceito de inovação tanto no âmbito macro como no âmbito micro, os tipos de estratégia de inovação adotados pelas empresas e a situação em que é plausível adotar e também o conceito de vantagem comparativa.

No Capítulo 3 foi explicitado os dados do varejo no Brasil e como a inovação está presente nos setores e como as empresas adotam a inovação como uma estratégia para se obter uma vantagem comparativa com seus concorrentes.

No Capítulo 4 foram expostas as inovações realizadas por cada empresa além de uma análise de como essas inovações se encaixam nas estratégias adotadas por cada uma delas e se isso tem relação com a sua posição no mercado.

No Capítulo 5 foi apresentado a conclusão do trabalho e a resposta do problema de pesquisa criado no capítulo 1.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO

Para Schumpeter (1939) a inovação vem de um fator interno, de dentro da própria empresa na qual a mesma cria valores e condições para se destacarem em relação aos concorrentes. Desta forma, a inovação carrega com si a ideia de criação de valor, mudanças e combinações e assim se transforma na principal fonte do desenvolvimento econômico. (FERREIRA,2014)

Nelson e Rosenberg (1993, p.4) são dois autores considerados neo-schumpeterianos e que definem a inovação como “o processo pelo qual as empresas colocam em prática projetos de produtos e processos de fabricação que são novos para eles”. Para que uma empresa possa inovar, é necessário ter um conjunto composto pela sinergia entre uma cultura de processos internos e como os relacionamentos se desenvolvem internamente. Esse conjunto é o que define a capacidade inovadora de uma empresa (MARQUES, 2013 APUD SILUK; NORA 2011).

O Manual de Oslo, criado no ano de 1990 pela OCDE (Organização Mundial para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), é a principal fonte para uso de dados sobre atividades inovadoras na indústria. De acordo com o Manual, a inovação é a introdução de um produto, seja ele bem ou serviço, que seja novo ou que sofreu aprimoramentos ao ser introduzido no mercado, ou de um novo processo, ou de um novo método organizacional ou também de uma organização por parte de uma instituição (MANUAL DE OSLO, 2006).

A respeito das dinâmicas dos processos de inovação das empresas:

[...] deixar de inovar equivale a morrer. Algumas firmas de fato escolhem morrer. Firmas que não conseguem introduzir novos produtos e processos nas indústrias química, de instrumentos ou eletrônica não podem normalmente sobreviver, porque seus competidores irão tomar-lhes o mercado com inovações de produto ou fabricando os produtos habituais a custos menores por novos processos. Consequentemente, se elas desejarem sobreviver, a despeito de todas as suas incertezas sobre a inovação, a maioria dessas firmas permanece numa rotina inovativa. (FREEMAN, SOETE, 2008, p. 457)

2.1.2 Invenção e Inovação

Schumpeter (1989) foi um dos primeiros autores a trabalhar com a ideia da inovação. Nas palavras dele a inovação é definida como “um novo produto, novo processo de produção, uma nova forma de organização ou abertura de novos mercados”. O autor ainda ressalva a diferença entre inovação e invenção, sendo a invenção nada mais é do que a criação de algo,

porém sem um valor de mercado atrelada a ela, já a inovação é uma invenção aplicada em que o mercado dá um valor ao novo que foi implementado.

A invenção surge através de um processo criativo, porém se torna inovação ao chegar até a sociedade e criar algum efeito sobre ela, ou seja, é necessário atender as necessidades e as expectativas do mercado, porém tem que ser viável do ponto de vista econômico e gerar algum retorno financeiro a empresa. A partir deste ponto, caso já esteja no mercado e aceito pela sociedade passa a ser uma inovação. Para uma empresa, compreender que há uma diferença entre inovação e invenção é essencial para que a empresa se destaque no mercado de maneira inovativa. (ARAGÃO,2020)

2.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

Com base na metodologia da OCDE, o IBGE tem atuado através da PINTEC (Pesquisa Industrial sobre Inovação Tecnológica) desde 2000 na publicação de estatísticas sobre as inovações. Essas informações abordam o comportamento inovador da empresa, a atividade desempenhada e os incentivos e dificuldades à inovação enfrentados por cada empresa. Ainda de acordo com a PINTEC a inovação pode ser de três formas: no produto, no processo e organizacional.

Uma outra interpretação para as inovações pode vir através de ao autor Zogbi (2008). De acordo com o autor, quando se opta por inovar é necessário conhecer seus diferentes tipos, versões e características, de modo a otimizar tempo e reduzir os custos de implementação. Assim como a PINTEC, Zogbi também divide as inovações em três versões, são elas: inovação incremental, radical e disruptiva. (ZOGBI, 2008)

2.2.1 Inovação Incremental

Esse tipo de inovação foi criado por Schumpeter (1939) no seu livro *Business Cycles* e engloba melhorias feitas na qualidade do produto, seja no design ou no layout, ou até em novas práticas de compra e venda. É também conhecida como inovação contínua por serem atribuídas a mudanças de cotidiano e principalmente ao serem realizadas no curto prazo. Outra característica específica da inovação incremental, ou contínua, é que ela deriva de um processo de aprendizado interno e da experiência acumulada com o tempo (TIGRE, 2006)

Para que se obtenha sucesso com a implementação de uma inovação incremental, é necessário mesclar estratégia de negócio com um baixo nível de posição dominante. A inovação incremental depende de estruturas tradicionais, estando associados a organizações que tem uma cultura de eficiência, uma estrutura centralizada, os processos formalizados e

mecanismos de coordenação, para que seja aplicada de forma mais prática e rápida (CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO, 2011).

A inovação incremental pode ser feita tanto em produtos e serviços, como em processos e métodos previamente existentes. Essas inovações ajudam as empresas a continuar presentes no mercado por estar sempre aprimorando o que já criaram, mesmo que isso não gere um grande impacto. Este tipo de ação da empresa se tornou uma estratégia comum no varejo, pois a procura por melhorias regulares acabam se tornando atraente ao cliente. A empresa pode introduzir uma inovação radical no mercado e usá-la para melhorar o produto e mantê-lo competitivo ao longo do tempo (DISTRITO, 2020).

2.2.2 Inovação Radical

A inovação pode ser considerada radical quando ela rompe a trajetória tecnológica existente e cria uma nova, na qual o resultado vem através de uma intensa atividade de P&D, sendo descontínua ao longo do tempo. Por se tratar de algo inédito, com foco no cliente e no mercado é necessário um tempo maior para a elaboração de novos produtos ou serviços, portanto trata-se de uma inovação com foco no longo prazo (TIGRE, 2006).

“As inovações radicais junto com inovações incrementais são importantes para a sustentabilidade econômica das organizações que estão ligadas a pesquisa e desenvolvimento de vantagens competitivas e de sobrevivência a longo prazo.” (CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO, 2011). A inovação radical se destaca por ser considerada o motor que permite as mudanças da empresa de acordo com o tempo. Em outras palavras, pode ser considerada essencial para que se concretize o ciclo econômico de Schumpeter (BRASIL, 2020).

Segue abaixo as principais diferenças entre inovação incremental e inovação radical:

Quadro 1 – Características das inovações radicais e incrementais

	Incremental	Radical
Tempo dos projetos	Curtos períodos que variam de seis meses a dois anos	Longos períodos – dez anos ou mais
Trajectoria	Há um caminho linear e contínuo do conceito à comercialização seguindo passos determinados	O caminho é marcado por múltiplas discontinuidades que devem ser integradas. O processo é esporádico com muitas paradas e recomeços, postergações e retornos. As mudanças de trajetórias ocorrem em resposta a eventos imprevisíveis e descobertas
Geração de ideias de reconhecimento de oportunidades	Ocorrem na linha de frente e eventos críticos podem ser antecipados	Ocorrem de forma esporádica ao longo do ciclo de vida, frequentemente em resposta as discontinuidades
Processos	Processo formal aprovado caminha na geração de ideias através de desenvolvimento e comercialização	Há um processo formal para a obtenção e administração de recursos os quais são tratados pelos participantes como um jogo. As incertezas são enormes para tornar o processo relevante e o processo passa a ter seu valor somente quando entra nos últimos estágios
Participantes	Grupo de diversas áreas, onde cada membro tem definida sua responsabilidade dentro de sua área de conhecimento	Os participantes principais vêm e vão ao longo dos estágios iniciais do projeto. Muitos são parte de um grupo informal que cresce em torno de um projeto de inovação radical. Os participantes principais tendem a ser indivíduos de várias competências
Estruturas organizacionais	Grupo de áreas diversas trabalhando dentro de uma unidade de negócios	Inicia-se na P&D, migra para um processo de incubação na organização e se move para ser o projeto central ou objetivo da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de FONTANINI; CARVALHO, 2005

2.2.3 Inovação Disruptiva

Esse é um conceito novo criado por Clayton Christensen, professor de Administração da Harvard Business School, e trata de um processo, produto ou serviço que é substituído por outro superior. A mudança de “um pelo outro” é abrupta e interfere no comportamento do consumidor que acaba optando sempre pelo item mais novo até que o anterior desapareça (DISTRITO, 2020).

Outra característica dessa inovação é a criação de soluções mais baratas, e que preferencialmente, atendem um público que as empresas tradicionais não contemplam. Nesse

cenário é onde se encontram as startups. As empresas tradicionais buscam por inovações sustentáveis para tentar atrair novos clientes e passam a ignorar os clientes regulares, abrindo espaço para as startups (DISTRITO, 2020).

Quando um nicho específico de mercado se mantém sem crescimento ou sem nenhuma novidade, é surpreendido com algo inovador que acaba redefinindo todo o conceito desse mercado. Nessa situação é quando acontece uma inovação disruptiva. Os 3 elementos que sustentam essa inovação são: acessibilidade pois precisa ser facilmente adotada pela sociedade, conveniência para ser capaz de solucionar problemas reais dos consumidores e a simplicidade para poder ser aceita (MJV, 2020).

2.2.4 Inovação no Produto

Uma inovação no produto consiste em mudanças realizadas no bem ou no serviço, de modo que essa diferença seja perceptível para os consumidores finais. De acordo com a PINTEC, as inovações de produto podem ser tanto àqueles tecnologicamente novos ou também aperfeiçoados. Por produto tecnologicamente novo entende-se “Um produto tecnologicamente novo é aquelas cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa” (TIGRE, 2006). Já um produto aperfeiçoado é o oposto de um tecnologicamente novo, refere-se a algo previamente criado e que agora teve o seu desempenho incrementado por mudanças na sua fabricação, seus componentes ou até qualquer outra característica que otimize o seu uso.

Outra visão sobre inovação em produto pode vir através do Manual de Oslo (2018), na qual é argumentado que as inovações de produtos podem ser oferecidas através de termos de eficiência ou velocidade e a adição de novas funções, entretanto mudanças mesmo que se enquadrem nesses termos, porém não resultem em uma significativa alteração nas características funcionais dos produtos não podem ser consideradas inovações de produto (ABGI, 2018). De acordo com o Manual de Oslo não podem ser consideradas inovações no produto:

- Mudanças estéticas ou de estilo do produto;
- Mudanças rotineiras, nas funções ou características do produto, que não envolvam um grau suficiente de novidade ou de esforço tecnológico;
- Mudanças de tamanho ou volume da embalagem como também mudanças no nome do produto no mercado;
- Comercialização ou fabricação de produtos novos integralmente desenvolvidos e produzidos por outra empresa;

- Customização para um cliente que não inclua diferenças significativas de atributos comparados aos produtos feitos para outros clientes.

Quando um produto já está estabelecido no mercado ou no processo de fabricação, o foco da inovação muda e se volta para o processo, havendo um esforço contínuo para ser mais eficiente, reduzindo os custos, melhorando o desempenho a produtividade e a qualidade (FONTANINI e CARVALHO, 2005).

2.2.5 Inovação no Processo

Esse tipo de inovação é associado a investimentos produtivos, que geram eficiência no processo de produção, não necessariamente impactando no bem final, mas sim trazendo benefícios durante a produção como por exemplo um aumento de produtividade (ABGI,2018). Para a PINTEC inovação de processo consiste na implementação de um novo ou aprimorado método de produção.

O processo propriamente dito pode ocorrer através dos métodos de produção ou dos métodos de distribuição. Em relação a produção envolve mudanças nas máquinas, equipamentos e procedimentos de organização do processo de produção, por exemplo. Em relação a distribuição se refere a logística e seus equipamentos, técnicas para o fornecimento de insumos e a entrega dos produtos finais (ABGI,2018).

De acordo com o Manual de Oslo (2018) as inovações de processo consistem em novos métodos para a criação e a provisão de serviços, podendo envolver mudanças substanciais nos equipamentos, nos softwares utilizados em empresas orientadas para serviços ou nos procedimentos e nas técnicas que são empregados para os serviços de distribuição (ABGI, 2018). No Manual não são definidas como inovações de processo:

- Paralisação de alguma linha de produção, embora isso possa melhorar o desempenho da empresa;
- Aquisição de mais modelos já existentes, mesmo que seja extremamente sofisticado e aumente a produtividade;
- Pequenas mudanças nos processos produtivos que não gerem uma notória novidade na produção ou distribuição;
- Mudança organizacional que não está diretamente associada a alguma mudança tecnológica incorporada a novas máquinas, equipamentos ou softwares.

2.2.6 Inovação Organizacional

Uma inovação organizacional é uma inovação interna que ocorre obrigatoriamente na estrutura gerencial da empresa, podendo ocorrer na especialização dos trabalhadores, na relação com os fornecedores e clientes e inclusive nas técnicas de organização dos processos de negócios, com o intuito de potencializar os processos de gestão (TIGRE, 2006). Ao optar por esse tipo de inovação as empresas adotam uma característica flexível quanto a alterações dos processos internos, de modo a sempre estarem buscando otimizar a produtividade das equipes.

No Manual de Oslo (2018) podem ser consideradas inovações organizacionais as seguintes inovações:

- Descentralização dos processos;
- Ampliação da comunicação tanto interna entre as áreas como externa com fornecedores, por exemplo;
- Aprimoramento das práticas de gestão;
- Mudanças na estratégia da empresa;
- Integração com universidades;
- Capacitação dos funcionários ;
- Gerenciamento de processos de logística;

2.3 OFERTA E DEMANDA COMO FATORES INDUTORES DA INOVAÇÃO

Segundo Tigre (2006, Apud Schmookler) há duas propostas de mudanças tecnológicas, sendo uma definida pela necessidade dos consumidores que é conhecida como *demand pull* e a outra pelo lado da oferta atuando como um fator autônomo derivado dos avanços da ciência que é a *technology push*. (TIGRE, 2006).

O *demand pull* atua visando atender as necessidades dos consumidores de modo a realizar esforços na melhoria da eficiência do produto e que supra a necessidade do seu cliente final. Enquanto isso o *technology push* é impulsionado pelas atividades P&D e também do processo de aprendizado tecnológico, de modo a ter o conhecimento da oferta de novos insumos produtivos (TIGRE, 2006).

Um fator externo a empresa e que influencia no processo de *technology push* é o contexto econômico, político e tecnológico em que a empresa está localizada. Países desenvolvidos tem um nível de P&D mais elevado e isso resulta em mais inovações impulsionadas pela tecnologia. Em contrapartida países em desenvolvimento tem seu nível de P&D menor, atuando apenas para adaptações e por isso a presença de inovações puxadas pela demanda é predominante (TIGRE, 2006).

2.4 ESTRATÉGIAS TECNOLÓGICAS

Porter (1980) considera estratégia como a relação entre a empresa e o ambiente na qual ela está inserida. Este ambiente contém cinco forças competitivas, são elas: barreiras de entrada, ameaça de substituição, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes e rivalidade entre os competidores existentes. (TIGRE, 2006)

Nas palavras de Luecke (2009, p12) “estratégia é um plano que objetiva dar a empresa uma vantagem competitiva sobre os rivais por meio da diferenciação. Estratégia é entender o que você faz, o que quer se tornar e, o mais importante, focalizar como fazer para chegar lá.”

Freeman e Soete (1997) identificam seis tipos de estratégias tecnológicas que as empresas podem adotar, elas não são exclusivas e estão associadas aos objetivos particulares de cada um. As estratégias podem ser ofensivas, defensiva, imitativa, dependente e tradicional e oportunista.

2.4.1 Estratégia Ofensiva

A empresa que adota este tipo de estratégia precisa ter boa capacidade de criação e técnica, sendo um resultado da combinação de diversos elementos tecnológicos. Além disso, elas buscam a liderança no setor em que atuam, também por ser a empresa que mais corre o risco no mercado ao introduzir algo inovador. (TIGRE, 2006). Sobre os esforços empregados pelas empresas inovadoras:

A firma que adota uma estratégia ofensiva será, em geral, altamente intensiva em pesquisa, já que ela normalmente dependerá de uma considerável quantidade de P&D internos. Ela conferirá, normalmente, uma considerável importância à proteção por patentes, já que almeja ser a primeira ou quase a primeira no mundo e espera conseguir lucros de monopólio [...] ela deve estar preparada para adotar uma visão de muito longo prazo e altos riscos. (FREEMAN, SOETE, 2008, p. 461)

2.4.2 Estratégia defensiva

Essa estratégia se diferencia da ofensiva principalmente pela velocidade na qual a empresa introduz inovações. Nesse caso as empresas não desejam ser as pioneiras,

referências, nem correr altos riscos, porém tampouco desejam ser deixadas para trás pelo mercado. Uma característica de empresas com estratégia inovadora defensiva é a preferência em alocar os seus recursos na “educação e treinamento dos clientes”, de modo que fornecem assistência técnica e assessoria, mas que por outro lado não tem o mesmo peso para quem adota a estratégia ofensiva. (FREEMAN, SOETE, 2008)

A estratégia defensiva é típica em mercados oligopolistas devido as empresas enxergarem a inovação defensiva como um “seguro” contra a vida útil de seus produtos, de forma que sempre irão se adaptando as mudanças introduzidas pelos seus concorrentes. Esse fenômeno ocorre principalmente com empresas tradicionais, que preferem que outras empresas assumam o ônus que lançar novos produtos ao mercado. (TIGRE, 2006)

2.4.3 Estratégia imitativa

Nas palavras de Freeman (2008), “As firmas imitativas não aspiram se manter no jogo ou ir além dele. Elas se contentam em acompanhar de trás as líderes das tecnologias estabelecidas.”. Ainda segundo Freeman, para uma empresa adotar esse tipo de estratégia é necessário ter certas vantagens para competir com empresas inovativas. Essas vantagens podem ser a instalação da empresa em uma posição geograficamente estratégica, em que o mercado nesse ramo já está consolidado ou vantagens decorrentes de custos de mão de obra menores.

A diferença entre a estratégia imitativa e a estratégia defensiva é que a empresa não deseja aprender com o erro dos líderes de mercado e aprimorar a tecnologia, ela pretende apenas deixar a sua marca no mercado apresentando aos consumidores um produto semelhante ao que já foi apresentado previamente.

No âmbito macroeconômico esse tipo de estratégia é adotado principalmente em países em desenvolvimento, em que as empresas inovadoras não atuam diretamente. Já no âmbito microeconômico empresas de pequeno porte e que são vulneráveis as mudanças tecnológicas são as mais propensas a adotar essa estratégia. (TIGRE,2006)

2.4.4 Estratégia dependente

Essa estratégia é frequentemente encontrada em empresas que adotam o regime de franquias, pois é necessário seguir padrões e regras de uma controladora que define todo o processo de loja, produtos e assim todas as operações precisam ser padronizadas. Algumas subsidiárias também podem “sofrer” com esse tipo de estratégia, pois por se tratar de um

grupo, é necessário seguir alguns caminhos previamente determinados, tirando um pouco da liberdade que a empresa possa ter em algumas de suas decisões. Sobre isso:

As empresas que adotam uma estratégia dependente assumem um papel subordinado em relação a outras empresas mais fortes. Elas não tomam a iniciativa de promover mudanças técnicas em seus produtos ou processos a não ser por demanda explícita de seus clientes ou controladores e dependem de outras empresas para obter as instruções técnicas necessárias para inovar. Geralmente não contam com a capacitação própria para alterar o processo produtivo ou lançar novos produtos, buscando apenas operar os equipamentos existentes de forma eficiente. A estratégia dependente não é necessariamente uma opção voluntária da firma, mas pode ser uma exigência de seus parceiros comerciais ou controladores. (TIGRE, 2006 cap. 9).

2.4.5 Estratégia tradicional

As empresas tradicionais podem operar muitas vezes em condições de concorrência perfeita, devido a sua consolidação perante aos consumidores. Assim:

Nesse contexto, a concorrência por preços leva a um controle rígido de custos e faltam recursos para atividades cujo retorno ocorre em prazos mais longos, como é o caso do treinamento de pessoal, da modernização produtiva e do desenvolvimento de novos produtos. Por exemplo, a indústria de refrescos populares, conhecidos como tubaínas, praticamente não muda seus produtos e processos de produção. A demanda é relativamente grande, mas muito sensível a preços, incapazes de responder a inovações introduzidas por concorrentes, as empresas tradicionais correm, em longo prazo, o risco de serem expulsas do mercado. (TIGRE, 2006, cap. 09)

A estratégia da empresa tradicional é manter a tradicionalidade. Qualquer tipo de mudança no produto, brusca ou leve, pode não ser bem aceita pelos consumidores. Dessa forma, a maneira como a empresa que adota essa estratégia segue a linha de que deve continuar sempre ofertando o produto da mesma forma que sempre ofertou, a intenção é de não diminuir a demanda, porque já tem o seu perfil de clientes definido, e não irá alterar caso o seu produto final seja alterado.

2.4.6 Estratégia oportunista

A estratégia oportunista se baseia na empresa que explora determinados nichos de mercado ou oportunidades temporárias, sem que seja necessário um alto investimento em tecnologia e desenvolvimento. Em algumas situações há uma demanda por parte do mercado a algum produto e/ou serviço que não havia sido devidamente explorado pelas empresas, e quem percebe isso de maneira mais rápida e eficiente é quem tem sucesso na sua estratégia. Dessa forma:

A estratégia oportunista é frequentemente adotada em situações especiais que abrem janelas de oportunidades. A crise energética vivenciada pelo

Brasil no início do novo milênio, por exemplo, fez surgir novos fornecedores de material elétrico poupador de energia, como lâmpadas de baixo consumo e luminárias com sensores de presença humana. Chegar rapidamente no mercado constitui o atributo essencial dessa estratégia.

2.5 INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E COMPETITIVIDADE

A inovação é um dos pilares da empresa principalmente quando se trata de lucratividade, posição no mercado e cultura, pois permite um caminho a seguir que pode fazer com que competição no mercado se torne uma aliada e não mais um problema. Enquanto boa parte das empresas se dedica a tornar o preço cada vez mais atrativo e competitivo, a saída na maioria das situações passa a ser a criação de propostas de valor ao consumidor, que proporciona uma abordagem eficaz a solução dos problemas, atuando com a estratégia da diferenciação. Inovação é um gerador de valor, que por sua vez atrai mais eficácia e competitividade, tanto no âmbito macro como no âmbito micro. (FERREIRA, 2014)

Uma estratégia adotada majoritariamente por empresas líderes de mercado é educar o seu cliente a estar acostumado a inovações, de modo que o consumo esteja sempre aquecido e também que o consumidor consiga perceber que a marca está sempre implementando algo novo no seu produto, de modo a criar uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. O grande desafio das empresas é estar constantemente inovando para se manter competitiva, pois caso não faça, um de seus concorrentes pode introduzir uma inovação que te deixe para trás. É necessária uma boa gestão para planejar mudanças radicais e ao mesmo tempo incrementar seus próprios produtos. (PROJECT BUILDER, 2017)

A maneira como a empresa decide a sua estratégia competitiva é determinante para definir as oportunidades do mercado. Um tipo de estratégia determinante é a estratégia tecnológica, para que seja alocado recursos nas áreas tecnológicas da empresa e assim integrar o conhecimento e a tecnologia em um único setor da empresa. (CARDOSO, 2000)

O processo de evolução e inovação tecnológica desde a revolução industrial tem atingido a economia e a sociedade de forma profunda, e exige agilidade e eficiência das organizações. Quanto mais uma empresa busca aperfeiçoar e inovar a tecnologia usada em seus serviços e produtos, maior sua capacidade de atender às expectativas do consumidor (MALAGOLA, 2017).

Se por um lado a inovação de um produto pode colocar uma empresa em um patamar de líder de mercado, a inovação no processo pode caracterizar uma vantagem estratégica. A capacidade da empresa de melhorar um processo lhe dá certas vantagens que o produto pode não oferecer. Um exemplo disso é o Citibank, que implementou serviços de caixa com

atendimento automático que o colocou como líder tecnológico nesse processo inovador. Outro exemplo é uma empresa varejista chamada Benetton, que hoje é uma rede varejista muito importante devido a uma de suas inovações que foi a sua rede de produção automatizada, que permaneceu líder de mercado por mercado e é utilizada até hoje por empresas com a Zara, por exemplo. (TIGRE,2006)

A vantagem gerada com a inovação só é válida enquanto outras empresas não a adotam também. Dessa forma, uma empresa que adota uma estratégia ofensiva sempre terá uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, porém ela precisa estar constantemente inovando a fazendo jus a essa estratégia, ou então ela perderá o seu posto de líder de mercado e a vantagem acabará.

Para Tigre (2006, apud Schumpeter 1989) os empresários procurarão fazer uso de inovação tecnológica, um novo produto/serviço ou um novo processo, no intuito de obter vantagem estratégica. Por certo tempo esse será o único exemplo de inovação, e o empresário pode ganhar um lucro elevado com isto, que Schumpeter chama de “lucros de monopólio”.

3.0 CONCEITO DE VAREJO

De acordo com Mattar, (2011, p.2) o varejo “consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial.” Além disso, o autor também completa “O varejo engloba um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos e é o último estágio do processo de distribuição, geralmente, caracterizado pelo contato mais estreito com os consumidores ou adquirentes do produto ou serviço.”

De uma maneira geral, toda e qualquer atividade praticada por qualquer organização, que consiste na venda de bens e/ou serviços para o consumidor final, está praticando o varejo. Sendo assim, pode-se chamar de varejista qualquer instituição que pratique essa atividade (DONATO, 2012). Ao longo dos anos, o varejo evoluiu e se desenvolveu na medida que as empresas varejistas utilizavam da tecnologia presente na época e inovaram dentro de seu segmento (MATTAR, 2011).

Quadro 2 – História do Varejo

Período	Descrição
1850 – 1860	Divisão de funções no comércio, surgimento de atacadistas e franquias
1870 - 1880	Surgimento de grandes varejistas
1912 - 1940	Surgimento do autosserviço e lojas de conveniência
1940 - 1950	O varejo brasileiro foi implantado, utilizando as experiências positivas do exterior
1950 - 1960	Surgimento dos shoppings centers na Europa, Estados Unidos e Brasil (apenas capitais)
1960 - 1970	Crescimento das redes de empresas
1970 - 1990	O crescimento do mercado provocou a expansão orgânica de diversos setores do varejo, principalmente eletrodomésticos, supermercado e departamento
1990 – 2000	Expansão do varejo sem lojas, ou seja, marketing direto, a venda direta, as máquinas de venda e o varejo virtual
2000 - 2008	Crescimento no setor de autosserviço brasileiro
2008 - 2012	Aumento no número de shoppings e franquias, grande faturamento pelas vendas diretas e no varejo eletroeletrônico brasileiro

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em MARQUES,2013

3.1 INOVAÇÃO NO VAREJO

A inovação no varejo pode acontecer de três formas diferentes: pela adoção, adaptação ou também da criação de algo novo. A adoção é caracterizada pela apropriação de conceitos

inovadores já existentes em outros segmentos da economia. Já a adaptação ela é um braço da adoção, porém o varejo ajusta uma inovação de outro segmento para adequar suas realidades. A terceira e última forma é a criação, na qual o próprio varejo cria algo novo para o seu segmento (FERREIRA, 2014).

Nas palavras de Morgado (2008) “No varejo, inovação significa a capacidade de o varejista captar e entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes e de a elas responder continuamente”. De acordo com Dupuis (1998) e sua pesquisa realizada no varejo francês, as empresas lidam com a inovação como sendo uma resposta a uma demanda de seus próprios clientes e também para se destacar perante a seus concorrentes. A inovação está ligada a uma eficiência operacional, para uma redução de custos e com o objetivo de acelerar o fluxo físico, financeiro e de informação.

Para Ferreira (2014, apud Den Hertog e Brouwer, 2000) foi criado um modelo de comportamento de um varejista de acordo com o princípio da inovação. O modelo 4D (4 Dimensões) pressupõe as quatro dimensões da inovação no varejo, são elas: novo conceito, nova interface com cliente, novo sistema de distribuição e nova organização de serviço, sendo que cada dimensão serve como resposta para algum tipo de inovação no mercado (FERREIRA, 2014).

Quadro 3 – Drives da inovação e como implicam aos varejistas

Drivers da inovação	Implicações para o varejista
Mudança no comportamento do consumidor	Melhor compreensão do consumidor e posterior criação de fórmulas mais atraentes, com maior capacidade de marketing
Aumento na quantidade de pontos de venda e no tempo de abertura	Capacidade de manter relações com os consumidores em multicanais e flexibilidade de horários
Varejo sem loja física e novos varejistas	Compreensão dos novos concorrentes
Diversificação, paralelismo e adição aos elementos dos serviços do varejo	Beneficiar os clientes com novos pacotes de ofertas, serviços adicionais ou combinações de bens e serviços
Experiências e entretenimento	Experiências que fidelizem o consumidor
Perfis de consumo e logística	Entender as informações da indústria e dos consumidores e usar estas informações na melhoria da logística
Papel dos consumidores	O consumidor pode passar a desempenhar um papel mais pró ativo na execução das tarefas e no processo de produção

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado FERREIRA, 2014 (apud Den Hertog e Bouwer 2000)

3.2 ASPECTOS DO VAREJO BRASILEIRO

A forma utilizada pelo IBGE, em pesquisas da PMC (Pesquisa Mensal do Comércio) para a segmentação do varejo, é a divisão em dois grandes grupos, o Varejo Restrito e o Varejo Ampliado. A diferença entre ambos os grupos é que no Varejo Restrito está incluso bens de consumo no geral com exceção de concessionárias de veículos e lojas de materiais de construção. Já no Varejo Ampliado esses dois últimos grupos se fazem presente (SBVC, 2020).

De uma maneira geral, o varejo acaba influenciando na demanda por profissionais devido ao crescimento do comércio online nos últimos anos. Se por um lado o e-commerce vem ganhando mais espaço e conseqüentemente a demanda por profissionais com uma formação voltada a tecnologia vai aumentando, por outro lado a expansão nas lojas físicas acaba sendo menos priorizada e profissionais de venda se tornam menos demandados. Este fato é interessante, pois o varejo empregou 26% de todos os trabalhos formais do Brasil no ano de 2019, o que corresponde a 8,5 milhões de pessoas dedicadas ao varejo nacional (SBVC, 2020).

Gráfico 1 - Desempenho do Varejo Restrito de 2010 a 2019



Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020

Gráfico 2 - Geração Anual de Postos de Trabalho entre os anos de 2010 a 2019



Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020

Analisando os dois gráficos acima, é possível perceber que no ano de 2010, onde o varejo teve o seu melhor desempenho, foi também o ano em que mais postos de trabalhos foram gerados no Brasil. Em contrapartida, nos anos de 2015 e 2016, que foram os dois piores anos em relação ao desempenho do varejo na década, foram também os anos em que a geração de novos empregos declinou. Dessa forma, a relação entre o desempenho do comércio e a criação de postos de emprego no setor varejista é diretamente proporcional, ou seja, quando há um crescimento do setor, há também uma maior oferta de postos de trabalho e o inverso também se aplica quando há uma desaceleração do setor.

O varejo nacional evoluiu em cinco fases, a primeira fase vai até 1993, antes da criação do real; a segunda fase varia entre 1994-2002 e faz parte da internacionalização brasileira; a terceira parte é conhecida como “boom do consumo” ou “época mágica” que corresponde os anos entre 2003 e 2012; o quarto ciclo ocorre entre 2013 e 2020, que é a época do e-commerce; e a quinta e última fase é partir do ano de 2020, que ficou marcado pela transformação digital (SBVC, 2020, apud Alberto Serrentino, 2016).

Figura 1 – Ciclos do Varejo nacional



Fonte: SBVC (2020, apud Alberto Serrentino, 2016)

A primeira fase foi caracterizada pela grande movimentação política e inflacionária. Se por um lado havia os clientes que sofriam com o “imposto inflacionário” e o preço dos produtos se alterava rapidamente, por outro lado os varejistas tinham o sucesso de seu negócio mais através das habilidade de administrar estoques, fluxo de caixa do que da boa gestão operacional e comercial (SBVC, 2020).

Na segunda fase, por mais que a inflação estivesse controlada, ela foi marcada pela estabilidade de preços com uma instabilidade econômica, como também pelo início do e-commerce no Brasil. A primeira loja virtual criada foi a BookNet, criada no ano de 1995 e que no ano de 1999 foi renomeada para Submarino e existe até os dias de hoje (COMSCHOOL, 2018).

O terceiro ciclo brasileiro, que vai de 2003 até 2012, foi caracterizado pelo ambiente externo favorável e uma transformação econômica e social no Brasil. A taxa de desemprego caiu e conseqüentemente o otimismo em relação à economia prevalecia, aumentando assim o consumo de maneira geral. Para o varejo foi um período de grande expansão e mudança nos padrões de consumo, devido a melhora nos padrões de vida que esse período pode proporcionar (SBVC, 2020).

O quarto ciclo foi o oposto do terceiro ciclo. Ele foi caracterizado pela queda de desempenho do varejo devido a instabilidade tanto do setor externo como da economia brasileira. Os setores do varejo tiveram desempenho diferentes e o que teve um destaque positivo foi o e-commerce, que continuou crescendo devido as inovações criadas pelo setor, principalmente na relação com o cliente pelos meios digitais (SBVC, 2020).

Por fim, o quinto e último ciclo teve início no ano de 2020 e seguirá pelos próximos anos, devido ao fato da aceleração do comércio digital brasileiro influenciado principalmente pela pandemia do Covid-19. As inovações criadas durante este período para continuar com as vendas passaram de um nível desejável para um nível obrigatório (SBVC, 2020).

Dentre as 300 maiores empresas do varejo nacional, atualmente o setor com mais representantes é o de supermercados com 137 representantes, sendo que três delas estão presentes entre as 5 maiores empresas nacionais, são elas: Grupo Carrefour Brasil, GPA Alimentar e Walmart Brasil, representando a primeira, segunda e quarta colocação, respectivamente. Fechando o top 05 de maiores empresas do varejo brasileiro, podemos encontrar a Via Varejo em terceiro lugar e a Magazine Luiza em quinto lugar, ambas do setor de eletrodomésticos.

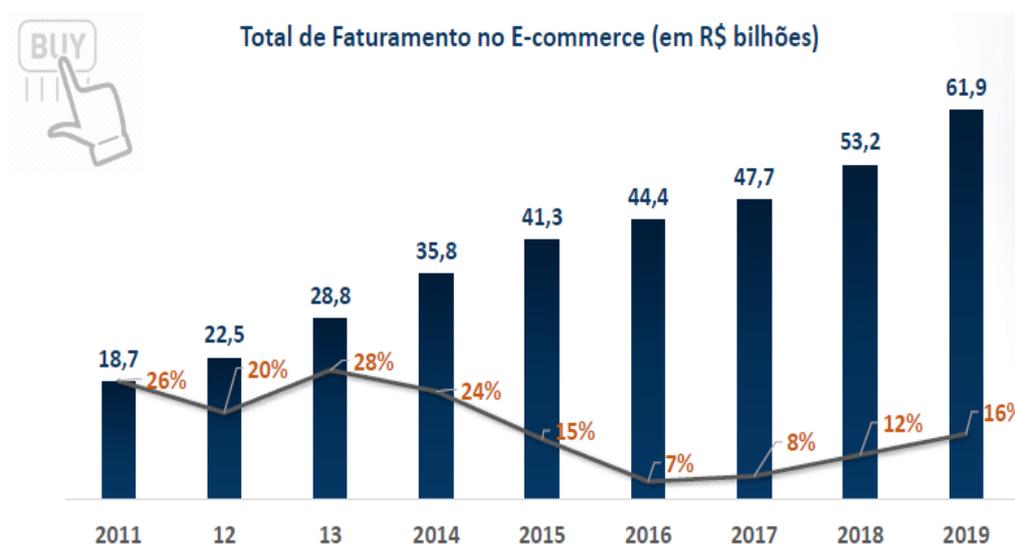
Quadro 4 – Maiores Varejistas Brasileiras no ano de 2019

Ranking de maiores empresas 2019	Empresa	Bandeiras	Segmento	Faturamento em 2019
1	Grupo Carrefour Brasil	Carrefour Hiper, Carrefour Bairro, Carefour Express, Carrefour Market, Carrefour.com, Atacadão	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	R\$62.220 bilhões
2	GPA Alimentar	Pão de Açúcar, Extra, Assai Atacadista, Mini Extra, Minuto Pão de açúcar, James Delivery, Compre Bem, Mercado Extra e Pão de Açúcar Adegas	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	R\$61.540 bilhões
3	Via Varejo	Casas Bahia, Ponto Frio, Barateiro, Bartira, Extra.com	Eletrodomésticos	R\$29.848 bilhões
4	Grupo BIG	Big, Big Bompreço, Super Bompreço, Nacional, Todo Dia, Sam's Club, Maxxi	Super, Hiper, Atacarejo e Conveniência	R\$27.43 bilhões
5	Magazine Luiza	Magazine Luiza, Luizacred, Luizaseg, Consórcio Luiza, Época Cosméticos, Netshoes, Zattini, Shoestock	Eletrodomésticos	R\$27.377 bilhões

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

O e-commerce brasileiro tem ganhado um papel importante e também expressivo no varejo nacional. De acordo com a PMC, realizada pelo IBGE, em maio de 2020 o e-commerce brasileiro atingiu uma marca inédita e passou a responder por 12,6% das vendas do varejo (LAW, 2020).

De acordo com a ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), no ano de 2020 uma loja online foi criada por minuto entre os meses de março e junho, e juntamente com isso o PayPal informou que em agosto de 2020, o Brasil atingiu a marca 1,3 milhões lojas online, representando um aumento de 40,7% se comparado a 2019. Se por um lado, empresas grandes e tradicionais encontram uma certa resistência a era digital, as pequenas empresas vêm ganhando mais espaço no e-commerce, e o resultado disso é empresas de pequeno e médio porte correspondem a 48,06% das lojas online do Brasil (LAW, 2020).

Gráfico 3 – Total de Faturamento E-commerce

Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020

3.3 VAREJO BRASILEIRO DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO CIVIL

O varejo de materiais de construção civil, além de ter grande participação no varejo como um todo, é um setor muito tradicional da economia brasileira. Hoje, é possível encontrar cerca de 140 mil lojas desse setor, sendo que em sua maioria, 70%, são pequenas empresas ou lojas de bairro, que tem como principais características serem empresas familiares e que existem por gerações e a pouca digitalização e presença do e-commerce, atuando apenas em um canal de venda ao consumidor final (BEECK, 2019).

Um contraponto a essa realidade é a presença dos home centers, que predominam nas maiores empresas do setor como Leroy Merlin, que tem presença em nível nacional, Telhanorte, atuante nos estados de Minas Gerais, Paraná e São Paulo, e a Cassol Centerlar, que atua nos três estados da região Sul do Brasil. Os home centers se destacam devido a diversificação de produtos que estão à disposição do cliente não somente a um setor específico, mas por agregar várias etapas de uma construção que o cliente final pode encontrar (BEECK, 2019).

A inovação no varejo de material de construção é predominantemente puxada pelos grandes players do mercado, e que tem em sua estratégia de mercado a atuação com home centers. As pequenas empresas, muitas vezes são lojas de bairro e que ainda atuam com o modelo básico e tradicional do varejo. O crescimento de uma marca depende fortemente do nível de inovação que esta empresa terá, seja em produtos ou em serviços, juntamente com a qualidade do serviço prestado (SEBRAE, 2017).

3.4 VAREJO BRASILEIRO DE MODA E VESTUÁRIO

O varejo de vestuário brasileiro é um dos setores mais dinâmicos e pulverizados do setor de comércio brasileiro, sendo possível encontrar diversos modelos de negócio que tem um grande potencial de expansão, como por exemplo empresas que se desenvolvem pelo online, através de franquias, revendas em outras empresas e também se utilizam do benefício de vender em grandes lojas de departamento.

No ano de 2020, o setor arrecadou R\$74,501 bilhões e é possível perceber cada vez mais uma sofisticação maior nas operações, principalmente com a atuação no online por parte de grandes empresas, como por exemplo a Lojas Renner que atualmente é a líder do segmento. No online é possível encontrar diversas lojas que só atuam de maneira digital, sem ter nenhum contato físico, e por isso a Moda é um dos segmentos de maior destaque no e-commerce brasileiro, e a resposta a essa expressiva posição é que as grandes empresas cada vez mais se fazem presente nesse canal de vendas, fazendo deste setor um dos que mais tem a iniciativa *omnichannel* (SBVC, 2020).

3.5 VAREJO BRASILEIRO DE ELETROMÓVEIS

Esse setor é caracterizado pelas empresas que representam os maiores casos de sucesso em relação a transformação digital do varejo, como Magazine Luiza e Via Varejo, que inclusive hoje são as líderes de mercado desse setor. Em contrapartida a esse ponto, uma característica que prevalece nesse setor, é de que a maioria não tem uma presença no e-commerce muito forte e também tem como característica o seu capital fechado.

No ano de 2020, o faturamento bruto desse setor foi de R\$94,29 bilhões, puxado principalmente pelas vendas online, que tiveram um avanço grande no ano. O setor era historicamente marcado por grandes lojas com presença municipal ou estadual, mas a integração entre físico e digital possibilita uma grande expansão do setor (SBVC, 2020).

3.6 INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO NACIONAL

A partir do ano de 2004, os varejistas começaram a entender a importância da inovação como um meio para a retenção e fidelidade de seus clientes em suas lojas, dado um cenário mais competitivo devido a mudança no perfil do consumidor nos padrões de consumo e o aumento da oferta dos produtos, passando a ser o principal desafio da época.

O que passou a ser percebido foi que, com o aumento do consumo, as pessoas passaram a trabalhar mais e por isso a inovação se fez presente, no sentido de aumentar a praticidade na hora das compras. Atrelado a este ponto, houve um aumento na demanda por

produtos mais tecnológicos, e, no ano de 2007, pela primeira vez a venda de computadores superou a venda de televisões. A facilidade de acesso e também o avanço da própria tecnologia fez com que os consumidores se tornassem muito mais exigentes (SILVA, 2019).

O maior desafio das empresas, é proporcionar novas formas de experiência de compra através de novas tecnologias e inovações. Está ficando cada vez mais comum que empresas varejistas utilizem a estratégia *omnichannel* e e-commerce, de modo a integrar as vendas tanto online como offline para melhorar a experiência de compra do cliente., conceito dessa forma como Novo Varejo (SILVA, 2019).

O conceito de *omnichannel* é definido como:

Omnichannel é uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo online e o offline. O omnichannel integra lojas físicas, virtuais e compradores. Dessa maneira, pode explorar todas as possibilidades de interação. Essa tendência é uma evolução do conceito de multicanal, pois é completamente focada na experiência do consumidor nos canais existentes de uma determinada marca. Por meio da integração de canais, o consumidor satisfaz suas necessidades onde e quando desejar, no momento mais confortável para ele, não havendo restrições de local, horário ou meio. (SEBRAE, 2014)

O varejo físico utiliza estratégias digitais para atrair público para suas lojas físicas, enquanto o varejo online tem usado o varejo físico como um posto de auxílio nas vendas digitais para a entrega de produtos, posto de trocas. Este é um exemplo de uma experiência *omnichannel*, proposto por uma empresa para facilitar as compras pelos seus clientes.

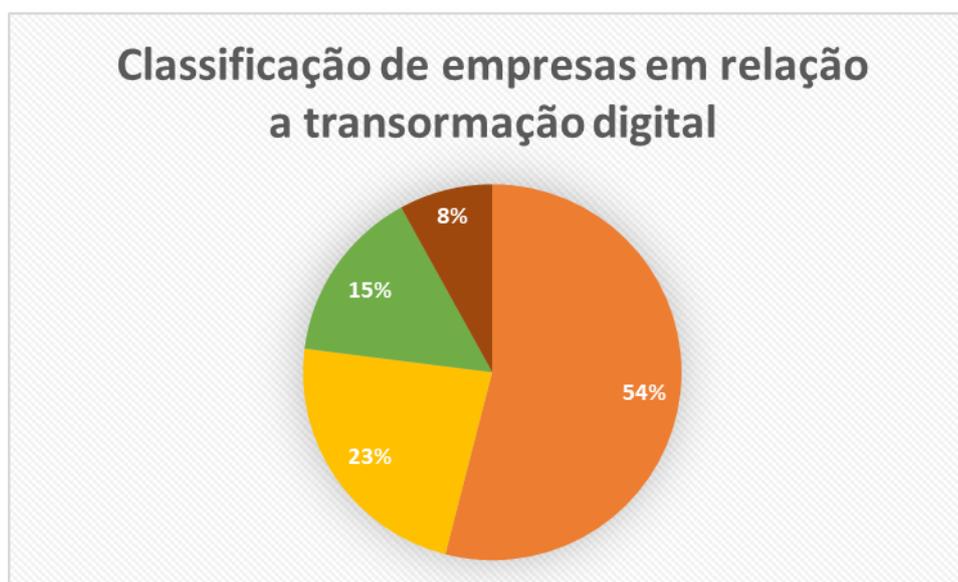
Assim como em toda outra inovação, há sempre as empresas que saem na frente e são as pioneiras e, portanto, possuem certa vantagem competitiva e conseguem impor barreiras de entrada a seus concorrentes, para permanecerem mais facilmente no topo da cadeia. Além dessas empresas, há também as que relutam inicialmente, mas depois se rendem a inovação, e outras empresas que ainda demoram para aceitar o novo. Esse cenário é descrito por Schumpeter em sua obra da Business Cycles e é facilmente aplicável aos dias atuais e em uma realidade próxima.

Inovação digital é uma consequência do desenvolvimento da cultura digital em cada empresa. A mudança cultural deve ser definida como um posicionamento estratégico, interferindo, de maneira positiva, no modelo de gestão para que haja engajamento dos colaboradores e stakeholders. Um dos grandes desafios de uma mudança de cultura está no que chamamos de empresas tradicionais, em que os gestores são analógicos, e por isso não possuem um modelo mental digital e precisam se adaptar a uma nova realidade. Por outro lado, há profissionais mais jovens que dominam as ferramentas necessárias para implementar

a transformação, mas não têm experiência de gestão, liderança e estratégia e, dessa forma, é necessário a interação entre ambos profissionais e gerações para que a empresa consiga prosperar (MAIS DADOS DIGITAL, 2021).

A SBVC realizou uma pesquisa no ano de 2019 para entender o posicionamento das marcas brasileiras na transformação digital, e apenas 23% das empresas já possuem ações formalizadas para investimentos estratégicos digitais.

Gráfico 4 – Posicionamento das empresas



Fonte: criado pelo autor baseado na Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 2020

De acordo com o Gráfico 4, que traz os dados realizados pela pesquisa da SBVC, a maioria das empresas analisadas - correspondendo a 54% delas - colocam a transformação digital como prioridade na empresa e já faz parte do plano estratégico de desenvolvimento da empresa. O segundo maior grupo, corresponde a empresas que já se posicionaram no mundo digital, correspondendo a 23% do total. O terceiro grupo equivale a 15% das empresas que fazem parte do grupo de empresas tradicionais, em que há uma resistência um pouco maior a aceitar e realizar mudanças. Por fim, com apenas 8% de representatividade é o grupo de empresas que têm consciência da mudança digital, temem o avanço dela, mas que ainda não pretendem realizar nenhuma mudança em seu modelo de negócio.

3.6.1 Laboratórios de inovação

Uma tendência que está se tornando cada vez mais comum, principalmente em empresas líderes de mercado como Magazine Luiza, Carrefour e Leroy Merlin, é a criação

dos laboratórios de inovação. Um laboratório de inovação é “um espaço empresarial projetado para criar condições favoráveis para que a inovação ocorra. Através do estabelecimento de um ambiente criativo e colaborativo, novos conhecimentos podem ser facilmente compartilhados e ideias podem ser desenvolvidas.” (MJV, 2017). Dado que empresas tradicionais tem uma certa resistência ao novo, os laboratórios de inovação são ambientes criados fora da sede da empresa em um ambiente integrado ao ecossistema da inovação, no que são conhecidos hoje em dia como os Centros de Tecnologia onde ficam reunidas diversas startups (NSC Lab, 2020).

Um laboratório de inovação serve para que novas soluções de negócios sejam testadas antes de serem implementadas, permitindo que possa ser estudado e analisado diferentes visões do problema. Devido a estratégia ofensiva das empresas, elas são pioneiras em suas inovações e por isso muito mais do que continuar inovando é aprimorar a sua inovação, pois na visão dos laboratórios os erros iniciais aceleram a aprendizagem e abrem caminho para a melhor solução de um possível problema. (MJV, 2017). A importância deste laboratório pode ser vista também como uma redução nos custos sobre a inovação pois as empresas que não têm um orçamento significativo para alocar em inovação, acabam procurando soluções internamente (SILVA, 2019).

Já relatado o que é, a função e a importância dos Laboratórios de Inovação, de acordo com a MJV há 07 benefícios para a criação de um laboratório, são eles:

- Soluções inovadoras criadas em colaboração com diferentes departamentos;
- Redução de custos;
- Ações realizadas baseadas em protótipos;
- Tomada de decisão mais fácil;
- Criação e/ou fortalecimento da cultura inovadora da empresa;
- Aumento de valor da marca, pois passa a ser vista como inovadora;
- Ganhos econômicos através da redução dos erros;

3.6.2 Marketplace

O marketplace é um shopping online em que diversas empresas podem oferecer seus produtos em um único lugar. Na visão do cliente, é uma vantagem para poder comparar preços e produtos em um único lugar, representando hoje uma parcela significativa do e-commerce.

A ideia teve início nos Estados Unidos e se destacou com o site e-Bay. No início era um marketplace que reunia colecionadores e consumidores de itens raros, mas a ideia foi se

disseminando a outros modelos negócios até que a Amazon e o Alibaba começaram a adotar esta medida também. No Brasil a história dos marketplaces é mais recente, e a sua introdução no mercado de e-commerce brasileiro foi lenta até que ganhasse uma consistência (RONDINELLI, 2019).

Figura 2 - Evolução do e-commerce no Brasil

R\$ 500mi (2000)	R\$ 2,5bi (2005)	R\$ 10bi (2010)	R\$ 41bi (2015)	R\$ 53bi (2018)
1995-2000	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2019
<ul style="list-style-type: none"> • Início da Internet comercial • Nascem os portais: UOL, Terra, IG • Lançamento das primeiras lojas virtuais: Liv Cultura, Ponto Frio, Booknet/Submarino, Magazine Luiza, PDA, Saraiva.com, Shoptime, Americanas.com 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 milhões de consumidores virtuais • Mercado Livre adquire EBazar no Brasil, tornando-se líder em leilão Online • Abertura de capital do Submarino • Americanas.com adquire Shoptime 	<ul style="list-style-type: none"> • Nasce a B2W com a fusão da americanas.com e Submarino • 2007 e-commerce cresce 76% • Inauguração de importantes marcas do varejo: Walmart.com.br, Casas Bahia, C&A, Lojas Renner, Etna, etc 	<ul style="list-style-type: none"> • Chegada Amazon • Início tímido de marketplaces pelos grandes varejistas online • Mobile Commerce aparece no Brasil a partir de 2011 • Compras em sites estrangeiros (Crossborder) atinge US\$ 2 bilhões • 2015 apenas 3% de crescimento em pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketplaces ganham importância nos grandes players locais: • Integração ON+OFF • Mercado Livre e Amazon ampliam negócios • Crescimento do e-commerce volta a 2 dígitos

Fonte: RONDINELLI, 2019 site Ecommerce.com (apud Nielsen)

De acordo com a Figura 2, o pontapé inicial do marketplace no Brasil ocorreu no período de 2011 e 2015, através de grandes varejistas, principalmente estrangeiras, que passaram a atuar no Brasil como por exemplo a Amazon. Em 2015 a utilização de celulares para realizar compras passou a se tornar mais frequente, visto que teve seu início em 2011, porém, com a iniciação de marketplace ela se fez mais presente e a empresa que teve grande destaque foi a Magazine Luiza. Um dos melhores resultados da sua história ocorreu devido a sua presença no online mais especificamente no marketplace. Em 2019, o marketplace teve um crescimento de 13%, comparado aos 12% da média do e-commerce. Já o faturamento foi de R\$ 17, 6 bilhões, enquanto o e-commerce faturou R\$ 26, 4 bilhões.

Ao analisar o número de pedidos, o marketplace fica ainda mais pra trás do e-commerce, com 36 milhões e 65 milhões respectivamente. O ticket médio, em contrapartida, é maior no marketplace. A executiva explica que a diferença entre a média do e-commerce e do marketplace é uma consequência do grau de evolução de cada um no mercado, “pois estão em fases e propostas diferentes de desenvolvimento” (RONDINELLI, 2019).

4 ANÁLISE DE INOVAÇÕES E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

Neste capítulo serão expostas algumas inovações das empresas Magazine Luiza, Telhanorte e Lojas Renner. Essas três empresas pertencem a diferentes setores do varejo brasileiro, e estão entre as líderes do mercado.

Após esta etapa, todas elas serão classificadas para que no final seja possível criar um perfil estratégico adotado por cada empresa, de forma a entender se há um padrão de perfil estratégico e de inovação para empresas líderes de mercado.

4.1 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA EMPRESA MAGAZINE LUIZA

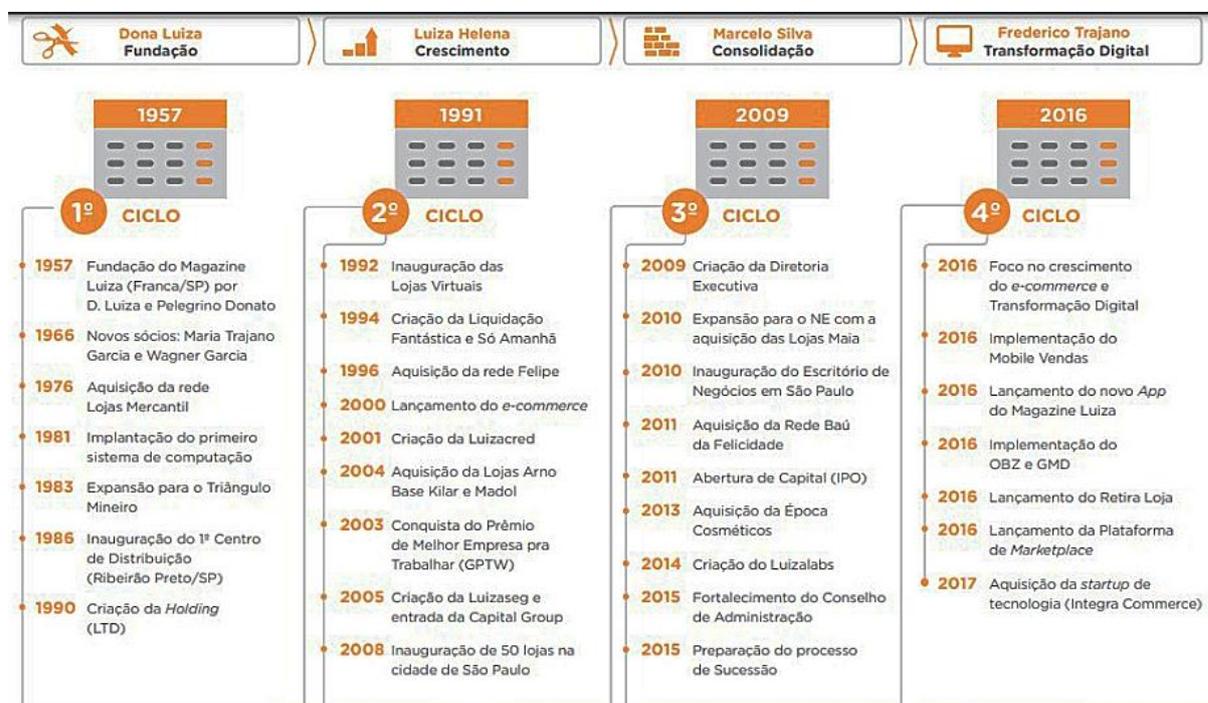
A história da Magazine Luiza começou no ano de 1957 na cidade de Franca, interior do estado de São Paulo, quando a empresária Luiza Trajano e seu marido Pelegrino José Donato compraram uma loja de brinquedos chamada A Cristaleira. A intenção era criar uma rede de lojas para empregar todos os familiares e o nome, que vem até os dias de hoje, conhecida como Magazine Luiza, veio anos depois através de um concurso cultural local. No ano de 1991, a rede passou a ter uma nova direção, a sobrinha Luiza Helena Trajano assumiu a empresa, que passou a ter uma transformação no modelo de gestão. Foi através da direção de Luiza Helena Trajano que a empresa criou as lojas virtuais, no ano de 1999, com a criação do site magazineluiza.com, o início das vendas pela televisão e a expansão para o Paraná e o Mato Grosso do Sul (INFOMONEY, 2021).

A partir dos anos 2000 a empresa teve uma forte expansão da marca, adquirindo algumas outras empresas como Arno, Baú da Felicidade e Kilar. Este movimento de aquisição levou a Magazine Luiza a iniciar suas atividades na região Sul. No ano de 2010, a empresa surfou com a onda do mercado varejista que crescia 10,3% e bateu um recorde, que foi 30% de crescimento em relação ao ano anterior. Aproveitando a boa fase, no ano de 2011, ela estreou na então Bovespa, atual B3, que viabilizou uma forte expansão entre os anos de 2011 e 2013 (REVISTA EMPRAD, 2018)

De acordo com a própria empresa, a Magazine Luiza vivenciou 4 grandes ciclos estratégicos que se fazem presentes até os dias atuais. O primeiro ciclo corresponde a criação da marca, atrelado à expansões no território nacional com a aquisição de outras empresas. O segundo ciclo é caracterizado pela entrada no mundo digital, o que pode ser considerada uma das maiores inovações da empresa até hoje. Já o terceiro ciclo é a consolidação da marca, podendo ser interpretada como uma recompensa por ações passadas e também a abertura de novos caminhos devido a sua abertura de capital. O quarto e último ciclo teve início no ano de 2016 e dura até os dias atuais, pois se refere a transformação digital que a empresa está

passando (REVISTA EMPRAD, 2018). Em detalhes na Figura 3 é possível identificar detalhadamente cada ciclo de acordo com a própria empresa.

Figura 3 – Ciclos Estratégicos



Fonte: Revista EMPRAD, 2018

Um diferencial da empresa que está presente desde antes dos anos 2000, é a atenção que tem para seus funcionários. Luiza Trajano criou um programa de bonificação em que os funcionários tinham participação no lucro da empresa, incentivando a presença dos colaboradores nas reuniões de equipes e principalmente a implementação cada vez mais forte da cultura da empresa, focada na transparência e no sentimento de pertencimento. Um prêmio para isso, foi que dez anos depois, a Magazine Luiza foi a primeira varejista a receber o prêmio de Great Place to Work e, até hoje, se mantém no topo desse ranking, sendo que no ano de 2020 ela ocupou 5º lugar na lista da América Latina (INFOMONEY, 2021).

A primeira inovação desenvolvida internamente, vindo da alta administração com a intenção de reduzir custos e aumentar a capilaridade, foi a criação das lojas virtuais. Diferentemente de um e-commerce, a “loja virtual” da Magazine Luiza são lojas físicas localizadas em pequenas cidades em que um vendedor mostrava o catálogo de produtos através de um videocassete e uma televisão. Ao longo dos anos a tecnologia foi evoluindo e as lojas passaram a usar o computador. A ideia por trás da inovação, é de que ao abrir esse tipo de loja não é necessário um alto investimento tanto de logística, quanto em espaço físico, pois

os produtos ficavam expostos virtualmente, para tal os produtos vendidos são os que se encontram nos Centros de Distribuições mais próximos a empresa. Para termos de comparação, o valor necessário para abrir esta loja corresponde a 15% do valor total gasto para abrir uma “loja grande”. (FERREIRA, 2014)

A segunda grande inovação da empresa foi lançada no ano de 1993 e se chamava “Liquidação Fantástica”, que era uma campanha de descontos que acontecia no primeiro sábado do mês de janeiro, com produtos que chegavam a ter até 70% de desconto, e o diferencial é que não eram produtos de ponta de estoque, e sim produtos novos e tendências de mercado. A intenção desta inovação ocorreu devido a queda nas vendas que acontece todo mês de janeiro, devido a alta movimentação do mês anterior com as festividades de fim de ano.

A vantagem competitiva que a Magazine Luiza ganhou com esta inovação, foi que não foram percebidas barreiras para a implantação e mesmo após a imitação por parte de seus concorrentes, o mercado brasileiro soube reconhecer o pioneirismo que a empresa adotou, fazendo de janeiro, que era um mês considerado perdido, um mês de alto faturamento (FERREIRA, 2014).

A terceira inovação ocorreu no ano de 2001, mesmo período que ocorreu a associação entre Magazine Luiza e o Unibanco, hoje pertencente ao Itaú. Essa inovação foi tão importante pois foi criada a LuizaCred, e colocou a empresa como a primeira varejista brasileira em parceria com um banco. A intenção da inovação, que veio de dentro da empresa, era de propôr crédito aos consumidores para realizarem compras nas lojas, devido a percepção de que um grande número de clientes não tinham acesso a crédito e nem sequer a bancos. A aceitação foi grande e, no ano de 2007, a empresa também passou a oferecer cartão de crédito que poderia ser usados dentro e fora da rede Magazine Luiza (CHIARA, 2009).

A quarta inovação veio nos canais de comunicação da empresa, com a criação da “TV Luiza”, uma inovação voltada para a melhoria dos processos internos da empresa. A TV Luiza é um programa realizado pelos próprios colaboradores, expondo informações sobre a estratégia de venda que será aplicada na semana, campanhas de mobilização, dados sobre produtos, resultado de vendas e qualquer outro assunto que seja considerado relevante aos colaboradores. De acordo com a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, a inovação gera uma eficácia operacional tão grande que o retorno financeiro dela é de um aumento de 400% nas vendas, devido a um melhor preparo dos colaboradores sobre os produtos, o que para o cliente proporciona uma melhor experiência na compra. (FERREIRA, 2014).

A quinta inovação é uma combinação entre duas inovações, o Luiza Labs e o marketplace da Magazine Luiza. O projeto do laboratório de inovação começou em 2011, como um departamento de pesquisa e desenvolvimento dentro da empresa e continuou com sua trajetória de crescimento até ganhar espaço próprio, se dividindo entre São Paulo e Franca, cidade onde a empresa nasceu. É através do Luiza Labs que surgem as inovações da empresa, o que pode ser tratada como uma “inovação para gerar inovações” e é através dela que no ano de 2016 a Magazine Luiza deu início ao seu marketplace, se tornando um dos mais acessados no Brasil (TINTI, 2016).

A sexta inovação é a assistente virtual “Lu da Magalu”. Criada no ano de 2003, ela passou a ter grande expressão no ano de 2014 ao se tornar um dos principais diferenciais da empresa e porta-voz da marca em todos os canais, com a preocupação de fortalecer a conexão dos consumidores. A empresa foi pioneira no quesito de acessibilidade no website, e o sucesso foi tão grande que em 2020 a empresa atingiu apenas no primeiro semestre uma média de 1,4 milhões de atendimentos por mês (OLIVEIRA, 2021).

A criação da assistente virtual permitiu a empresa atrelar às responsabilidades dela o rastreamento de pedidos, integração para retirada de produtos nas lojas ou até então, dúvidas sobre a empresa e produtos. De acordo com a Talita Paschoini, diretora de Tecnologia do Luiza Labs, a criação da Lu da Magalu surgiu como uma resposta à demanda que a empresa tinha devido a empatia de seus clientes com a marca. “Fomos pioneiros na aposta em inteligência artificial, e a capacidade de interagir em linguagem natural com alto nível de acurácia em português de Watson nos ajudou a manter nosso engajamento com os clientes mesmo nesse momento de distanciamento social”. (AGÊNCIA NEW VOICE, 2020)

4.2 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA EMPRESA TELHANORTE

A empresa Telhanorte começou suas atividades em 1976, na forma de uma pequena empresa distribuidora de madeiras e telhas na zona norte da cidade de São Paulo, sem nenhuma atuação direta no varejo. Aos poucos, a empresa foi crescendo e conquistando o mercado, até que em agosto de 1978 foi inaugurada a sua primeira loja. Em 1980, incorporou ao seu negócio a distribuição de revestimento e aos poucos a rede passou a ofertar diversos itens necessários para construção e reforma. Já em 1990 a rede já contava com 8 lojas e iniciou o processo de centralização de logística, na cidade de Jundiaí, interior do estado e São Paulo.

As diretrizes da empresa começaram a mudar nos anos 2000, quando o grupo Saint-Gobain, um dos dez maiores conglomerados industriais franceses, comprou a Telhanorte. A

partir dessa mudança de gestão, a empresa passou a adotar uma postura mais inovadora, e por isso em 2003 a rede investiu em um novo formato de loja, inovador para a época que é a Pro Telhanorte, um tipo de loja que tem como foco profissionais da construção civil, com diversos produtos voltados para o público profissional em um mesmo local. (DIAS, 2014)

Até 2005, a empresa se fazia presente apenas no estado de São Paulo, porém com a aquisição da empresa Bordignon, rede de varejo da construção no estado do Paraná, passou a atuar também em outro estado e região. Em 2006, uma abertura de uma loja na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais a Telhanorte dava início oficialmente ao seu projeto de expansão. Em 2011, a rede inaugurou a Telhanorte Conceito, em que o objetivo era uma loja que os consumidores pudessem buscar marcas e produtos exclusivos para acabamento com um atendimento exclusivo, em um ambiente sofisticado. A empresa continuou seu projeto de expansão e hoje conta com 52 unidades, sendo 02 Centros de Distribuições e 50 lojas espalhadas pelos estados de Paraná, São Paulo e Minas Gerais (SITE TELHANORTE, 2021)

A primeira inovação que pode ser constatada pela empresa aconteceu entre os anos de 2007 e 2009, com o projeto de Consultoria Técnica e Arquitetura. A ideia surgiu através de estudos internos que, de acordo com a Gerente de Inteligência de Mercado na época, o cliente entrava na loja e tinha apenas uma ideia do que queria, mas não sabia se ficaria bom ou até se seria possível. A partir dessa situação, constataram a necessidade de o cliente ter um suporte mais técnico na construção, e para isso precisavam de uma equipe de vendedores capacitados tecnicamente, que conseguiram demonstrar ao cliente como ficaria o ambiente e quais itens se encaixariam melhor para a situação

A criação de valor dessa inovação é a de fornecer ao consumidor uma melhor experiência na hora da compra, podendo auxiliá-lo na tomada de decisões. Já na ótica da empresa a criação de valor é criada na fidelização do cliente para novas construções ou novas etapas da mesma construção. (FERREIRA, 2014).

A segunda inovação é a Entrega Expressa, que surgiu no ano de 2010. A proposta da inovação, que teve iniciativa interna, é entregar o pedido no prazo máximo de 24h após a compra para suprir as necessidades do cliente. Para que o novo modelo pudesse ser efetivado, foi necessário um alto investimento na logística da empresa, tanto em espaço físico como em veículos e *software* logístico de roteirização, sem contar os novos protocolos de atendimento ao cliente (FERREIRA, 2014).

A terceira inovação é um pouco mais recente, iniciada no ano de 2019, que é a criação do aplicativo da empresa. A intenção é auxiliar a jornada do cliente nas suas compras, de modo a fornecer ferramentas de localização de lojas, atendimento ao cliente para dúvidas,

histórico de compras, promoções e o rastreamento de entregas das mercadorias. Além disso, a empresa também passa a estreitar cada vez mais a relação da loja virtual com a loja física quando investe no conceito de prateleira infinita, ou seja, o consumidor escolhe qualquer produto do portfólio na loja com ajuda do vendedor e pode retirar na loja desejada ou receber em casa, sem necessariamente ter o produto exposto fisicamente em uma loja, poupando assim espaço e aumento a produtividade e rentabilidade por metro quadrado da loja física (FARIAS,2019).

As três inovações da empresa são respostas a demandas do mercado, sendo que todas tratam de aprimoramentos de processos já existentes anteriormente. A empresa tem algumas características que influenciam na tomada de decisão das inovações, que não se deve tentar modificar ou desenvolver as competências do cliente e sim responder a uma demanda por parte deles.

4.3 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA EMPRESA LOJAS RENNER

A empresa varejista Lojas Renner foi criada oficialmente em 1965, após a separação oficial de suas lojas com o grupo A. J. Renner. A sua história no varejo começou bem antes de sua separação oficial do grupo, o seu primeiro ponto de venda para a comercialização de artigos têxteis foi criado no ano de 1922 em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, e em 1940 passou a operar como uma loja de departamentos. Após anos de bom desempenho e apenas dois anos atuando de forma independente, a empresa abriu seu capital em 1967 e começou a passar por uma reestruturação, para que em 1990 passasse a operar como uma loja de departamentos especializada em moda, expandindo-se para Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal, chegando a ter 28 unidades espalhadas pelo Brasil (INSTITUCIONAL LOJAS RENNER, 2021)

Um grande passo para a estabilidade e criação da marca ocorreu em 2002, com as coleções que passaram a ser desenvolvidas baseadas nos estilos de vida que os clientes da empresa tinham, refletindo um jeito de ser e de vestir e dessa forma surgiu o slogan que a empresa carrega até hoje "Você tem seu estilo. A Renner tem todos." O sucesso foi tão grande que em 2005 a empresa passou a atuar com 64 unidades espalhadas pelo Brasil, e em 2005 por opção da própria empresa, ela passou a atuar com 100% de seu capital na Bolsa de Valores. A expansão continuou até que no ano de 2014 a marca já se fazia presente em todas as regiões brasileiras com 232 lojas. Com grande participação no território nacional, a empresa adotou algumas medidas estratégicas, como a aquisição de uma rede varejista especializada em casa e decoração, a empresa Camicado e criou também a YouCom, uma loja

de vestuário focada em um público mais jovem, sendo a maior varejista de moda do Brasil com 600 lojas. (INSTITUCIONAL LOJAS RENNER, 2021)

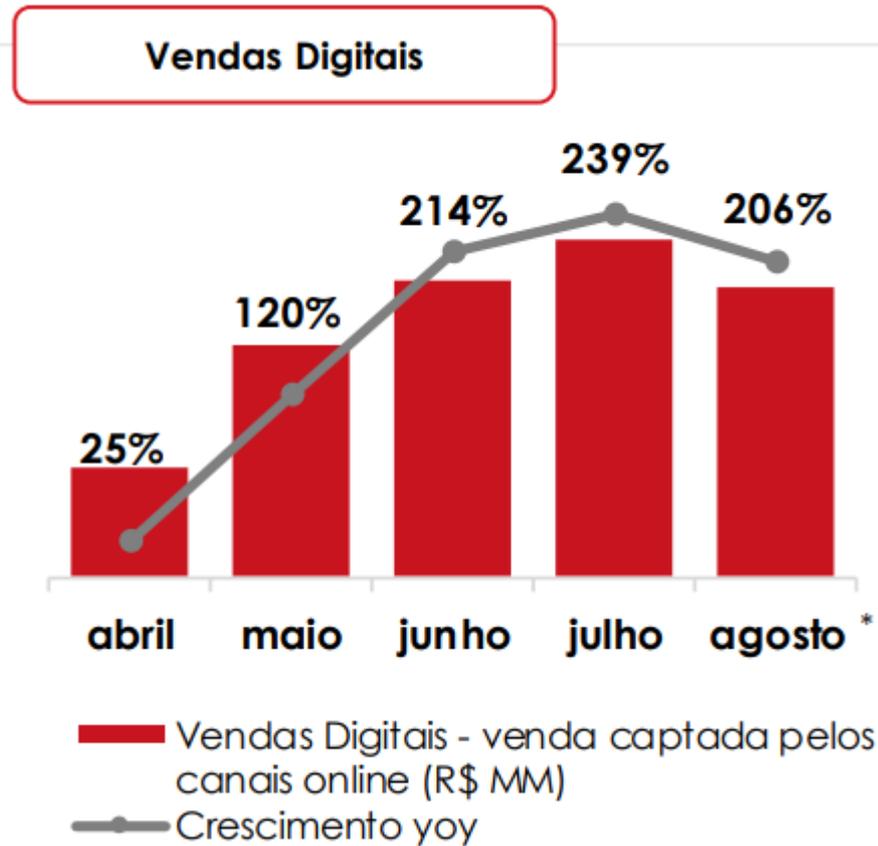
Figura 4 – Linha do Tempo Lojas Renner



Fonte: DUSO, 2017

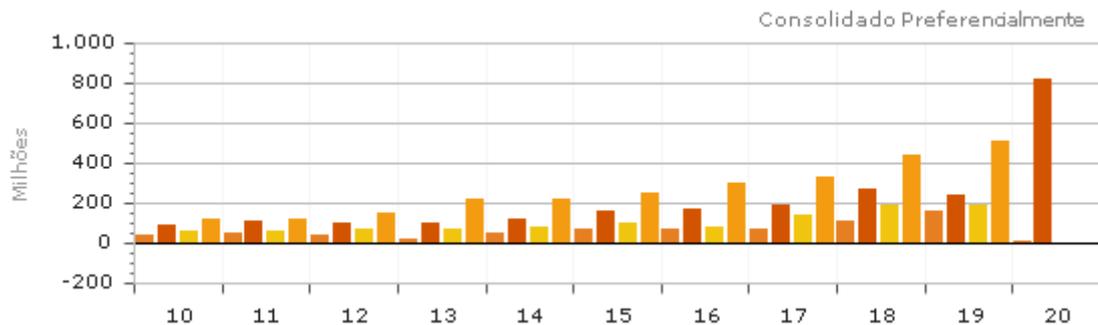
No ano segundo trimestre 2020, a Lojas Renner registrou um lucro líquido de R\$818 milhões, o que corresponde a um crescimento de 7.765,4% na comparação com o segundo trimestre de 2019 e uma alta de 245% comparado com o mesmo período no ano anterior. Muito disso está relacionado com o avanço na transformação tecnológica que a empresa presenciou no ano passado, sendo que as vendas digitais da empresa tiveram uma alta de 128% no segundo trimestre, além de um expressivo aumento do número de clientes em sua base, que cresceu 251% (VOGLINO, 2019).

Gráfico 5 – Vendas Digitais Lojas Renner



Fonte: VOGLINO,2019

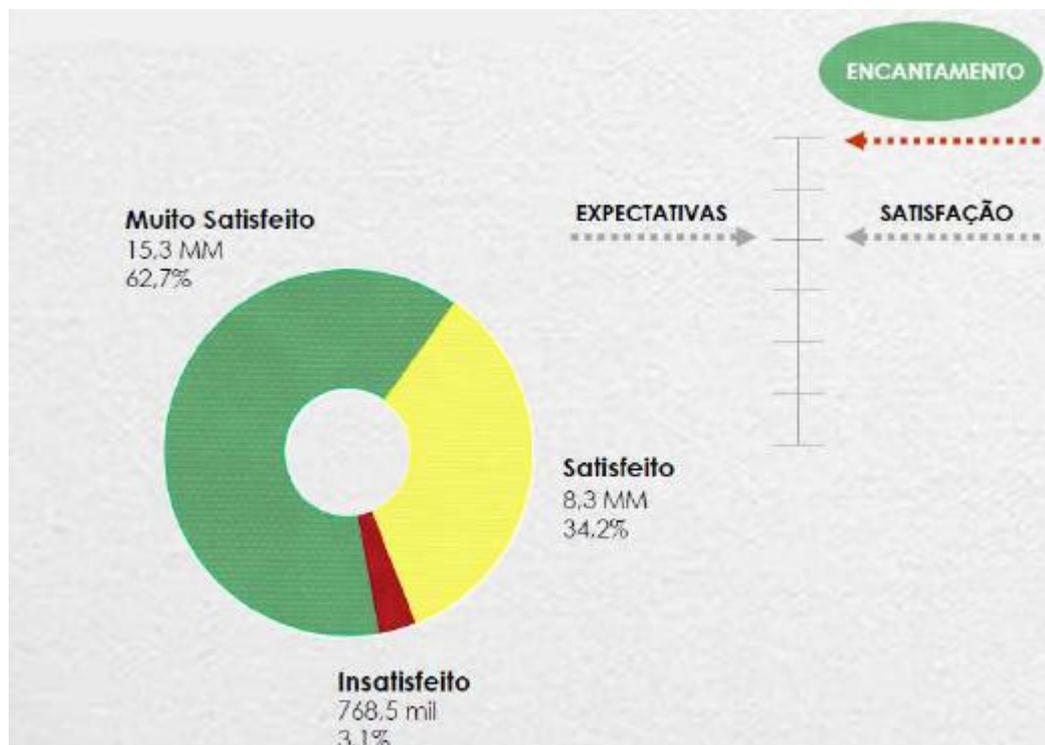
Gráfico 6 – Histórico de Lucro Lojas Renner



Fonte: VOGLINO,2019 (apud GuiaInvest)

A primeira inovação apresentada pela Renner, foi a “criação do encantamento” por seus clientes. De acordo com a própria empresa “não basta satisfazer, é necessário superar as expectativas dos clientes”. A maneira a qual a Lojas Renner encontrou para mensurar algo subjetivo, que é pessoal e relativo a cada cliente, foi o “Encantômetro”, que fica localizado em cada uma das lojas com o intuito de monitorar a percepção em relação a qualidade dos funcionários, dos produtos que a loja oferta e a experiência de compra de cada cliente.

Figura 5 – Dados de 2013 do Encantômetro



Fonte: FERREIRA,2014 (apud Apresentação de Resultados Lojas Renner 2013)

No ano de 2013, utilizado como exemplo na Figura 5, 24,4 milhões de clientes responderam à pesquisa, sendo que 62,7% saíram muito satisfeitos, 34,2% satisfeitos e 3,1% insatisfeitos. Para a área de relacionamento com o cliente, a principal razão desta inovação é de que a empresa sentia a necessidade de ter uma comunicação transparente entre empresa e cliente, no intuito de construir uma boa relação no longo prazo. (FERREIRA,2014)

A segunda inovação foi a definição do perfil ideal de cliente e como a empresa se adequou a ele. No ano de 2002, todas as lojas passaram por uma reformulação no seu layout para que o conceito de *lifestyle* fosse contemplado nas lojas. O perfil adotado pela empresa foi: jovem, *fashion*, contemporâneo, casual, neo tradicional, esporte e infantil, sendo que para cada um a empresa havia pelo menos uma marca própria e a partir desse ponto surgiu o slogan “Você tem seu estilo, a Renner tem todos”.

Figura 6 – Marcas que envolvem o Conceito Lifestyle



Fonte: (FERREIRA,2014)

A ideia desta inovação surgiu em uma viagem realizada pelo Presidente da companhia, em que presenciou esta inovação em outras grandes varejistas americanas como a GAP, Macy's e JC Penney. O objetivo dessas marcas, era proporcionar uma experiência que fosse além de apenas uma compra de uma peça de roupa, mas que ele pudesse sentir como se estivesse fazendo parte de um estilo de vida (FERREIRA,2014).

A terceira inovação da empresa, foi a abertura total de seu capital na bolsa de valores. Essa atitude a coloca não simplesmente em primeiro na lista de empresas varejistas a fazer isso, mas sim, como a primeira empresa brasileira a tomar esta atitude. A abertura de capital ocorreu no ano de 1967, porém apenas parcialmente, pois a maior parte da companhia ainda pertencia a um grupo familiar, sendo que apenas em 2005 a empresa teve 100% de seu capital na bolsa de valores (JULIBONI, 2010).

O fato de ampliar a participação dos acionistas, principalmente os minoritários, fez com que a empresa entrasse para o grupo que é conhecido como Novo Mercado na Bovespa, atual B3, que é nível mais alto de governança de acordo com os níveis de classificação. Como consequência disso, a maneira como a empresa passou a interagir com seus acionistas mudou e de acordo com o próprio estatuto da empresa, nenhum acionista pode ter mais que 20% das ações, atuando como uma proteção aos acionistas minoritários, que de acordo com o estatuto

“tem o efeito de evitar a concentração de suas ações nas mãos de um grupo pequeno de investidores, de modo a promover uma base acionária mais dispersa.” (REIS, 2018).

Essa inovação enfrentou barreiras de aceitação, pois os investidores ficaram receosos com uma “organização sem dono” e como consequência a maior parte de seus acionistas são estrangeiros. Por se tratar de uma inovação na parte de gestão e interna, ela não teve um impacto direto aos seus clientes, porém de forma indireta pode-se perceber uma criação de valor na eficiência e na eficácia do cliente, pois com um capital maior ela pode proporcionar maiores benefícios e facilidades nas compras e/ou pagamentos.

A quarta inovação foi a implementação do cartão *co-branded* da loja, com as bandeiras Mastercard e Visa, no ano de 2010. O cartão da loja que servia apenas para compra de seus produtos passou por um upgrade, ao receber bandeiras de outras empresas financeiras, ele passava a atuar como um cartão de crédito também. A Lojas Renner foi a primeira varejista a associar seu cartão a empresas financeiras, sem uma instituição bancária como aporte e a inovação foi lançada como “Meu Cartão”. (FERREIRA,2014)

O grande diferencial dessa inovação, que a colocou como a primeira empresa varejista no mundo a fazer isso, é que os clientes não precisavam ter nenhuma associação a um banco, sendo a responsável pelo crédito a própria empresa. A inovação teve início como uma solução a uma perda de demanda que a loja estava sofrendo, devido a outras lojas oferecerem um cartão que garantia aos clientes promoções com milhas aéreas e produtos diversos.

4.4 DIAGNÓSTICO DAS INOVAÇÕES E ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

A Magazine Luiza é uma empresa que tem o nível de pesquisa e desenvolvimento bem elevado em relação ao restante do mercado brasileiro. Devido ao seu departamento P&D (Luiza Labs), suas inovações podem ser consideradas tanto *demand pull* como *technology push*. As quatro primeiras inovações são consideradas *demand pull*, por promover o que são consideradas respostas a demandas de mercado, como a presença em locais poucos favorecidos pelo varejo e a parceria com um banco para melhorar a oferta de créditos a seus clientes. A quinta e a sexta inovação são consideradas *tecnhnoly push*, por criar um ambiente favorável a novas inovação, como o Luiza Labs e também pela própria inserção de novas tecnologias como o marketplace e a assistente virtual Lu da Magalu.

De acordo com as inovações citadas anteriormente, é possível analisá-las de acordo com a classificação criada por Schumpeter:

Quadro 5 – Análise Inovações Magazine Luiza

Ordem de inovação	Nome da Inovação	Tipo de inovação
1	Lojas virtuais	Incremental
2	Liquidação Fantástica	Incremental
3	LuizaCred	Incremental
4	TV Luiza	Incremental
5	Luiza Labs	Incremental
6	Assistente virtual	Incremental

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as inovações da empresa são consideradas incrementais, pois se tratam de processos de venda já existentes e que foram implementados de forma a otimizar a experiência do cliente na empresa. De maneira mais clara para cada inovação:

- As lojas virtuais consistem em um novo conceito de loja, adaptável a cidades menores, porém não criou algo propriamente novo, e sim uma adaptação ao modelo de negócio para se fazer presente em diferentes locais.
- A Liquidação Fantástica foi um modelo adotado para melhorar o faturamento e o fluxo de estoque da empresa, devido a um mês de baixo movimento. Como é uma liquidação como outras, apenas com promoções mais atraentes e em uma época específica, ela é considerada incremental.
- A criação da LuizaCred foi uma maneira que a empresa encontrou de ampliar a sua oferta de crédito, que era pouca, e pôde aumentar a movimentação de vendas da empresa.
- A TV Luiza foi um instrumento utilizado para melhorar a comunicação interna, afim de alinhar as expectativas da empresa com os resultados operacionais e financeiros de cada unidade.
- O Luiza Labs, a primeiro momento, pode parecer uma inovação radical devido a mudança completa de postura que a empresa passou a adotar após essa mudança, porém o conceito por trás do Luiza Labs, é a criação de um ambiente propicio a inovação e uma área de desenvolvimento, um ambiente fora do centro administrativo, mais parecido com uma Startup. Antes da criação, já havia um setor da empresa que pensava em melhorias e inovações, porém sem tanta autonomia e com poucas pessoas, e, devido a isso, a criação do Luiza Labs se enquadra em uma inovação incremental.

- A assistente virtual é um incremento ao suporte de navegação do site da empresa, e seu aplicativo, que antes era mais genérico e impessoal e passou a ser mais próximo, sempre com o intuito de melhorar a experiência do cliente durante a compra.

Ao aplicar as estratégias de Freeman nas inovações criadas pela Magazine Luiza, ela pode ser considerada uma empresa com estratégia imitativa, pois suas inovações já eram existentes em outros países, como Estados Unidos, e a empresa apenas reaplicou no Brasil de forma que aqui foi pioneira e ganhou certa vantagem competitiva. A exemplo, pode-se dizer que a Liquidação Fantástica seria uma reaplicação da *Black Friday*, porém em outra data, enquanto o Marketplace, uma cópia do *e-Bay*, o primeiro marketplace do mundo. Ambas as inovações citadas tiveram início nos Estados Unidos, *Black Friday* e *e-Bay*.

A Telhanorte, por sua vez, tem uma característica que a difere tanto da Magazine Luiza como da Lojas Renner, que é o fato de que a empresa entende que seus clientes não devem ser “educados”, no sentido de que não se deve tentar mudar o comportamento do consumidor para algo que a empresa entenda ser benéfico, e sim que a empresa deve ajustar as suas ações de modo a atender as expectativas dos clientes. Em outras palavras, a Telhanorte sempre atua com uma oferta para uma determinada demanda e nunca ofertará algum produto ou serviço na expectativa de que tenha uma demanda. Dessa forma, as inovações da empresa são caracterizadas como *demand pull*.

Mesmo não tendo uma área específica para inovações e desenvolvimento como o Luiza Labs, a Telhanorte é uma empresa que continua inovando no mercado, se mantendo alinhada com as demandas de seus consumidores, principalmente tentando adaptar competências já existentes na companhia.

De acordo com as inovações citadas anteriormente, é possível analisá-las de acordo com a classificação criada por Schumpeter:

Quadro 6: Análise Inovações Telhanorte

Ordem de inovação	Nome da Inovação	Tipo de inovação
1	Consultoria	Incremental
2	Entrega Expressa	Incremental
3	Aplicativo de vendas	Incremental

Fonte: Elaborado pelo autor

- A inovação de Consultoria foi uma ação que incrementou o processo de venda pelo time de vendedores. Antes dessa inovação, era possível analisar a criação de um projeto que tentasse compreender as expectativas do cliente, porém sem um embasamento técnico, o que foi a grande novidade nessa inovação.
- A Entrega Expressa foi uma melhora no sistema de entrega da empresa, mudando apenas o prazo de entrega, a tornando mais eficiente;
- O Aplicativo é uma inovação interna, de modo a tornar mais eficiente o processo de escolha e compra dos produtos pelos consumidores, além da integração criada entre o físico e o digital para impulsionar as vendas da empresa.

Seguindo o mesmo critério que foi utilizado com a empresa Magazine Luiza, as estratégias de Freeman aplicadas nas inovações da empresa Telhanorte, a classificam como uma empresa com estratégia imitativa, pois por mais que a empresa não apresente pioneirismo em suas inovações, adotam uma postura de que as inovações sempre seguem uma demanda do mercado, de modo que a empresa opta por aprender com o erro dos concorrentes e espera uma janela de oportunidade para que adota a inovação, demonstrando certa aversão ao risco. Essa postura pode estar associada ao fato de ser um setor que é historicamente tradicional, e o seu público não está sujeito a tantas mudanças e tampouco a inovações no mercado, o que buscam são preços atraentes e eficiência na compra.

A Lojas Renner tem como principal característica a criação da sua marca no mercado, ou seja, não propriamente pelo valor que gera ao cliente, e sim pelo reconhecimento que a empresa venha a ter, a sua imagem e o que representa é uma ação bem importante da marca. A maioria das suas inovações, tem como principal característica a resposta de mercado, são elas o Encantômetro, o Life Style e cartão *co-branded*, porém a sua terceira inovação pode ser considerada *technology push*.

No quadro abaixo é possível verificar a classificação das inovações:

Quadro 7 – Análise Inovações Lojas Renner

Ordem de inovação	Nome da Inovação	Tipo de inovação
1	Encantômetro	Incremental
2	Lifestyle	Incremental
3	Corporation	Incremental
4	Cartão co-branded	Incremental

Fonte: Elaborado pelo autor

- O Encantômetro é considerado uma inovação incremental, pois foi através dele que a empresa passou a mensurar de forma mais assertiva a satisfação do cliente na hora da compra, algo que a empresa não possuía e tomava suas decisões através de feedbacks mais amplos ou sem um método direto para medir a satisfação dos seus clientes
- O Lifestyle mudou o modo operacional da empresa, ao invés de tentar vender todos os estilos de roupas a empresa passou a adotar seus próprios estilos, para que as pessoas se identifiquem com a marca. Como apenas aprimorou seu estilo de venda, é considerada uma inovação incremental
- A Corporation, que a tornou a primeira empresa brasileira a ter 100% de seu capital aberto, é uma inovação incremental pois a Lojas Renner já estava operando na Bolsa de Valores e por isso otimizou, de acordo com a ótica da empresa, a sua participação.
- O cartão *co-branded* foi uma ação para otimizar o uso do cartão por seus clientes, de modo a obter uma base de dados maior e também a possibilidade de mais créditos a serem gastos também em seus produtos. Ela é considerada uma inovação incremental devido ao fato de um cartão já ser previamente usado, apenas otimizou o seu uso.

A Lojas Renner se configurou como uma empresa que segue constantemente inovando no mercado, na maioria das vezes como uma resposta à uma demanda que o mercado tem. A marca adota uma estratégia imitativa, dado que suas inovações já haviam sido feitas por empresas estrangeiras, inclusive quando o presidente da empresa relata a criação do *Life Style* na identificação das roupas vendidas pela empresa sendo inspirado por companhias americanas que já adotavam esta estratégia. No Brasil a empresa foi pioneira em algumas de suas inovações, mas devido ao baixo nível de P&D do país como um todo, tais inovações já haviam sido aplicadas em outros países.

5 CONCLUSÃO

Diante das três diferentes formas de se inovar no varejo, foi possível perceber nas empresas analisadas existem apenas dois tipos, que é pela adoção e pela adaptação. Em especial, a inovação digital é que vem prevalecendo dentre as empresas do setor varejista. Em 2019 apenas 23% das empresas eram presentes digitalmente, porém 54% das empresas enxergavam que a presença no digital era importante e estava nos planos das empresas estar presente nesse canal de vendas também.

Grandes empresas tem um potencial de investimento maior tanto em tecnologia quanto em inovações, e por isso apostam na venda *omnichannel*, para conseguir chegar até seus clientes de todas as maneiras possíveis. Em contrapartida, a transformação divisão cria novos concorrentes em diferentes meios de venda pois há lojas que só realizam a venda online e lojas que só realizam a venda em lojas físicas. O sucesso das grandes empresas vem da estreita relação entre o físico e o digital, de forma que a ligação entre os dois meios de venda gera uma experiência de compra cada vez melhor aos clientes.

As três empresas analisadas, Magazine Luiza, Telhanorte e Lojas Renner, representam grandes setores do varejo, que são eletrodomésticos, construção civil e moda e vestuário, respectivamente apresentaram inovações bem distintas o que já era esperado visto que são de setores diferentes, porém nas três empresas só foi encontrado um tipo de inovação, que é a incremental.

Os tipos de inovação das empresas explicitam que elas são criadas a partir de processos e/ou produtos previamente existentes, encontrando dificuldades em criar algo propriamente novo, principalmente devido a concorrência global e com países e empresas que tem o nível de P&D mais elevados.

As empresas Magazine Luiza e Lojas Renner foram pioneiras em certas inovações dentro do varejo nacional, como a Liquidação Fantástica para a Magazine Luiza e a abertura de 100% de seu capital pelas Lojas Renner, ganhando destaque no varejo nacional pelas implementações de suas inovações, e conseqüentemente uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Porém ao analisar o cenário global como um todo percebe um certo atraso nas implementações, pois todas elas foram inspiradas em inovações previamente existentes de outros países, principalmente Estados Unidos, que tem um alto nível de P&D.

A única empresa que não apresentou pioneirismo em suas inovações é a Telhanorte, devido a diretriz da própria empresa de se guiar apenas pelas demandas dos próprios clientes, porém ainda com uma estratégia imitativa. Um grande fator para esse tipo de postura é por se

tratar de um setor do varejo considerado um dos mais tradicionais que é o de materiais de construção civil, e por isso o consumidor não almeja tanta inovação quando comparado com os setores de moda e vestuário e lojas de departamento/ eletrodomésticos.

O varejo nacional tem papel muito importante tanto para o PIB como para a criação de empregos. Entre os anos de 2010 e 2019 foi possível perceber a correlação entre o desempenho do varejo e a criação de postos de emprego no setor varejista é diretamente proporcional. As empresas seguem constantemente inovando para se manter no topo, mas ainda com certo nível de defasagem em relação a países mais desenvolvidos, sendo carente de inovações ofensivas, sendo estas sendo criadas em sua maioria nos Estados Unidos, porém não deixa de ser um setor importante e competitivo.

A transformação digital está se mostrando cada vez mais importante para as empresas brasileiras, que estão investindo mais em tecnologia e na digitalização dos seus negócios. A criação dos laboratórios de inovação está se tornando cada vez mais comum entre empresas brasileiras, tornando o cenário promissor para que no futuro seja possível encontrar inovações ofensivas na ótica do cenário mundial.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABGI. **Inovação de Produto x Inovação de Processo**. 2018. Disponível em: <https://brasil.abgi-group.com/radar-inovacao/inovacao-tecnologica-inovacao-de-produto-x-inovacao-de-processo/> . Acesso em: 30 out. 2020.

AGÊNCIA NEW VOICE. **Lu registra média de 8,5 milhões de interações**. 2020. Disponível em: <https://newvoice.ai/2020/09/25/lu-registra-media-de-85-milhoes-de-interacoes/> . Acesso em: 15 fev. 2021.

ARAGÃO, Renata. **Afinal, inovação e invenção são a mesma coisa?** Disponível em: <https://www.senai-ce.org.br/blog/afinal-inovacao-e-invencao-sao-a-mesma-coisa/> Acesso em: 13 out. 2020.

BAYARRI, Laura. **Após 161 anos, Le Bon Marché mantém símbolo da elegância**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/apos-161-anos-le-bon-marche-mantem-simbolo-da-elegancia/> Acesso em: 10 out. 2020

BEECK, Alexandre Van. **A transformação do setor de material de construção**. Disponível em: <https://mercadoconsumo.com.br/2019/10/01/a-transformacao-do-setor-de-material-de-construcao/> Acesso em: 22 fev. 2021.

BÊRNI, D. de A. **Técnicas de Pesquisa em Economia: Transformando curiosidade em conhecimento**. Florianópolis: GangeS, 1998.

BRASIL, Vinicius Chagas. **O que é inovação radical e por que entendê-la é importante**. 2020. Disponível em: <https://vanzolini.org.br/weblog/2019/04/18/o-que-e-inovacao-radical-e-por-que-entende-la-e-importante/> . Acesso em: 26 nov. 2020.

CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO. São Paulo: Ingepro, v. 3, n. 09, set. 2011.

CARDOSO, Marco Aurélio. **Estratégia Tecnológica e Competitividade: o caso da Marcopolo**. 2000. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ufrgs, Porto Alegre, 2000.

CASTRO, D.J. **Criatividade: o motor da inovação que cria a nova economia**. Disponível em: <https://www.economiasc.com/2019/12/03/criatividade-o-motor-da-inovacao-que-cria-a-nova-economia/#:~:text=E%2C%20nesse%20contexto%2C%20a%20criatividade,novos%20significados%2C%20contextos%20e%20conhecimentos> Acesso em: 10 out. 2020.

CHIARA, Márcia de. **Magazine Luiza faz acordo de R\$ 250 milhões com o Itaú**. 2009. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,magazine-luiza-faz-acordo-de-r-250-milhoes-com-o-itaui,473528> . Acesso em: 15 fev. 2021.

COMSCHOOL. **A história do e-commerce no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://news.comschool.com.br/a-historia-do-e-commerce-no-brasil/> . Acesso em: 05 fev. 2021.

DIAS, Kadu. **Telhanorte**. 2014. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2014/07/telhanorte.html> . Acesso em: 18 fev. 2020.

DISTRITO. **Inovação disruptiva, radical e incremental: qual a diferença?**. Disponível em: https://distrito.me/inovacao-disruptiva-radical-e-incremental-qual-a-diferenca/?gclid=CjwKCAiAn7L-BRBbEiwA19UtkIxagkSZUVNHHW1PQKwCBnzWJu-bszRIMMkakecHZ441VsXgaGvR8BoCezsQAvD_BwE

DONATO, Claudio. **O conceito do varejo e a importância da tomada de decisão!**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-conceito-do-varejo-e-a-importancia-da-tomada-de-decisao> Acesso em: 01 fev. 2021

DUSO, Júlia Beatricce Achutti. **Plano de Gestão**. 2017. 110 f. Tese (Bacharel) - Curso Administração, ESPM, Porto Alegre, 2017.

DUPUIS, M. L'innovation dans la distribution, ses implications dans les rapports industrie-commerce. *Décision Marketing*, v. 15, n. 3, p. 29-41, 1998.

FARIAS, Taís. **Telhanorte amplia serviços e investe no digital**. 2019. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/08/29/telhanorte-amplia-servicos-e-investe-no-digital.html> . Acesso em: 20 fev. 2021.

FERREIRA, Gabriel. **Inovação e Competitividade**. Disponível em: <http://g1.globo.com/minas-gerais/triangulo-mineiro/blog/startup-digital/post/inovacao-e-competitividade.html#:~:text=Inova%C3%A7%C3%A3o%20est%C3%A1%20intimamente%20ligada%20com,a%20explora%C3%A7%C3%A3o%20de%20oceanos%20azuis> Acesso em: 07 jan. 2021.

FERREIRA, Luciene Braz. **Inovação no varejo: estudo de casos em grandes redes varejistas**. 2014. 328 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FREEMAN, C.; SOETE, L. As inovações e as estratégias das firmas. *In*: FREEMAN, C.; SOETE, L. **A Economia da inovação industrial**. Cap. 10. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

FREEMAN, Chris; SOETE, Luc. **The Economics of Industrial Innovation**. The MIT Press: Cambridge, Massachusetts, 1997.

FONTANINI, José Italo Candêo; CARVALHO, Hélio Gomes de. As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial - um estudo de caso. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 1-8, 29 out. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. (6ª edição). São Paulo: Atlas, 2008

INFOMONEY. **Luiza Helena Trajano: a empresária que fez o Magazine Luiza virar referência em inovação e diversidade**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/perfil/luiza-helena-trajano/> . Acesso em: 13 mar. 2021.

INFOMONEY. **Schumpeter: inovação, destruição criadora e desenvolvimento**. 2016. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/colunistas/terraceconomico/schumpeter-inovacao-destruicao-criadora-e-desenvolvimento/> . Acesso em: 15 mar. 2021.

JULIBONI, Márcio. **Venda de ações da Lojas Renner totaliza R\$ 775 milhões**. 2010. Disponível em: <https://exame.com/invest/minhas-financas/venda-de-acoes-da-lojas-renner-totaliza-r-775-milhoes-m0061715/> . Acesso em: 01 mar. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LAW, Thomas J. **E-COMMERCE NO BRASIL: 11 DADOS IMPORTANTES PARA O E-COMMERCE NO BRASIL EM 2021**. 2020. Disponível em: <https://www.oberlo.com.br/blog/ecommerce-brasil#:~:text=Crescimento%20do%20e%2Dcommerce%3A%20o,antes%20de%20realizar%20uma%20compra.&text=No%20Brasil%2C%2083%25%20dos%20consumidores%20usam%20o%20WhatsApp%20para%20compras> . Acesso em: 22 fev. 2021.

LOUREIRO, Rodrigo. **Estudo mostra que Brasil ainda carece de inovação na indústria**. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/estudo-mostra-que-brasil-ainda-carece-de-inovacao-na-industria/>. Acesso em: 10 out. 2020.

LUECKE, Richard. **Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Record, 2009.

MAIS DADOS DIGITAL. **COMO A INOVAÇÃO DIGITAL ESTÁ AFETANDO O VAREJO**. Disponível em: <https://www.maisdados.com.br/como-inovacao-digital-esta-afetando-o-varejo-fonte-profissionais-ti/> . Acesso em: 14 mar. 2021.

MALAGOLA, Marcos. **Vantagem competitiva e tecnologia: entenda a relação de dependência**. 2017. Disponível em: <https://www.mega.com.br/blog/vantagem-competitiva-e-tecnologia-entenda-a-relacao-de-dependencia-6531/> . Acesso em: 21 jan. 2021.

MANUAL DE OSLO. São Paulo. Finep, 2006.

MARQUES, Kelen Franciane Scherolt. **Diagnóstico da Gestão da Inovação no Varejo Nacional**. 2013. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Ufsm, Santa Maria, 2013.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elseiver, 2011.

MJV. **O que é inovação disruptiva?** .2017 Disponível em: <https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/o-que-e-inovacao-disruptiva/#:~:text=Inova%C3%A7%C3%A3o%20disruptiva%20%C3%A9%20o%20fen%C3%B4meno,custo%20s%C3%A3o%20o%20status%20quo> Acesso em: 11 mar. 2021.

MORGADO, Maurício. Vencendo no Varejo. **Gvexecutivo**, São Paulo, v. 07, n. 1, p. 54-54, set. 2008.

NELSON, R. R. Capitalism as an engine of progress. **Research Policy** 19, pp.193-214, North-Holland, 1990.

NSC LAB. **Labs de Inovação: entenda o que é e saiba se a sua empresa precisa de um**. 2020. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/colunistas/nsc-lab/entenda-o-que-sao-os-labs-de-inovacao-e-saiba-se-sua-empresa-precisa-de-um> . Acesso em: 11 mar. 2021.

OLIVEIRA, Filipe. **Os segredos da Lu do Magalu, primeira influenciadora virtual do Brasil**. Disponível em: <https://tmjuntos.com.br/inovacao/o-que-esta-por-tras-da-lu-primeira-influenciadora-virtual-do-brasil/#:~:text=A%20personagem%20nasceu%20em%202003,nosso%20site%20E2%80%9D%20%20afirmou%20Alvim>. Acesso em: 15 fev. 2021.

PINTEC. **Pesquisa de inovação tecnológica**. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br>. Acesso em 19 fev 2021.

PORTER, M. **Competição**. Ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PROJECT BUILDER. **Como a Gestão da Inovação Afeta a Competitividade da Sua Empresa?** 2017. Disponível em: <https://www.projectbuilder.com.br/blog/como-a-gestao-da-inovacao-afeta-a-competitividade-da-sua-empresa/> . Acesso em: 07 jan. 2021.

RANKING 300 MAIORES EMPRESAS DO VAREJO BRASILEIRO SBVC 2020. São Paulo: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, 04 set. 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/ranking-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-sbvc-2020/>. Acesso em: 14 jan. 2021.

REIS, Thiago. **Novo Mercado: conheça o nível mais alto de governança da B3.** 2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/novo-mercado/> . Acesso em: 01 fev. 2021.

REVISTA EMPRAD. **Magazine Luiza e a transformação digital do varejo.** Revista **Emprad**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 2-15, 15 jul. 2018.

REYNOLDS, J.; HOWARD, E.; CUTHBERTSON, C.; HRISTOV, L. Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Reserach**. V. 35, n. 8 p. 647-660, 2007.

RONDINELLI, Júlia. **Cresce a importância do marketplace no comércio eletrônico brasileiro, defende head do Ebit/Nielsen.** 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/marketplace-no-brasil-ebit/> . Acesso em: 02 mar. 2021.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1989. Pags. 43-84 e 141 a 168.

SCHUMPETER, Joseph Alois, 1939, *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*

SEBRAE. **Como o Sebrae atua no Varejo de Materiais de Construção.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/segmentos/construcao/como-o-sebrae-atua-no->

[varejo-de-materiais-de-construcao,66c7a9d942274510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omnichannel,87426f65a8f3a410VgnVCM1000004c00210aRCRD)

Acesso em: 22 fev. 2021.

SEBRAE. **Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel**. 2014.

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omnichannel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD> . Acesso em: 28 fev. 2021.

SILVA, Priscylla. **LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: POR QUE A SUA EMPRESA DEVE TER UM | CONVERSANDO COM O CMO**. 2019. Disponível em: <https://gobacklog.com/blog/laboratorio-de-inovacao/> . Acesso em: 16 fev. 2021.

TELHANORTE. Disponível em: <https://www.telhanorte.com.br/institucional/nossas-lojas>. Acesso em: 18 fev. 2020.

TIGRE, P. **Gestão da inovação – a economia da tecnologia no Brasil**. RJ: Elsevier, 2006, p. 135 – 157.

TINTI, Simone. **Como surgiu e o que faz o lab de inovação do Magazine Luiza. São 110 pessoas à caça de disrupção**. 2016. Disponível em: <https://www.projtodraft.com/como-surgiu-e-o-que-faz-o-lab-de-inovacao-do-magazine-luiza-sao-110-pessoas-trabalhando/> . Acesso em: 15 fev. 2021.

VOGLINO, Eduardo. **Resultado Lojas Renner (LREN3) 2020: Lucro de R\$ 818 M no 2t20**. 2019. Disponível em: <https://comoinvestir.thecap.com.br/analise-resultado-lojas-renner-lren3-2t-2020/> . Acesso em: 25 fev. 2020.

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