

INOVAÇÃO EM TI: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA LÍDER DO VAREJO NACIONAL

INNOVATION IN IT: CASE STUDY ON A COMPANY LEADER NATIONAL RETAIL

Cristofer Adriano Grings; Vanessa Theis²; Dusan Schreiber³

¹Bacharel em Administração de Empresas
Universidade FEEVALE – Novo Hamburgo/RS – Brasil
gringscris@gmail.com

²Programa de Pós-Graduação em Qualidade Ambiental- PPGQA
Universidade FEEVALE – Novo Hamburgo/RS – Brasil
vanessat@feeval.br

³ Programa de Pós-Graduação em Qualidade Ambiental- PPGQA
Universidade FEEVALE – Novo Hamburgo/RS – Brasil
dusan@feeval.br

Resumo

Na atual era da informação, o uso massivo de tecnologias da informação é considerado como um dos principais habilitadores das inovações nas empresas. Ao passo que a inovação é entendida como uma das principais formas de transformar o negócio das empresas no mercado atual, a gestão da inovação se torna uma prática fundamental às organizações que dependem do desenvolvimento de novas ideias para gerar valor e competitividade no ambiente onde estão inseridas. Este artigo objetiva analisar o processo de gestão da inovação na área de TI de uma das empresas líderes do varejo nacional. A partir do estudo de caso, evidenciou-se que para a melhor prática do processo a estratégia da área deve estar alinhada à estratégia global da organização. Além disso, a partir da proposição de adaptações no modelo de gestão da inovação, apresentou-se possibilidades para o tratamento dos principais problemas observados no processo.

Palavras-chave: *inovação; inovação em ti; setor varejista.*

Abstract

In the current information age, the massive use of information technologies is regarded as one of the main enablers of innovation in enterprises. While innovation is understood as one of the main ways of transforming the business of the companies in the current market, innovation management becomes a fundamental practice for organizations that depend on the development of new ideas to create value and competitiveness in the environment where they operate. This article aims to analyze the innovation process in the IT area of the national retail leading companies. From the case study showed that for the best practice process the strategy of the area should be aligned with the overall strategy of the organization. Moreover, by proposing adaptations in innovation

management model, it presented possibilities for the treatment of the main problems encountered in the process.

Key-words: *innovation, innovation in it, retail sector.*

1. Introdução

A introdução da tecnologia da informação (TI) nas empresas é considerada por muitos autores um vetor de inovação, pelo fato de contribuir para a multiplicação da capacidade de geração de informações – quanto mais rápido o acesso às informações, melhor se torna a tomada de decisão, contribuindo para o diferencial competitivo das empresas dado o dinamismo do mercado atual.

A pesquisa de mercado realizada pela Forrester Consulting (2013) com os líderes de TI das maiores empresas varejistas do mundo, evidenciou que cerca de 49% do orçamento da área está destinado a investimentos em P&D e inovação e também a novas iniciativas e projetos de TI. Outro dado relevante é apresentado no relatório emitido pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP, 2012) – entre os anos 2006 e 2009, a maior parcela dos projetos apoiados pelos programas de subvenção econômica se concentravam na área de tecnologia da informação.

Neste contexto, em busca de maior competitividade, observa-se que as empresas estão direcionando parte significativa de seus investimentos a iniciativas com potencial de transformar seus negócios a partir do uso da TI. Porém, ressalta-se que quanto maior o grau da novidade, maior o nível de riscos associados e maior a chance de insucesso das inovações. Ao passo que a inovação é entendida como um processo estruturado que suporta o desenvolvimento dessas iniciativas, a gestão da inovação nas organizações se faz cada vez mais necessária.

Segundo o estudo realizado pela consultoria IDC (2013), espera-se que nas atribuições dos CIOs (*Chief of Information Officer*), estejam cada vez mais presentes termos como “gestão da inovação”, “inteligência da informação”, “experiência dos clientes” e “presença digital”. O estudo mostrou ainda, que nos próximos dois anos, a maioria dos CIOs irão mudar sua atribuição primária de “gerenciar a TI” para se transformar em um parceiro de inovação provendo ao negócio *insights* a partir análises inteligentes e serviços com maior valor agregado.

Embora as organizações reconheçam a TI como uma das principais habilitadoras da inovação, não se pode desconsiderar o fato de que é necessário sistematizar a produção e os testes das novas ideias antes da inovação se tornar uma prática gerenciável. Dado o crescimento dos incentivos ao setor de serviços intensivos em conhecimento no país e das atividades de tecnologia da informação, observa-se que as empresas necessitam entender as melhores práticas deste complexo ambiente tecnológico que exige recursos financeiros, qualificação profissional e uma dinâmica organizacional apropriada para a prática da inovação e sua efetiva gestão.

Diante destas percepções mercadológicas, o objetivo geral desse artigo é analisar o processo de gestão da inovação na área de TI de uma das empresas líderes do varejo nacional. De modo a direcionar o escopo do trabalho, elencam-se os objetivos específicos: 1) Explorar os conceitos sobre o tema inovação em serviços; 2) Entender o processo de inovação nas empresas de serviços; 3) Analisar como ocorrem as inovações na área estudada; e 4) Propor um modelo de gestão da inovação a partir da análise do estudo de caso. Ressalta-se que o problema de pesquisa foi abordado de forma qualitativa e o estudo de caso utilizou-se de técnicas de coleta de dados combinadas com entrevistas semiestruturadas e a observação sistemática dos pesquisadores.

2. Gestão da Inovação em Serviços

As teorias sobre inovação foram influenciadas pelo trabalho de Schumpeter. Segundo definição do autor, toda inovação produz uma destruição criativa na medida em que novas tecnologias substituem as antigas potencializando a busca de novas fontes de lucro (SCHUMPETER, 1982). Entende-se que uma inovação está relacionada a um ganho, uma geração de valor econômico, tanto para as empresas quanto para a sociedade. O referido autor observa que o desenvolvimento econômico não pode ser explicado simplesmente por fatores econômicos isolados, mas pelas mudanças no mundo à sua volta, mudanças que podem resultar em oportunidades para a geração de inovações e influenciar positivamente o desenvolvimento da economia.

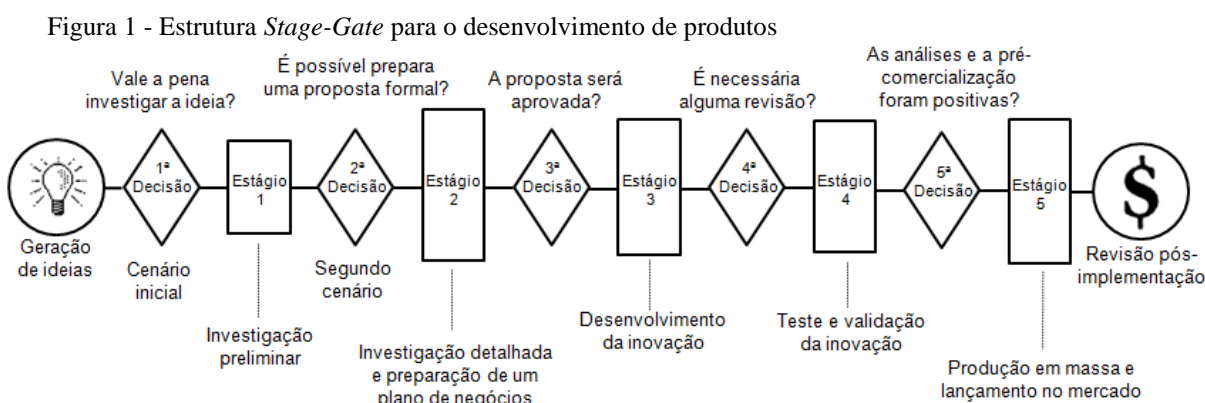
De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007), nas organizações de menor porte, a inovação normalmente decorre a partir de um *insight*, talento e interação de um pequeno grupo de pessoas. Porém, observa-se que, na medida em que o porte da organização aumenta a interação com as pessoas diminui e a informação pode não fluir corretamente no mesmo ritmo do que nas organizações menores e é, por este motivo, que grandes organizações devem constituir meios que possam assegurar uma efetiva gestão da inovação. Um dos possíveis motivos do consenso, que diz que as grandes organizações apresentam dificuldades de inovar, ocorre pela resistência em aceitar que a inovação precisa ser gerenciada, pois não é algo que simplesmente acontece.

Vale observar que a inovação não é um evento isolado, mas um processo que deve ser gerenciado de forma integrada, a fim de influenciar o resultado organizacional. Não basta desenvolver competências específicas de forma desconexa dentro da organização, pois há um número de diferentes atividades que precisam ocorrer de forma sequenciada, de modo a elevar as chances de uma iniciativa inovadora ter resultados satisfatórios. Destacam-se as atividades como: (i) busca (análise do cenário interno e externo, com o propósito de detectar ameaças e oportunidades); (ii) seleção (decisão sobre a quais destes sinais responder, a fim de facilitar a

criação de estratégias) e; (iii) implementação (lançamento de uma ideia no mercado interno ou externo) (BESSANT; TIDD, 2009).

O progresso destas rotinas está diretamente associado a habilidade competitiva diferenciada, que pode ser a capacidade de lançar produtos antes que a concorrência ou de utilização melhor dos recursos tecnológicos (BESSANT; TIDD, 2009). Neste sentido, constata-se que existe grande preocupação nas organizações, quanto à estruturação de processos de gestão da inovação, que visam viabilizar a criação de novos produtos e processos, de maneira assertiva, alinhando seu esforço inovativo com as estratégias da empresa e, também, garantindo que os resultados esperados, definidos ao planejar o desenvolvimento das ideias iniciais, sejam cumpridos ao final do processo (ZOGBI, 2008).

Neste contexto, Vasconcellos et al. (2011, p. 446) destacam a relevância do modelo *Stage-Gate*, de Robert G. Cooper, que é utilizado na gestão de projetos de inovação, que tem por objetivo a prospecção de ideias de alto valor potencial. A estrutura proposta por Cooper, para os projetos de inovação, possui diversos estágios decisórios, que visam avaliar a viabilidade e as chances de sucesso no mercado ou garantir que não se invista no desenvolvimento de um produto que não seja viável ou não tenha aceitação no mercado. O referido modelo por ser analisado na figura 2.



Fonte: Cooper (1990)

Cooper (1990), explica que o modelo de *stage-gate*, pode ser utilizado sob medida e customizado, em várias indústrias. A abordagem do autor baseia-se na análise do esforço (de recursos) e da viabilidade econômica da inovação, em cada fase do modelo, de acordo com a premissa estipulada no ponto de decisão que a antecede, ou seja, neste modelo, uma ideia só se torna uma inovação, se o resultado de todas as decisões for positivo. No quadro 1, descreve-se cada passo que contempla o modelo *Stage-Gate*:

Quadro 1- Descrição da estrutura *Stage-Gate* para o desenvolvimento de produtos

Atividade	Descrição
Geração de ideias	O processo começa a partir da geração de uma nova ideia.
1ª Decisão: Cenário inicial	Nesta etapa decide-se, se serão investidos recursos na ideia inicial.

Estágio 1: Investigação preliminar	Neste estágio não há dispêndio elevado de recursos financeiros. O propósito deste estágio é determinar o tamanho do mercado, no qual se pretende atuar e também, informações sobre a tecnologia que se pretende utilizar.
2ª Decisão: Segundo cenário	Neste passo de decisão, são avaliados como se dá a força de vendas e qual será a reação do consumidor ou usuário, quanto ao produto proposto.
Estágio 2: Investigação detalhada e preparação de um plano de negócios	São elaboradas, detalhadas avaliações, para verificar a viabilidade técnica e econômica do novo produto. Este passo deve envolver testes e algumas pequenas prototipações. Após estas verificações, também se desenvolve um plano de negócios com sensíveis análises, que visam o detalhamento dos investimentos e outras projeções, como o fluxo de caixa.
3ª Decisão: Decisão baseada no resultado do plano de negócios	É nesta etapa que todo o cronograma do projeto é elaborado, considerando as especificações técnicas do produto, bem como, o percentual de mercado que será atingido, a estratégia de posicionamento e o delineamento dos benefícios a serem entregues com este desenvolvimento.
Estágio 3: Desenvolvimento da inovação:	Neste estágio são desenvolvidos os produtos e, paralelamente, são feitos os planos detalhados de teste, mercado e de operação. Uma atualização da análise financeira também é elaborada, bem como, a resolução de questões legais, de patente e copyright.
4ª Decisão: Revisão após o desenvolvimento	Neste passo, são revistas as questões econômicas e financeiras, com base em informações mais atualizadas. Os planos de testes para a próxima etapa são aprovados, para uma implantação imediata e também são revistos os planos de mercado e de operação, para uma provável realização futura.
Estágio 4: Teste e validação da inovação	Neste estágio são feitos os testes de viabilidade do projeto: testes do produto, do processo de produção, adaptação dos consumidores e das variáveis econômicas do projeto. Este estágio contempla as seguintes atividades: testes internos, simulação de campo ou de usuário, produção de versões piloto, pré-testes de mercado e revisão das análises financeiras.
5ª Decisão: Análise de pré-comercialização	Esta etapa foca na qualidade das atividades dos passos de validação e, conseqüentemente, em seus resultados. As projeções financeiras são o fator decisivo para tomar a decisão de seguir em frente. Por fim, os planos e projeções operacionais e de mercado são revalidados e aprovados, para a implantação do próximo estágio.
Estágio 5: Comercialização	Lançam-se os planos de mercado e de operação para produzir, o produto ou o entregável do projeto em questão e, conseqüentemente, fazer também o seu lançamento no mercado.
Revisão pós-implementação	Após a comercialização do novo produto, o time do projeto é realocado e verifica-se a variação entre o que foi previsto, em todo processo, e o que foi realmente realizado.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Cooper (1990)

Cooper (1990) explica que nem todos os projetos, necessariamente, precisam passar por todos os pontos de decisão. Geralmente, projetos pequenos, que não exigem grande aporte financeiro e que são para clientes específicos, podem percorrer um caminho mais curto no processo. Em contrapartida, projetos que possuem um escopo maior e risco elevado, são tratados rigorosamente, conforme o modelo. A rota de cada projeto é definida logo após a geração da ideia, na decisão do cenário inicial. Por fim, Cooper (1990) conclui que o modelo proposto gera muitos benefícios para as organizações, ao promover um *roadmap*, que facilita o entendimento dos requisitos que são importantes, para que um projeto de inovação possa obter sucesso, desde a concepção da ideia até o seu lançamento no mercado.

3. A Tecnologia da Informação nas Organizações

Segundo IBGE (2013), nos últimos anos o modelo de produção e acumulação foram afetados pelo rápido desenvolvimento das tecnologias intensivas em informação, o que constituiu a denominada “Sociedade da Informação”. A revolução, que surgiu a partir destas mudanças, foi caracterizada por um conjunto de tecnologias, tais quais: microeletrônica, as telecomunicações e a informática, dando nome à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Observa-se que, na era da informação, as organizações começaram a considerar o setor de TI como uma área estratégica em seus negócios.

Dentro da mesma perspectiva, Mattos e Guimarães (2005) enfatizam que, na maioria dos países desenvolvidos, 50% do PIB é gerado a partir dos investimentos em produtos, bens e serviços de alta tecnologia, baseados em tecnologia da informação. Os autores destacam que o grande avanço desta nova sociedade da informação e do conhecimento se dá pela rápida difusão das tecnologias da informação e comunicações, onde é possível perceber um aumento significativo no grau de informação da população e o rápido crescimento das indústrias baseadas no conhecimento, que é o caso das empresas de tecnologia da informação.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), existem setores que produzem ou demandam um nível tão alto de inovação, que alteraram a sociedade ao seu redor, como o caso que se observa no setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Em decorrência deste grande avanço tecnológico, percebe-se um ambiente empresarial onde a riqueza das organizações encontra-se nas ideias inovadoras e no uso inteligente da informação. De acordo com Turban et al. (2003), as empresas na Era da Informação concorrem em um mercado repleto de desafios e precisam reagir muito rápido aos problemas e às oportunidades que surgem deste ambiente empresarial moderno.

Beal (2012) cita que o funcionamento da Tecnologia da Informação e Comunicação dentro das organizações ocorre através da institucionalização de uma unidade, departamento ou setor de TI. Este setor é, em síntese, responsável por todas as funções de informática da empresa. A unidade de TI precisa ter uma estrutura organizacional bem definida, com responsabilidades claramente estabelecidas, documentadas e divulgadas. Também é necessário desenvolver políticas de pessoal adequadas, para suportar a seleção, segregação de funções, treinamento e avaliações de desempenho.

Beal (2012), complementa que, as atividades de tecnologia da informação desenvolvidas nas empresas visam, o fornecimento de informação aos usuários, através do uso do computador ou dispositivo móvel (*notebooks, tablets, smartphones, etc.*). Já no contexto apresentado pela publicação do Gartner (2014), a TI corporativa está migrando para uma terceira era. Observa-se que eventos como o *bug* do milênio e o estouro da bolha pontocom ocorridos no início do século,

levaram as empresas a investirem em processos para transformar a TI em uma provedora de serviços com maior foco no negócio. Conforme sugere Gartner (2014), a TI está migrando da chamada era da “industrialização da TI” para a era da “digitalização” – dadas as proporções, essa migração ocorre com naturalidade. Nas empresas onde a tecnologia da informação não faz parte de seu *core business*, observa-se que a TI está cada vez mais focada no negócio da organização e na geração de inovações a partir do uso das tecnologias emergentes do que na manutenção da tecnologia em si.

4. Metodologia

Com o objetivo de obter os dados necessários para realizar a pesquisa científica sobre o tema estudado e garantir que o resultado do processo de investigação tenha o rigor científico adequado, os autores optaram pelo estudo de caso com abordagem qualitativa. Para Gil (2009), o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pela sua polivalência, flexibilidade e capacidade de adaptação a ambientes complexos, facultando utilização de dados empíricos de diversas fontes. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é utilizado quando se questiona sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos sobre qual o pesquisador possui quase nenhum controle. Segundo Gil (2002), essa pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, pois foi necessária maior familiaridade com o problema para descrevê-lo da maneira mais explícita possível.

Para a coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas e observação sistemática, no período de três meses. Conforme (Yin, 2005), as entrevistas semiestruturadas caracterizam-se por direcionar o entrevistador por meio de perguntas abertas que procuram garantir que o entrevistado responda às questões não necessariamente na ordem pré-estabelecida. As entrevistas semiestruturadas deste trabalho foram aplicadas sem um roteiro rígido, mas embasadas e guiadas pelas questões norteadoras do estudo. As entrevistas foram realizadas *in loco* com líderes e gestores da área de TI da empresa estudada. São eles: Chefe do departamento de TI, mestre em Administração, atua na empresa há 26 anos; Coordenador de infraestrutura, MBA em Serviços de Telecom, atua na empresa há 12 anos; Coordenador de TI, MBA em Gestão Empresarial, dois anos atuando na empresa; Coordenador de *business analytics*, formado em Estatística, atua na empresa há dois anos; Coordenador de inovação na área, o qual possui MBA em Marketing e atua há dois anos na empresa. Esta última entrevista teve um caráter mais exploratório do que as demais, permitindo uma abordagem aprofundada nas questões sobre o tema.

Com o intuito de permitir uma análise mais completa utilizou-se o método de triangulação de dados. De acordo com Yin (2005), um ponto muito importante da coleta de dados para um estudo de caso é a oportunidade de utilizar muitas fontes diferentes para a obtenção de evidências.

Segundo o autor, a triangulação de dados permite cruzar informações obtidas por diferentes instrumentos de coletas de dados. No caso desta pesquisa, as fontes foram o resultado do estudo sobre o tema através do referencial teórico, o conteúdo das entrevistas, a observação e a documentação da empresa que os autores tiveram acesso.

Os dados empíricos obtidos durante a pesquisa foram tratados por meio de análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (2011). Para facultar a referida análise as entrevistas foram transcritas e categorizadas, à luz da revisão teórica. O mesmo procedimento foi adotado nos dados empíricos oriundos dos registros da observação participante e do levantamento documental.

5. Caracterização do Estudo de Caso

A empresa objeto desse estudo é uma grande empresa do setor varejista, que recentemente lançou um agressivo plano de expansão de mercado para os próximos cinco anos. O cenário de expansão no qual a empresa Alpha está inserida exige de suas áreas organizacionais a necessidade de se adequar e se reorganizar, de modo a suportar tal crescimento sem onerar sua operação. Nos últimos cinco anos, em termos de faturamento, a empresa obteve um acréscimo de mais de R\$ 8 bilhões em sua receita. Nesse mesmo período, a empresa dobrou o número de lojas físicas. Em relação aos investimentos do último ano, foram destinados 18% do valor a iniciativas de atualização tecnológica, outros 18% nas operações em geral e a parcela mais expressiva, 64%, às inaugurações e obras de melhorias nas lojas físicas, o que levou a empresa a ocupar uma posição entre as líderes do setor varejista brasileiro.

Neste contexto, as áreas da organização se empenharam em identificar um conjunto de capacidades para atender as novas necessidades e suportar o crescimento do negócio. O mesmo esforço verificou-se, também, no departamento de TI. Percebe-se que um dos grandes desafios da organização é garantir que a TI acompanhe esse crescimento sem prejudicar a continuidade do negócio e, além disso, assegurar que as alterações estruturantes na referida área contribuam para a construção da vantagem competitiva através da inovação organizacional.

Atualmente a área de TI é formada por aproximadamente 300 profissionais, que atendem a todas as áreas *core* do negócio – como “Compras” e “Logística” – e também oferece alguns serviços para as áreas meio. A missão da TI, conforme definido pelas lideranças e gestores da área é atuar de forma ágil e inovadora, sendo referência em boas práticas e na busca de soluções que potencializem o negócio. Já sua visão para os próximos anos é obter o conhecimento pleno dos processos de negócio e participar do ciclo decisório da companhia, sendo vista como referência e ferramenta potencial para alavancagem de resultados.

6. Análise dos Resultados

Entende-se que a forma como a organização avalia o departamento de TI varia de acordo com a maturidade da relação entre as áreas e de seus demandantes. Ao entrevistar diferentes profissionais na estrutura, evidenciou-se algumas características do departamento: a) os profissionais da área são vistos como aqueles que devem resolver os problemas de tecnologia, de qualquer natureza; b) a área demora no atendimento às necessidades; c) muitas vezes, a TI domina mais conhecimento sobre o processo do que a própria área responsável pelo mesmo; d) serviços de suporte aos sistemas e ambientes são considerados commodities, sendo normalmente terceirizados; e) nem sempre a área é envolvida desde o começo do entendimento de um problema, muitas vezes ela é acionada somente após a solução já ter sido pensada e definida.

Devido ao dinamismo do negócio, as mudanças constantes no mercado e as metas ambiciosas que se estabeleceram, percebe-se que a alta gestão espera por resultados mensuráveis e, se possível, em curto prazo. Observa-se que isso vem incidindo na execução das iniciativas de inovação, visto o desafio entre dedicar tempo suficiente para fazer o planejamento e a avaliação de todas as etapas do processo de inovação e se adequar as expectativas dos executivos da alta gestão. Para contribuir com essa constatação, no quadro de nº2 apresenta-se uma síntese sobre as principais questões levantadas e as respectivas análises sobre o processo de inovação no departamento de TI.

Quadro 1 - Principais questões levantadas no estudo de caso

	Questão levantada	Descrição
Q1	As solicitações de novos projetos geralmente são informais	A demanda por iniciativas com potencial inovativo geralmente são externas à área de TI. Algum membro da alta gestão observa um problema em algum processo da organização ou verifica alguma inovação no setor e imediatamente demanda à TI para que seja realizado um novo projeto, desconsiderando todo o processo formal de seleção e planejamento dessa iniciativa.
Q2	Não há um portfólio de inovação para as soluções e produtos vigentes	Os produtos/soluções gerados a partir das iniciativas não são avaliados após sua implantação. Com isto, existe uma série de novos produtos, mas não se sabe o retorno gerado por estes. Além disto, não há uma visão de “portfólio de inovações”, de modo que as melhorias nos produtos vigentes pudessem ser avaliadas conforme sua performance econômica e financeira, por exemplo.
Q3	Não há entendimento da alta gestão sobre as fases dos projetos com natureza inovadora	A alta gestão demanda um novo projeto à TI a partir de uma definição estratégica, sem deixar claro os objetivos esperados para os executantes dessa demanda. A partir deste ponto, conforme contextualizado no item Q1, a expectativa gerada pela alta gestão é que o projeto se tangibilize em curto prazo. Não há o estímulo para a validação das ideias, para o estudo de viabilidade do projeto. Muitas vezes os projetos são descontinuados, pois se percebe que não se possui a <i>expertise</i> necessária para desenvolvê-lo internamente e, com isso o custo para o desenvolvimento externo não é aprovado. Quando isto ocorre, entende-se que o projeto fracassou, gerando um desconforto para os líderes da TI que não tiveram o patrocínio para validar a ideia antes de ela virar um projeto. Os projetos são formalizados à companhia, antes de uma prototipação ou mesmo de um piloto daquilo que está sendo

		prometido.
Q4	As áreas que inovam na TI acabam virando “refém” da operação dos produtos que desenvolvem	Para os produtos/soluções que são gerados na TI, geralmente a mesma área que desenvolveu o projeto, é a área que vai fazer a sustentação do mesmo após sua implantação. Ou seja, quanto mais projetos novos são implantados, menos tempo os profissionais das áreas possuem para a tangibilização dos próximos. Conforme descrito no item Q2, como não há uma avaliação sobre os produtos que estão vigentes, logo, todos possuem a mesma prioridade à luz de sua operação.
Q5	Não há espaço para a experimentação, a solução geralmente chega proposta pelos demandantes dos projetos	Conforme exposto nos itens Q2 e Q3, o estudo de viabilidade e projetos para o piloto das iniciativas antes de sua implantação não são práticas estabelecida na área, o que dificulta a experimentação de todas as possibilidades para a melhor solução para os problemas.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa

No presente estudo de caso, evidenciou-se também que o departamento de TI possui um processo formal para o gerenciamento do portfólio de projetos, onde são realizados ciclos de seleção das iniciativas a cada três meses. A cada início de trimestres as iniciativas são avaliadas pelo Comitê de Projetos, formado pela Governança de TI, Diretor de TI e Líderes da TI. As iniciativas são aprovadas e priorizadas, conforme a avaliação do Comitê e embasada na estratégia da empresa. A maioria dos projetos que estão neste portfólio são melhorias incrementais, com pouco grau de novidade, mas nele são considerados também diversos projetos com alto grau de novidade em relação aos demais – geralmente, naquele momento, os responsáveis pelos projetos ainda não conhecem o esforço e a complexidade destas iniciativas.

Neste contexto, embora exista uma seleção formal das iniciativas no departamento de TI, todos os projetos são gerenciados da mesma forma. O referido portfólio contempla desde a melhoria em um processo transacional de um *software* até a implantação de um produto totalmente novo que deverá ser integrado a diversos processos críticos da empresa, com a perspectiva de alterar também o modelo de negócio da companhia. Após o término do trimestre a *performance* dos projetos é medida. Não se considera que o segundo exemplo, no caso, é muito mais complexo e pode demorar muito mais para ser desenvolvido. Desta forma, observa-se que esta dinâmica não está alinhada à definição que a inovação é um processo estruturado e centrado, que deve fomentar a criatividade na organização, devendo estar equilibrado a um grau adequado de gerenciamento e controle, conforme defendem os autores Bessant e Tidd (2009).

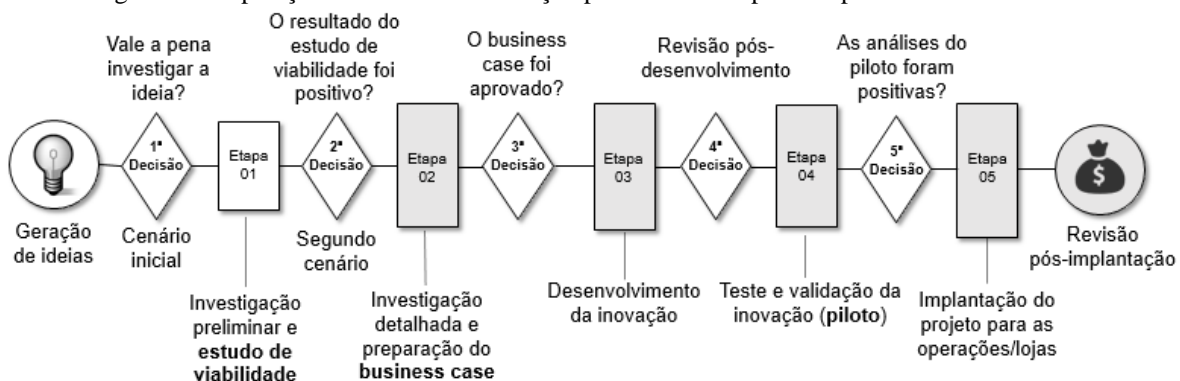
O processo de inovação no departamento de TI da Alpha assemelha-se ao abordado pelos autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008), porém, com algumas ressalvas, principalmente no que se diz respeito à etapa de “implementação”. Os autores defendem que é fundamental a aquisição de conhecimento para viabilizar as inovações quando a organização não possui a *expertise* para tal. Conforme visto no item Q3 do quadro 2, está prática não está alinhada com o que os autores

definem. Outra questão levantada pelos autores Dias et al. (2008), corroborando com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é que a execução destes projetos ocorre em condições de imprevisibilidade, o que exige capacidade da organização na resolução de problemas durante a fase de desenvolvimento das inovações. Conforme visto no item Q5, o relato sobre a falta de espaço para a experimentação, retoma que o processo, em partes, não tolera o insucesso das iniciativas, o que dificulta a condução dos projetos.

Outra questão importante descrita no item Q2 diz respeito ao fato dos produtos/soluções vigentes não serem revisados após sua implantação, pressupondo-se que a organização não sabe se estes estão gerando retorno financeiro. De acordo com os autores Davila, Epstein e Shelton (2007), apenas são consideradas inovações aquelas iniciativas que criam valor à organização. Com isso, observa-se que o processo executado na empresa Alpha, à luz do conceito sobre inovação, é incompleto por não garantir que o produto comercializado pode ser considerado, de fato, uma inovação. No contexto apresentado, Zogbi (2008) sugere que o processo deve viabilizar as inovações e garantir que os objetivos propostos pelos interessados sejam cumpridos. Ao analisar o item Q1, não se constata se esta questão é levada em consideração no processo, uma vez que, grande parte das ideias com potencial inovador são solicitadas sem a formalização de um objetivo para o projeto, ou do que é esperado em termos econômicos e financeiros após a sua implantação.

De acordo com Davila, Epstein e Shelton (2007), a gestão da inovação precisa alinhar disciplina à liberdade, para não tornar o processo muito rígido ao ponto de desestimular a criatividade dos profissionais, e nem tão flexível a ponto de se perder o controle. Partindo desta premissa, foi realizada uma adaptação ao sistema *Stage-Gate* de Cooper a fim de propor um modelo com possíveis oportunidades de melhorias na dinâmica de inovação da área estudada. Na figura 3, estão grifadas em cinza as etapas com as principais oportunidades levantadas.

Figura 2 - Proposição do modelo de inovação para a TI da empresa Alpha



Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Cooper (1990)

Na etapa 02, a investigação detalhada e a preparação do *business case* contribuem para deixar mais evidente o resultado almejado da iniciativa que será desenvolvida pela TI. Conforme

Cooper (1990), esse é o último estágio prioritário antes do desenvolvimento do projeto. O objetivo desta etapa é sensibilizar a administração quanto à complexidade e o retorno do que foi demandado à TI, de modo a priorizar as iniciativas no portfólio de projetos. Atualmente, conforme evidenciado nas questões Q1, Q2 e Q3, não existe a produção de um estudo formal de viabilidade técnica e financeira dos projetos, estes são priorizados e têm seu início formalizado à alta gestão, antes de uma investigação detalhada sobre a ideia.

Uma oportunidade de melhoria identificada no processo é executar as etapas 03, 04 e 05 como entregas distintas, de modo a vinculá-las separadamente nos ciclos controlados a partir do processo de gerenciamento do portfólio. Com isto, a expectativa gerada anteriormente se fraciona nestas três etapas e o desenvolvimento da inovação fica mais transparente. Neste sentido, caso uma ideia seja avaliada positivamente nas etapas anteriores e o *business case* seja aprovado, parte-se da premissa que se tem uma noção do objetivo do projeto. Em seguida, entende-se que a etapa 03, isto é, o desenvolvimento da inovação, pode ser levada para a priorização junto ao Comitê de Projetos do departamento de TI como uma etapa a ser desenvolvida pelo projeto no trimestre. Habilitando assim, um ponto de controle de uma entrega tangível para a alta gestão.

O mesmo pode ser considerado para a etapa 04. Após o desenvolvimento do produto/solução gerada a partir do projeto, sugere-se a execução de um piloto. Este piloto pode ser considerado como uma nova entrega do próximo trimestre, assim a área responsável pelo projeto ganha prazo e a oportunidade de testar e aplicar os ajustes necessários naquilo que foi desenvolvido. Cooper (1990) sugere que além dos testes para garantir a viabilidade do projeto, é desejável que se revise nesta etapa as análises financeiras. Isto poderia resolver a questão Q4, uma vez que, só seriam levados adiante àqueles produtos/soluções que passassem por esta etapa, apresentando um resultado satisfatório e aderente ao esperado no planejamento inicial. Na etapa 05, mais uma vez, se as análises e os testes feitos na etapa anterior forem aprovados, é recomendado que se planeje a implantação do projeto na operação e/ou nas lojas adequando-a o esforço disto dentro do período trimestral.

Por fim, a execução da última etapa de “revisão pós-implantação” garantiria a solução aos problemas levantados nas questões Q2 e Q4. De acordo com Cooper (1990), entende-se que, após a implantação do novo produto/solução, o time do projeto é realocado e o que foi desenvolvido entra para o “portfólio de inovações” da área. Neste momento, todo o processo é revisto e se compara o previsto com o realizado. Esta informação permite avaliar a viabilidade comercial destes produtos/soluções, ou se é preferível descontinuá-los para dedicar esforços a iniciativas mais promissoras, liberando os recursos da área para outros projetos.

7. Considerações Finais

A inovação em serviços tem sido considerada um desafio para as empresas que buscam diferencial competitivo e destaque no mercado em que estão inseridas. Para contribuir com este debate, elaborou-se um estudo de caso no departamento de TI em uma das empresas líderes do setor varejista brasileiro, a fim de analisar como ocorrem as inovações e como a sua gestão é percebida no ambiente organizacional. Embora não se possa afirmar, presume-se uma discrepância entre o posicionamento da missão e da visão atual da TI em relação à estratégia expansionista da empresa. Durante o período de estudo, evidenciou-se que os projetos que possuem maior êxito são aqueles relacionados a melhorias incrementais nos sistemas e processos já existentes. São raros os casos de iniciativas que procuram mudar radicalmente algum processo da companhia.

Embora exista a figura de um coordenador dedicado à inovação, observa-se que o processo de gestão da inovação não é estruturado e formalizado e, conforme defendido pelos autores na revisão teórica, não segue alguns passos fundamentais para aumentar a chance de sucesso das inovações. Evidenciou-se que isto torna a gestão dos projetos desta natureza muito difícil, uma vez que o método utilizado para controlar e monitorar a *performance* dos projetos não diferencia a natureza das iniciativas desenvolvidas.

Para contribuir com o entendimento do cenário vivido na área, a partir dos relatos das entrevistas, das evidências recolhidas e da observação dos pesquisadores, se propôs um modelo, onde foi possível descrever algumas oportunidades de melhorias no processo atual. Entende-se que o modelo descrito pode contribuir para a resolução de problemas semelhantes e para pesquisas futuras sobre o tema de gestão da inovação em serviços.

No âmbito das limitações desta pesquisa, destaca-se que, por se tratar de um estudo de caso único, os resultados alcançados não poderão ser generalizados e aplicados em todos os departamentos de TI das empresas de varejo. A amplitude das respostas dos entrevistados depende da experiência e do conhecimento dos mesmos sobre o processo. Esse fator pode ter influenciado a interpretação das evidências no processo de análise.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011. 279 p.
- BEAL, Adriana. Introdução à Gestão de Tecnologia da Informação. **Vydia Tecnologia**. Disponível em: < <http://www.atarp.com.br/novo/tiplanning/ti.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2012.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2009. 511 p.
- COOPER, Robert G. Stage-Gate Systems: A new Tool for Managing New Products. **Business Horizons**, p. 44-54, 1990.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2007. 336 p.

DIAS, Acires; ABREU, Aline F. de; OGLIARI, André; LEONEL, Carlos E. L. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos.** São Paulo: Atlas, 2008. 269 p.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Perfil das empresas apoiadas pelo programa de subvenção econômica 2006 a 2009.** Disponível em: <http://www.finep.gov.br/programas/subvencao_perfil_2006_2009.pdf>. Acesso em: 20 Set. 2012.

FORRESTER CONSULTING. **The Global Agenda Of Retail CIOs: Get Out Of The Back Office And Innovate.** Disponível em: <<http://www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White-Papers/2014-Global-Agenda-Retail-CIO-Study-1213-1.pdf>>. Acesso em: 26. Ago. 2014.

GARTNER. **Taming the Digital Dragon: The 2014 CIO Agenda.** Disponível em: <http://www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio_agenda_insights2014.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2014.

GIL, Carlos Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1987. 206 p.

IBGE. **O setor de tecnologia de informação e comunicação no Brasil (2003 - 2006).** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/stic/publicacao.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2013.

IDC. **Embracing 3rd Platform Leadership Challenges as IT Transitions from Technology to Service Delivery.** Disponível em: <<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24482213>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.** São Paulo: Saraiva, 2005. 278 p.

SCHUMPETER, Joseph A. **A Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** 3 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982. 168 p.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2008. 600 p.

TIGRE, P.B. 2006. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil.** Rio de Janeiro. Elsevier, 282 p.

TURBAN, Efraim; RAINER JÚNIOR, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Campus, 2003. 598 p.

VASCONCELLOS, Luís H.; MARX, Roberto. Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. **Gest. Prod.**, São Carlos, SP. v. 18, n. 3, p. 443 – 460, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005. 212 p.

ZOGBI, Edson. **Competitividade através da gestão da inovação.** São Paulo: Atlas, 2008. 118 p.

Recebido: 15/10/2015

Aprovado: 17/04/2016