

O PROCESSO DE INOVAÇÃO NO VAREJO THE INNOVATION PROCESS IN RETAIL

Cleber da Costa Webber¹; Mauro Sérgio Vanin²; Eliana Andréa Severo³

¹Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Faculdade Meridional – IMED – Passo Fundo/RS – Brasil
clebercw@hotmail.com

²Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Faculdade Meridional – IMED – Passo Fundo/RS – Brasil
mauro.vanin@rbsv.com.br

³Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Faculdade Meridional – IMED – Passo Fundo/RS – Brasil
eliana.severo@imed.edu.br

Resumo

O crescente interesse dos consumidores em matéria de inovação para o varejo devido ao surgimento de novas tecnologias possibilita uma constante transformação na relação entre o consumidor e o varejo. O objetivo deste estudo é descrever as inovações que estão ocorrendo em empresas que atuam no setor de varejo no Brasil, analisar quais inovações estão sendo utilizadas por essas organizações, relacioná-las com conceito de inovação, e compreender como ocorre o processo de inovação em empresas desse segmento. Foi organizada uma revisão de literatura sobre inovação no varejo e foram realizados dois estudos de caso com entrevistas em empresas de diferentes segmentos de varejo, Berlanda e Sephora. Assim, foi possível identificar o uso de tecnologias como ferramentas inovadoras para proporcionar novas experiências de compra para o consumidor e a importância das áreas de marketing e de tecnologia da informação, bem como do alinhamento dos canais de distribuição identificado como omnichannel.

Palavras-chave: Inovação. Tecnologia. Varejo. Omnichannel.

Abstract

Consumers increasing concernment in terms of innovation for retail due to the appearance of new technologies enables a constant transformation in the relationship between consumer and retail. The aim of this study is to describe innovations that are occurring in companies that operate in retail sector in Brazil, analyze which innovations are being used by these organizations, relate them to the concept of innovation, and understand how the process of innovation happens in this segment's companies. It was organized a literature review about innovation in retail and it was held two case studies with interviews in different retail segments companies, Berlanda e Sephora. It was, therefore, possible to identify the use of technology as innovative tools to provide new shopping experiences for consumers as well it was possible to identify the importance of the areas of marketing and information technology, as well as the distribution channels' alignment, identified as omnichannel.

Keywords: Innovation. Technology . Retail. Omnichannel.

1 INTRODUÇÃO

O crescente avanço da tecnologia está proporcionando novas formas de interação entre varejo e consumidores, o que oportuniza às empresas do segmento a utilização de ferramentas que visam ganhos como fidelização, aumento do ticket médio, novas experiências de compras e criação de novos canais de venda.

Conforme Afuah (2003), inovação é o uso de novas tecnologias e conhecimento de mercado para oferecer um novo produto ou serviço que os consumidores desejam. Além de novas tecnologias que estão sendo inseridas no mercado, existem, atualmente, diversas tecnologias disponíveis. Isso faz com que se tornem muito amplas as possibilidades de estudo na área de tecnologia da informação no varejo. Para este estudo, se optou por focar na contextualização e na compreensão de tipologias, sistemas, conceitos e tecnologias disponíveis, principalmente as que estão sendo utilizadas no ambiente de venda.

Chesbrough (2007) destaca abertura do processo de inovação, de modo a possibilitar a inclusão de ideias e negócios alheios com apropriação dos benefícios. Para a realização de inovações, Carvalho, Ferreira e Silva (2008) sugerem três itens: possibilidades tecnológicas e mercadológicas, competências tecnológicas – relacionadas com as competências essenciais da empresa – e estratégias do negócio.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é descrever as inovações que estão ocorrendo em empresas que atuam no setor de varejo no Brasil e analisar quais as inovações estão sendo utilizadas por essas organizações, relacionando-as com o conceito de inovação e compreendendo como ocorre o processo de inovação em empresas desse segmento. Este estudo se justifica pela importância que o varejo e mais especificamente os pontos de venda têm para os consumidores, empresas, sociedade e para a economia do país.

2 INOVAÇÃO NO VAREJO

2.1 Conceitos e tipologias de inovação

Schumpeter, considerado o primeiro estudioso a abordar a importância das inovações para o desenvolvimento econômico de uma sociedade, caracteriza esse fenômeno como um processo de novas combinações no sentido de que produzir significa combinar materiais e forças que estão ao alcance, produzindo as mesmas coisas com métodos diferentes, ou seja, combinando diferentemente esses materiais e forças (1997), sendo a inovação afirmada como a criação de uma nova função de produção (1939).

As inovações podem ser classificadas em incrementais ou radicais. Caso represente acréscimo de melhorias em um determinado produto, caracteriza-se como inovação incremental. Por outro lado, a radical é aquela que “rompe os limites da inovação incremental, trazendo maior produtividade e iniciando uma nova trajetória tecnológica (TIGRE, 2006).

A partir de uma perspectiva global, a inovação é um processo iterativo iniciado pela percepção de um novo mercado e/ou de nova oportunidade de serviço para uma invenção baseada em tecnologia que leva ao desenvolvimento, à produção, à comercialização e às tarefas que visam ao sucesso comercial da invenção (OECD, 1991). Essa definição conduz a duas distinções importantes: i) o processo de inovação compreende o desenvolvimento tecnológico de uma invenção combinada com a introdução dessa invenção no mercado, para os utilizadores finais através da adoção e difusão; e, ii) o processo de inovação é iterativo na natureza e, assim, inclui automaticamente a introdução primeiro de uma inovação inovadora e, depois, a reintrodução de uma melhor inovação.

De acordo com Guimarães, Severo e Senna (2015), a inovação depende muito de que sejam criadas condições para que ela floresça, contexto que tem início na interação entre pessoas, para que possam se comunicar, aprender e ensinar, criando condições para a troca e a geração de conhecimento. Dentro da realidade brasileira, a inovação ainda é influenciada drasticamente por uma estrutura vertical clássica, que não dá o suporte necessário para o desenvolvimento de ações que facilitem o surgimento de ideias inovadoras (SEVERO et al., 2012).

O processo de inovação é caracterizado por Zawislak (2008) como a sequência de ações de mudança criativa do conhecimento disponível e das aplicações correntes a partir das informações percebidas pela empresa. É, segundo o autor, a geração de novos conhecimentos, potencialmente aplicáveis e transformados em tecnologia. Nos estudos de Barret e Sexton (2006), o processo de inovação é descrito a partir de um modelo genérico. A ele convergem as capacidades organizacionais para a inovação, o contexto de inovação e o foco da inovação. Do processo de inovação, resulta a *performance* realçada. A partir de uma interação entre as capacidades organizacionais para inovação, seu contexto e seu foco, se estabelece o processo de inovação, que tende a produzir melhorias no desempenho da empresa, isto é, na *performance* realçada.

Berkhout, et al. (2006) desenvolveram o Modelo Cíclico da Inovação (MCI), com a finalidade de elaborar um instrumento para a reforma contínua da ciência e da indústria. Esse modelo reflete a dinâmica dos processos econômicos e inovadores e sua interação cíclica é a base para o controle moderno, além de ser uma pré-condição para a flexibilidade operacional e para a sustentabilidade. Uma característica fundamental do MCI é que a ciência não está no começo de uma corrente cuja extremidade é o mercado. Ambos, ciência e mercado, são partes de um processo criativo que não tem nenhum ponto fixo de início ou término, ou seja, no MCI, as descobertas

científicas e as mudanças do mercado se influenciam mutuamente, continuamente e de maneira cíclica.

Neste contexto, Etzkowitz (2004) destaca um modelo que viabilize a formação de um padrão espiral de ligações, nos vários estágios do processo de inovação, que permita melhor compreender as relações que se estabelecem nas três esferas institucionais: universidade, empresa e governo. Esse modelo, denominado *Triple Helix*, é apresentado como uma proposta intermediária entre o livre mercado e o planejamento centralizado. A proposta é que o crescimento econômico futuro é dependente não apenas de um novo ciclo de inovações, mas de uma nova estrutura para a inovação que ligue a pesquisa básica e a aplicada de forma cada vez mais próxima (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000). Dessa maneira, o modelo da tríplice hélice pode ser compreendido por meio de três estágios distintos.

Conforme Etzkowitz (2004) na Tríplice Hélice 1, as três esferas (universidade, indústria e governo) são definidas institucionalmente. A interação delas ocorre por meio de relações industriais, transferência de tecnologia e contratos oficiais, amplamente disseminados em países desenvolvidos e em desenvolvimento. Na Tríplice Hélice 2, as esferas são definidas como diferentes sistemas de comunicação, consistindo em operações de mercado, inovação tecnológica e controle de interfaces (ligadas à transferência de tecnologia e apoiadas em uma legislação sobre patentes). Na Tríplice Hélice 3, as esferas institucionais da universidade, da indústria e do governo, em acréscimo às funções tradicionais, assumem papéis uns dos outros. A universidade passa a ter desempenho quase governamental, como, por exemplo, como organizadora da inovação tecnológica local ou regional.

Nesse conceito, o modelo de tríplice hélice é recursivo, ou seja, as interseções das esferas institucionais interferem na teoria e na prática. No tempo em que novos papéis são assumidos, alguns são reforçados. Há troca de papéis, mas as instituições não desaparecem. Assim, a tríplice hélice modela nova forma de infraestrutura de conhecimento, diferindo do modelo clássico de ciência, que é estável. Na concepção da tríplice hélice, os genes da inovação não são dados, mas aspectos reais que são construídos social e tecnicamente. A evolução econômica das modernas sociedades, com sua tendência de autotransformação e suas interações operacionais, levam a um rearranjo de suas configurações que interferem no processo de inovação (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Uma das opções de inovação buscadas por algumas empresas tem sido a expansão dos relacionamentos por meio de parcerias com outras empresas para facilitar as transações econômicas, como compra e venda de tecnologia, por exemplo; desenvolvimento de projetos por meio de vínculo com universidades e centros de pesquisa, a fim de buscar conhecimento e inovações que

lhes permitam crescer; fortalecimento das relações com clientes e fornecedores, transformando-os em parceiros do negócio; e utilização de outras informações externas (CHESBROUGH, 2012).

Essa abordagem é atualmente conhecida por inovação aberta e consiste na utilização de conhecimento externo para agregar valor ao negócio, tendo em vista que grande parte das ações estratégicas a serem incorporadas pelas empresas advém de lugares fora dos limites organizacionais. Assim, inovar abertamente significa estar atento ao mercado, uma vez que as melhores oportunidades podem ser adquiridas externamente (CHESBROUGH, 2012). Conforme o autor, a diversidade de ideias e as trocas entre os agentes – empresas, universidades, governo, centros de pesquisa, etc. – permite gerir fontes externas já existentes para renovar a organização de forma muito mais acessível e dinâmica, revelando, mais do que uma tendência, uma nova perspectiva para as organizações.

2.2 As inovações no varejo

O varejo no Brasil está intimamente ligado à história do povoamento da terra. A primeira forma de comércio de que se tem notícia em terras brasileiras existiu sob a forma de escambo (VAROTTO, 2006). Com o passar do tempo, a importância do varejo evoluiu. Sobre isso, Cobra (1997) destaca que o crescimento do varejo ocorre porque a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa e nem sempre é possível. Las Casas (2000) afirma que varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

A definição mais utilizada é a fornecida pela *American Marketing Association*, na qual o varejo é definido como uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores. Kotler (2007) relata que o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Não importa, para isso, a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos, não fazendo diferença, portanto, se são vendas pessoais, pelos correios, por telefone, pela internet ou por máquinas automáticas, se em loja física, *on-line*, na rua ou residência.

As atividades varejistas podem ser desempenhadas em diversos formatos de empresas. Segundo Churchill (2000), uma primeira distinção pode ser convencionada em varejistas com lojas e varejistas sem loja, ou seja, os primeiros realizam suas transações comerciais em ambientes físicos definidos.

Estudos de Pantano e Laria (2012) mostram o crescente interesse dos consumidores em matéria de inovação para o varejo e demonstram novas possibilidades de explorar a informação dos consumidores para o processo de inovação, a fim de desenvolver novos sistemas altamente aceitos por usuários finais que estão ativamente envolvidos no processo de design (PANTANO; LARIA

2012). Pesquisas anteriores identificaram o crescente interesse para *e-commerce* e canal baseado na *web* para fazer compras (LIU; FORSYTHE; BLACK, 2011). Assim, os tradicionais pontos de venda são forçados a inovar para atrair o interesse dos consumidores, para manter a quota existente de mercado e explorar novas oportunidades.

Nos últimos anos, há um interesse crescente no desenvolvimento de novas ferramentas para tornar os pontos de venda mais atraentes, exibindo produto, instalações para os consumidores e assim por diante (PANTANO; NACCARATO, 2010), assim como há um interesse crescente dos consumidores para a introdução de inovações nas lojas tradicionais, representando um fator de influência para o processo de inovação (LUBECK; WITTMANN; BATTISTELLA, 2012), que está estritamente ligada à preferência dos clientes (OLSEN; WELO, 2011).

Robertson, Casali e Jacobson (2012) relatam que as capacidades dinâmicas – relativas à capacidade de as empresas compreenderem e influenciarem os processos de mudança – tornam-se favoráveis à flexibilidade e à antecipação, no intuito de estabelecer uma ponte entre a estratégia empregada e o mercado. Chesbrough (2012) expõe que algumas organizações têm buscado vantagem competitiva a partir de alternativas que superem as antigas práticas de inovação e demandem uma interação ainda maior com agentes externos.

O setor varejista passa por um processo de reestruturação em vários segmentos, diante de um cenário de maior competição e de grandes transformações da economia brasileira. Para melhorar a interação e a produtividade no ambiente de venda, surgem alguns recursos tecnológicos que, aos poucos, estão sendo incorporados ao cotidiano das lojas físicas. Esses componentes estão basicamente relacionados à obtenção e à utilização de informações em relação aos consumidores e aos produtos (JÚNIOR; SOUZA; PASCHOA MANHAES, 2014).

Dentre as principais ferramentas de tecnologia da informação (TI) que contribuem para os processos de empresas varejistas, segundo relatam Júnior, Souza e Paschoa Manhães (2014), estão a *Radio Frequency Identification* (RFID) e os *Enterprise Resources Planning* (ERP's), os quais constituem a base para a implantação de melhorias nos processos internos das empresas e compõem seus objetivos, vantagens e benefícios para suportar a operação do varejo. Na visão de Angelo, Silveira e Siqueira (2001), a automação no setor varejista permitiu várias evoluções, como a maior dinamicidade no atendimento ao cliente nos *check outs* e a maior, mais rápida e mais confiável disponibilidade de informações gerenciais, o que possibilita a tomada de decisão em menor espaço de tempo com as respostas.

Por intermédio de inúmeros módulos integrados, o ERP incorpora as funcionalidades operacionais de finanças, custos, recursos humanos, vendas, logística, distribuição e produção. Esses sistemas integrados de gestão permitem a automação integrada das informações resultantes de todos os processos da organização (JÚNIOR; SOUZA; PASCHOA MANHÃES, 2014).

Já a RFID é baseada na utilização de ondas eletromagnéticas (de rádio frequência) como meio para comunicar os dados de identificação de algum elemento, tais como produtos, componentes, caixas, *pallets*, containers, veículos, pessoas, ativos, máquinas e serviços (SANTINI, 2007). De acordo com o autor, a RFID é uma tecnologia que utiliza uma comunicação por radiofrequência, sem fios, para transmitir dados de um dispositivo móvel – como uma simples etiqueta ou um chaveiro (*tag*) – para um leitor, tudo isso sendo monitorado por leitores e verificados via rede, como por exemplo a internet.

Neste cenário, as principais utilizações no varejo são no gerenciamento de gôndolas para monitorar reposição; na prevenção de perdas, especialmente por vencimento dos prazos de validade para o acompanhamento de efetividade do *merchandising* e das promoções de vendas; e pode ser utilizado para a automação do *checkout* (DALFOVO; HOSTINS, 2010).

Outros estudos demonstram o avanço do comércio eletrônico no Brasil, que aponta para uma tendência irreversível de desenvolvimento desse canal para a realização de compras. Anckar (2003) destaca que a possibilidade de comprar a qualquer momento, a partir de qualquer local com acesso à internet, com comodidade e praticidade, é a vantagem mais expressiva sobre o *e-commerce* e indicada como o benefício mais importante da compra *on-line* pela internet, além do fato de que instantaneidade e flexibilidade são agregadas ao processo da compra, dada a velocidade na consulta e a possibilidade de se proceder a comparações entre características e preços de produtos. Tudo isso acaba por garantir suporte mais consistente à decisão de compra, tornando, também financeiramente, mais interessante a compra pela internet. Entretanto, como desvantagem dominante, está a impossibilidade de se sentir e de se tocar o produto, além das questões relacionadas à segurança, como receio de fraudes e risco de perdas (ANCKAR, 2003).

Outros trabalhos demonstraram os aspectos estruturais dos mercados que moldam a concorrência *on-line* x *off-line*, tais como os concernentes à distância para lojas físicas, apontando a questão de que estas têm como alvo clientes nos mercados locais, os quais têm preferências minoritárias e são atendidos pelos provedores *off-line* (FORMAN; GHOSE; COLDFARB, 2009). O uso crescente de dispositivos móveis e as redes sociais faz com que a dicotomia dos canais *on-line*-físico se torne obsoleta. A partir dessas mudanças, está emergindo a evolução do multicanal, o *omnichannel* (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

Bell, Gallino e Moreno (2013) demonstram, em seus estudos sobre a Warby Parker, alguns aspectos da implementação de um novo canal de distribuição. A Warby Parker é uma empresa líder no comércio *on-line* de óculos nos Estados Unidos, tendo iniciado suas atividades com a venda *on-line* de produtos e, posteriormente, procedeu à abertura de *show-rooms*. Do ponto de vista da demanda, esses pesquisadores identificaram que a introdução de um *show-room* físico aumenta vendas globais nos locais próximos a essa estrutura e faz com que alguns clientes mudem o seu

ponto de contato preferido e migrem de um canal para outro. A introdução de um *show-room* parece conferir marca de legitimidade e sensíveis benefícios para a empresa.

Neste cenário, reitera-se a necessidade de pesquisas sobre a evolução do varejo multicanal, denominado como varejo *omnichannel*, que pressupõe um alinhamento operacional dos varejistas, incluindo ações sinérgicas para coordenar os múltiplos canais de atendimento ao cliente, de uma maneira personalizada (RIGBY, 2011).

Conforme destacam Souza et al. (2015), Manoel Alves de Lima, no livro *A transformação dos negócios na omni-era*, relata que, após um período de muitos avanços tecnológicos, a loja física absorveu o golpe e reagiu, adaptou-se aos novos tempos e tornou-se mais atrativa e amigável. A loja será diferente, mais estruturada para atender aos desejos dos consumidores e com foco na experiência e em emoção. Conforme os autores, o processo de integração virtuosa dos canais de distribuição tem uma dimensão tão revolucionária que estamos vivendo o que é caracterizado por *Omniera*, que transcende em muito a simples visão de uma integração de canais.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para esta pesquisa, optou-se por estudar duas empresas, a partir de uma pesquisa aplicada, por meio de dois estudos de caso, de empresas de diferentes segmentos de varejo, que estão buscando inovações no ambiente da loja física. A utilização de múltiplas fontes de evidência ou dados permite assegurar as diferentes perspectivas dos participantes durante a fase de análise dos dados. A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas (YIN, 2010).

Os dois casos selecionados para o estudo são de empresas que têm grande relevância no varejo do Brasil. Uma das empresas é a Berlanda, criada em 1991, em Curitiba, como uma pequena loja, fruto do esforço e do projeto de uma família de ter o seu próprio comércio. Sempre apostando na força do interior, a empresa expandiu-se por todo o estado de Santa Catarina e parte do Rio Grande do Sul. Hoje, tem 1.800 colaboradores e é uma das maiores redes de varejo de móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos de Santa Catarina, com 210 lojas físicas, além da loja virtual.

A outra empresa entrevistada é a Sephora, que é a maior rede de produtos de beleza do mundo, fundada na França por Dominique Mandonnaud em 1970 e adquirida em 1997 pela empresa LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, maior conglomerado de luxo do mundo. Ingressou no Brasil em julho de 2010, quando a LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton adquiriu a Sack's, principal loja *on-line* de produtos de beleza de prestígio no Brasil e na América Latina. No Brasil, além da loja virtual, a Sephora tem 17 lojas físicas, nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e em Brasília, e conta com 550 colaboradores.

A técnica utilizada para a coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada em profundidade, a qual, para a pesquisa qualitativa, é um dos principais meios com o qual o investigador conta para realizar a coleta de dados, pois, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (YIN, 2010).

Foram realizadas duas entrevistas, uma com o gerente de vendas das Lojas Berlanda (E1), e outra com a diretora de varejo da Sephora Brasil (E2). Para a coleta dos dados, foi desenvolvido um questionário com perguntas abertas, as quais foram adaptadas dos objetivos do estudo. As entrevistas foram complementadas com informações dos sites oficiais das empresas pesquisadas, conforme orientação dos entrevistados, as quais foram aplicadas em novembro de 2015.

Os dados foram avaliados através da técnica de abordagem denominada análise de conteúdo. Para Bardin (2010), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após as entrevistas realizadas com duas empresas de diferentes setores do varejo, foram identificados diversos aspectos referentes à inovação no varejo, mais especificamente no ambiente de venda. Nesse contexto, foram analisados os aspectos apresentados no referencial teórico, na visão das empresas entrevistadas.

Com base na experiência de gestores dessas duas importantes organizações do varejo brasileiro, ficou evidenciado que as principais inovações no varejo identificadas nas empresas pesquisadas é o uso da tecnologia para proporcionar ao consumidor uma nova experiência de compra, como relata o E1, gerente de vendas das lojas Berlanda:

“O que que nós como Berlanda temos feito: Os produtos cada vez mais estão parecidos, o fornecedor que fornece para a Berlanda fornece para o concorrente A, B, C e D. O nosso principal trabalho que tem sido feito é unir tecnologia, mundo digital para melhorar as nossas equipes, este é um dos grandes focos de trabalho para 2016, quer dizer, ter uma equipe que consiga fazer com que o cliente tenha uma experiência de compra, a experiência de compra é o grande desafio que nós temos hoje”(…) (E1).

A diretora de varejo da Sephora Brasil ressalta essa mesma tendência no segmento de cosméticos:

“O foco hoje é a experiência em loja e conectar o cliente com esse mundo. Temos por exemplo equipamentos para identificar a coloração ideal de bases para rosto, equipamentos para identificação de fragrância ideal, etc” (E2).

Essas afirmações vão ao encontro do que demonstra Manoel Alves de Lima no livro *A transformação dos negócios na omni-era*, no qual, conforme destacam Souza et al. (2015), o autor relata que, após um período de muitos avanços tecnológicos, a loja física absorveu o golpe e reagiu,

adaptou-se aos novos tempos e tornou-se mais atrativa e amigável. A loja será diferente, mais estruturada para atender aos desejos dos consumidores e com foco na experiência e emoção.

Com relação a quais as tecnologias estão sendo utilizadas para proporcionar as inovações no ambiente de vendas, a Sephora aponta a utilização de RFID para rápida reposição de produtos e acorçoada de inventários, móveis diferenciados para promover interação e experimentação com clientes. A Berlanda, por sua vez, destaca a implementação de um novo sistema que deve ser consolidado em 2016, que vai proporcionar muitas ferramentas para trabalhar estudos de produtos no *tablet* e no *smartphone*. O principal caminho da empresa para 2016 é se diferenciar pelo atendimento usando a tecnologia em diversos canais.

Essas tecnologias foram apontadas por Júnior, Souza e Paschoa Manhães (2014) como algumas das principais ferramentas de TI que contribuem para os processos de empresas varejistas, os quais constituem a base para a implantação de melhorias nos processos internos das empresas.

Através dessa interação entre os diversos canais de distribuição, a Sephora afirma que o foco é a experiência em loja e conectar o cliente com esse mundo. A Berlanda também tem planos de ampliar a atuação em outros canais. Quando perguntado a respeito do *omnichannel*, que, segundo Piotrowicz e Cuthbertson (2014), representa a evolução do multicanal, e conforme Rigby (2011), para quem o varejo *omnichannel* pressupõe um alinhamento operacional dos varejistas, incluindo ações sinérgicas para coordenar os múltiplos canais de atendimento ao cliente, de uma maneira personalizada, foi apresentada a seguinte resposta:

“É exatamente isso, nós estamos indo por este caminho. A curto e médio prazo a intenção é que nós sejamos uma loja física, vamos continuar sendo loja física, mas vendendo também através de multicanais, mas cada vez mais tecnológico, usando a tecnologia que a gente tem para prospectar clientes” (E1).

Quanto ao impacto da inovação no varejo, e mais especificamente no ambiente de loja, são destacados alguns indicadores que demonstram a relação entre a inovação e a performance. Em relação à questão se as inovações impactam na performance do ponto de venda, a Berlanda destacou que esse impacto é medido por meio de 38 indicadores de performance. A Sephora respondeu o seguinte:

“Impactam diretamente, pois, como exposto, o foco é a experiência e a interatividade com o cliente, vemos claramente o impacto nas vendas, no aumento do tempo do cliente em loja, na realização de serviços e na nossa pesquisa de satisfação” (E2).

O processo de inovação no ambiente de venda ocorre de diferentes formas nas empresas pesquisadas. Na Berlanda, os setores envolvidos são o marketing e a área de TI, com acompanhamento do setor comercial. Estes buscam informações sobre novas tendências e tecnologias e buscam implementá-las nas lojas.

Na Sephora Brasil, também a equipe de marketing está inserida no processo de inovação, buscando inspirações e inovação, tanto no mercado quanto na empresa, em outros países, conforme afirma Machado (2007). Nesse contexto, tem-se a inovação como sendo o processo de transformação de ideias em soluções que atendam a necessidades, e o resultado de uma atividade criativa na forma de produtos, processos e sistemas, novos ou modificados.

Fora do Brasil, a empresa tem um laboratório de inovação, onde são feitos testes no ambiente de loja. Segundo E2, a Sephora é uma empresa voltada para inovação, seguindo e criando tendência no mundo. É o caso do Sephora Lab, um programa interno para desenvolver novos conceitos criativos, alimentados pelas ideias de funcionários Sephora, projetando um exemplo clássico de inovação colaborativa bem sucedida.

De acordo com informações do site da LVMH.com (2015), o Sephora Lab tornou-se um verdadeiro pilar da cultura de inovação que define a Sephora. Lançado na Europa em 2012, o programa é, antes de tudo, sobre a geração de ideias inovadoras, estimulando a criatividade dos funcionários, que assumem o papel de *labmakers*. Esses *labmakers* vêm de todas as partes da empresa – sede europeia, filiais, lojas – e abrangem toda a hierarquia. Eles se juntam para formar equipes com uma rica diversidade de perfis e experiências profissionais. Durante uma primeira fase de ideação, os participantes vêm com novas ideias, centradas na experiência do cliente, forjando-os em um conceito, e, em seguida, apresentam o seu projeto. O foco é sempre tornar a experiência de compra ainda mais surpreendente.

Em 2015, o Laboratório Sephora embarcou em um novo caminho emocionante, com base na fase de ideação com uma cocriação e, em seguida, as fases de produção do projeto. Os frutos de sessões de *brainstorming* tornam-se tangíveis graças às diferentes ferramentas digitais fornecidas aos participantes, incluindo uma impressora 3D, permitindo que os protótipos de pleno direito dos conceitos imaginados possam ser criados em tempo recorde. Os projetos foram apresentados durante uma Feira da Inovação, que contou com a presença da Sephora presidente e CEO Chris de Lapuente - que defendeu a abordagem desde a sua criação - e dos membros do Comitê Executivo da Europa. Os projetos são então testados o mais rapidamente possível.

É precisamente para acelerar essa "produção do projeto de inovação" que o Sephora Lab continua a evoluir e a desenvolver suas ferramentas. O próximo passo será a implantação de um *start-up* interno projetado para impulsionar o rápido lançamento de projetos. O programa também tem o objetivo de propagar a experiência de *brainstorming* para todos os empregados, graças a um aplicativo digital.

O sucesso do Sephora Lab já gerou vários conceitos de sucesso desde 2012. Um deles é o The Gift Factory, um serviço de embrulho de presente personalizado de alta qualidade, que agora está instalado em 90 lojas em 13 países em toda a Europa, Sudeste Asiático e no Oriente Médio. E o

Mini Beautic Smart Sampling distribuidor, distribuidor inteligente de amostras, que foi implantado em duas lojas Sephora na França. O Sephora Lab tem percebido que alguns projetos não conseguem ganhar força, mas seus gestores ressaltam a importância da tomada de riscos como parte da visão orientada para a inovação da Sephora. Na verdade, a unidade norte-americana da varejista de beleza também adotou essa abordagem inovadora, inaugurando uma unidade de Sephora Innovation Lab há vários meses. Inovação colaborativa tem claramente um futuro promissor na Sephora (LVMH.com, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, diversos aspectos relevantes puderam ser observados e analisados em relação à inovação, ao processo de inovação e ao varejo brasileiro, apresentando uma forte relação entre os conceitos estudados e os dados coletados durante a pesquisa.

Em relação à inovação no varejo, observa-se que existe uma clara tendência para o uso de tecnologias no ponto de venda, sendo esse o principal fator de inovação apresentado pela Berlanda e também pela Sephora, indo ao encontro do que evidenciam pesquisas como as de Júnior, Souza e Paschoa Manhães (2014) sobre tecnologias no varejo.

Outra forma de inovação identificada é o varejo *omnichannel*, que pressupõe um alinhamento operacional dos varejistas, incluindo ações sinérgicas para coordenar os múltiplos canais de atendimento ao cliente, de uma maneira personalizada (RIGBY, 2011). A Berlanda afirma que está buscando esse alinhamento por meio da implementação de novas tecnologias. Já a Sephora apresenta um estágio mais avançado, tendo iniciado suas operações no Brasil através da loja virtual e depois abrindo lojas físicas, sendo o foco da empresa a experiência em lojas e na conexão do cliente com esse mundo.

Em relação às tecnologias utilizadas, pode-se destacar o uso de *softwares* e plataformas que permitem a utilização de informações para melhorar a experiência de compra do consumidor nas lojas físicas, como afirmam E1 e E2. No caso da Sephora, já existe também o uso de RFID, com identificação por radiofrequência.

Quanto ao processo de inovação no varejo, ficou evidenciado que a área de marketing tem papel fundamental nesse contexto, haja vista que, na Berlanda, o marketing é o principal agente no processo de inovação, aliado ao setor de TI. Na Sephora Brasil, também é o principal agente de inovação, porém, a empresa conta com o suporte de um setor específico de inovação fora do Brasil, que é o Sephora Lab, de onde se efetiva um incentivo à inovação e onde são realizados testes em relação a elas. Essa interação entre as capacidades organizacionais para inovação, seu contexto e seu foco, estabelece o processo de inovação e tende a produzir melhorias no desempenho da

empresa, conforme apontam estudos de Barret e Sexton (2006) e em conformidade com a inovação aberta apresentada por Chesbrough (2012).

Nesse sentido, importante ressaltar, este estudo esteve respaldado por referenciais teóricos de extrema importância. No seu desenvolvimento, os objetivos propostos foram atingidos, tendo sido realizado um estudo de caso em duas empresas do ramo varejista, identificando as inovações que estão sendo utilizadas por essas organizações e compreendendo o modo como ocorre o processo de inovação nesses segmentos. As principais limitações referem-se ao fato de ter sido entrevistado apenas uma pessoa por empresa, ficando como sugestões para trabalhos futuros o desenvolvimento de um trabalho envolvendo um maior número de pessoas por empresa, principalmente o responsável pelo setor de marketing, que se configura como um importante setor em relação à inovação. Sugere-se ainda pesquisar outros segmentos de varejo, para identificar diferentes tipos de tecnologia e inovação. Espera-se, também, que esta pesquisa possa ser utilizada como referência para outras ações na área, contribuindo para o fortalecimento e a disseminação dos temas a ela relacionados.

REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. **Innovation Management: strategies, implementation, and profits**. New York: Oxford University Press. 2003.
- ANCKAR, B. Consumer intentions in terms of electronic travel distribution: implications for future market structures. **E-service Journal**, v. 2, n. 2, p. 68-86, 2003.
- ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G.; SIQUEIRA, J. P. L. O comportamento de consumo nos supermercados. **Pesquisa PROVAR–Programa de Administração de Varejo da FIA**, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARRETT, P.; SEXTON, M. Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. **British Journal of Management**, n. 17, p. 331-346. 2006.
- BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. Inventory Showrooms and Customer Migration in Omni-channel Retail: The Effect of Product Information. **Available at SSRN 2370535**, 2013.
- BERKHOUT, A. J.; HARTMANN, D.; DUIN, P. V. D; ORTT, R. Innovating the innovation process. **Technology Management**, v. 34, n. 3-4, 390-404, 2006.
- CARVALHO, André Martins; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; SILVA, Sandro Márcio da. Definição de temas tecnológicos para pesquisa e desenvolvimento. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- CHESBROUGH, H. (2012). **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. (L. C. C. Q. Faria, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2003).
- CHESBROUGH, H. As novas regras de P&D. In: MELLO, C. C. (Trad.). **Implementando a inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 57-75.

CHURCHILL JR, G. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing básico: uma abordagem brasileira**. Atlas, 1997.

DALFOVO, O.; HOSTINS, C. A. Delineamento para aplicação do RFID na logística de supermercado como inteligência competitiva: supermercado Hostins. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 4, n. 2, p. 23-48, 2010.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. Le “mode 2” et la globalization des systèmes d’innovation “nationaux”. **Sociologie et sociétés**, v. 32, n. 1, p. 135-156. 2000.

ETZKOWITZ, H. The evolution of the entrepreneurial university. **International Journal of Technology and Globalisation**, v. 1, n. 1, p. 64-77. 2004.

FORMAN, C.; GHOSE, A.; GOLDFARB, A. Competition between local and electronic markets: How the benefit of buying online depends on where you live. **Management Science**, v. 55, n. 1, p. 47-57, 2009.

GUIMARÃES, J. C. F. de; SEVERO, E. A.; SENNA, P. A relação entre inovação e a vantagem competitiva sustentável: trajetória e desafios. **Espacios**, S.i., v. 36, n. 12, p.1-1, jun. 2015.

JÚNIOR, S. da C. S., DE SOUZA, M. A. F., DA PASCHOA MANHÃES, J. V. Ferramentas de TI que Contribuem para as Operações e a Competitividade no Setor Varejista Brasileiro. **Sistemas & Gestão**, v. 9, n. 1, p. 104-113, 2014.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo, Pearson Prentice hall, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIU, C.; FORSYTHE, S.; BLACK, W. C. Beyond adoption: sustaining online shopping. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 21, n. 1, p. 71-93, 2011.

LUBECK, R. M., WITTMANN, M. L.; FLORES BATTISTELLA, L. Electronic ticketing system as a process of innovation. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, n. 1, p. 17-30, 2012.

LVMH.COM <<http://www.lvmh.com/news-documents/news/sephora-lab-collaborative-innovation/>>. Acesso em: 29 nov. 2015.

MACHADO, D. D. P. N. Organizações Inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. In: **RAI. Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.4, n.2, p. 05-28, 2007.

OECD - Organization for Economic Cooperation Development. **Strategic Industries in a Global Economy**, 1991.

OLSEN, T. O.; WELO, T. Maximizing product innovation through adaptive application of user-centered methods for defining customer value. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 6, n. 4, p. 172-192. 2011

PANTANO, E.; LARIA, G. Innovation in retail process: from consumers’ experience to immersive store design. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, n. 3, p. 198-206, 2012.

PANTANO, E.; NACCARATO, G. Entertainment in retailing: The influences of advanced technologies. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17, n. 3, p. 200-204, 2010.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

ROBERTSON, P. L.; CASALI, G. L.; JACOBSON, D. Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning. **Research policy**, v. 41, n. 5, p. 822-832, 2012.

RIGBY, D. The future of shopping. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 12, p. 65-76, 2011.

SANTINI, A. G. Rfid-identificação por rádio frequência. **CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOTUPORANGA**. São Paulo, v. 16, 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**. New York: McGraw-Hill, 1939.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEPHORA LAB, COLLABORATIVE INNOVATION. <<http://www.lvmh.com/news-documents/news/sephora-lab-collaborative-innovation/>>. Acesso em: 29 nov. 2015.

SEVERO, E. A.; CRUZ, M. R. da; DORION, E.; GUIMARÃES, J. C. F. de; PEREIRA, A. A. Estrutura organizacional das empresas inovadoras no Brasil. **Espacios (Caracas)**, v. 33, p. 5, 2012.

SOUZA, M. G. et al. **A transformação dos negócios na omni-era**. São Paulo: GS&MD – Gouvêa de Souza, 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2006.

VAROTTO, L. F. História do varejo. **GVexecutivo**, v. 5, n. 1, p. 86-90, 2006.

YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**. Guilford Press, 2010.

ZAWISLAK, P. A. Contribuições para uma medida geral de inovação. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

Recebido: 19/04/2016

Aprovado: 25/08/2016