

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NUCSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Alex Rotta Romani**

**GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO GRAU DE DESEMPENHO INOVATIVO**

**PORTO VELHO/RO**

**2016**

**ALEX ROTTA ROMANI**

**GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO GRAU DE DESEMPENHO INOVATIVO**

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Rondônia para apreciação como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Dr. Flávio de São Pedro Filho

**PORTO VELHO/RO**

**2016**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

R758g

Romani, Alex Rotta.

Gestão estratégica com foco no grau de desempenho inovativo / Alex Rotta Romani. -- Porto Velho, Rondônia, 2016.  
95 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Flávio de São Pedro Filho  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR.

1.Inovação. 2.Competitividade. 3.Sustentabilidade. 4.Gestão estratégica. 5.Competências. I.São Pedro Filho, Flávio de. II.Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III.Título.

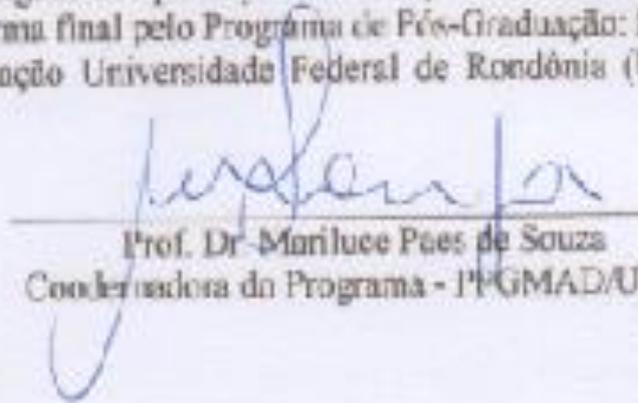
CDU: 658

**Bibliotecária Responsável: Edoneia Sampaio CRB 11/947**

Alex Rotta Romani

**GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO GRAU DE  
DESEMPENHO INOVATIVO**

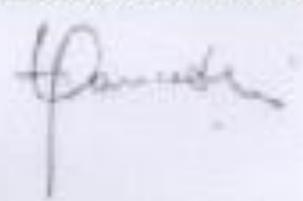
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 28 de julho de 2016.



---

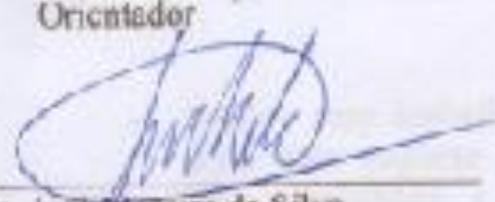
Prof. Dr. Mariluce Paes de Souza  
Coordenadora do Programa - PPGMAD/UNIR

**Comissão Examinadora**



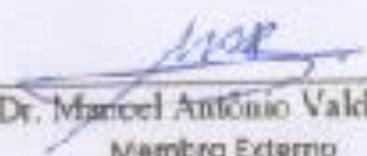
---

Prof. Flavio de São Pedro Filho, Dr.  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR  
Orientador



---

Prof. Dr. José Moreira da Silva  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR



---

Prof. Dr. Marcel Antônio Valdés Borrero  
Membro Externo

**Dedico este trabalho a meus pais por concederem acesso aos estudos que me levaram a trilhar o caminho do conhecimento.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Ao Professor Dr. Flávio de São Pedro Filho e ao GEITEC, pelo suporte na construção e evolução da qualidade dos constructos emergentes desta dissertação.**

**Aos Professores do PPGMAD/UNIR, pela promoção de ensinamentos e discussões construtivas.**

**Aos colegas de mestrado pelo crescimento conjunto através de conversas, discussões, trocas de ideias e conhecimento.**

**"Quando não sabes a que porto ir, não existe vento a favor".**

**Hamel e Prahalad**

ROMANI, Alex Rotta. **Gestão estratégica com foco no grau de desempenho inovativo.** Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Porto Velho, 2016.

## RESUMO

Esta pesquisa trata sobre a gestão estratégica para competitividade empresarial em Porto Velho, Rondônia na Amazônia Ocidental Brasileira. O trabalho tem como objetivo geral identificar as práticas organizacionais de inovação com base na Gestão Estratégica para competitividade das empresas varejistas da cidade de Porto Velho e como elas interferem no desempenho inovador; tem como objetivos específicos: identificar as principais parâmetros conceituais de inovação, gestão estratégica e competitividade, aplicáveis as empresas varejistas de Porto Velho (1), Construir o grau de desenvolvimento inovador das empresa varejistas portovelhenses com base na gestão estratégica de inovação e competitividade (2), Analisar o grau de maturidade inovadora do comércio varejista de Porto Velho em face dos atributos considerados nesta pesquisa (3). Tem por base a Teoria U de Otto Scharmer, e suporte da Teoria institucional e contingencial, reúne conceitos de organização, inovação, estratégia, competitividade, sustentabilidade. A pergunta a ser respondida aqui é: Qual o grau de desempenho inovativo do comércio varejista da cidade de Porto Velho, Rondônia, Brasil? Para responder esse questionamento foi adotado o Método de Análise de Conteúdo, apoiada em fontes bibliográficas, categorização dos elementos da relação causal, clivagem de dados e informações, preparo de análise de crítica, se enquadra como aplicada e descritiva, haverá também a utilização de estatística descritiva, aplicação de questionários utilizando a escala de tipo *Likert*, bem como a expedição do respectivo relatório da pesquisa. Esta tarefa poderá servir como referência para a melhoria do processo decisório, e como suporte na construção de conhecimento na elaboração de estratégia para a competitividade tendo a inovação como via de sucesso na Amazônia Ocidental.

Palavras chave: Inovação; Competitividade, Sustentabilidade, Gestão Estratégica, Competências.

ROMANI, Alex Rotta. **Strategic management focused on the degree of innovation performance.** Thesis (MA) – Graduate Program Master in Management – Federal University of Rondônia – UNIR, Porto Velho, 2016.

## ABSTRACT

This research deals with the strategic management of innovation to business competitiveness in Porto Velho, Rondônia in the western Brazilian Amazon. The work has the general objective identify as organizational innovation practices based on Strategic Management for Competitiveness of enterprises retailers in the city of Porto Velho and how they impact on innovation performance; has the following objectives Identify key conceptual parameters of innovation, strategic management and competitiveness, applying the Porto Velho of retailers (1) Building the degree of innovative development of portovelhenses retail company based on strategic management, innovation and competitiveness (2 ) analyze the degree of maturity of innovative retail of Porto Velho in the face of the attributes considered in this study (3). Is based on the Theory U of Otto Scharmer, and support institutional and contingencial theory, brings together the concepts of organization, innovation, strategy, competitiveness, sustainability. The question to be answered here is: What is the level of innovative performance of retail trade in the city of Porto Velho, Rondonia, Brazil? To answer this question will be adopted the content analysis method, based on literature sources, categorization of the elements of the causal relationship, data cleavage and information, critical analysis of preparation, fits as applied and descriptive, there will also be the use of statistical descriptive, questionnaires using Likert scale and the issuance of the corresponding research report. This task may be a reference to improve the decision-making process, and to support the construction of knowledge in the development of strategy for competitiveness with innovation as successful route in the Western Amazon.

Keywords: Innovation; Competitiveness, Sustainability, Strategic Management, Skills.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Particularidades dos atributos estruturais por Lawrence & Lorsch.....	22
<b>Figura 2:</b> Processo de solução de conflito.....	23
<b>Figura 3:</b> A jornada proposta pela Teoria U.....	24
<b>Figura 4:</b> Processo de Gestão da Inovação.....	35
<b>Figura 5:</b> Um modelo do processo de inovação.....	38
<b>Figura 6:</b> Cadeia de valor da inovação de Hansen e Birkinshaw.....	39
<b>Figura 7:</b> As cinco forças de Porter .....	41
<b>Figura 8:</b> Estratégias genéricas para competitividade em Porter.....	43
<b>Figura 9:</b> Relação entre estratégia e competência .....	46
<b>Figura 10:</b> Tripé da sustentabilidade .....	49
<b>Figura 11:</b> Etapas da análise de conteúdo .....	54
<b>Figura 12:</b> Matriz de análise de conteúdo.....	55
<b>Figura 13:</b> Fórmula do Alpha de Cronbach .....	56
<b>Figura 14:</b> Localização do município de Porto Velho .....	59
<b>Figura 15:</b> Dimensões dos parâmetros conceituais de Gestão da Inovação e Estratégia para Competitividade.....	68

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Níveis de restrições em Douglas North.....	20
<b>Quadro 2:</b> Diferenças das instituições formais e informais.....	21
<b>Quadro 3:</b> Diferenças na orientação cognitiva e emocional entre os gestores.....	22
<b>Quadro 4:</b> Etapas da Teoria U.....	25
<b>Quadro 5:</b> Características Centrais da Teoria U.....	25
<b>Quadro 6:</b> Desenvolvimento econômico do século XIX estimulado por inovações.....	27
<b>Quadro 7:</b> Evolução do modelos de inovação.....	30
<b>Quadro 8:</b> Tipos de inovação do Manual de Oslo (2005).....	31
<b>Quadro 9:</b> Tipos de inovação em Paul Trott (2012).....	32
<b>Quadro 10:</b> Taxonomia das mudanças tecnológicas de Freeman.....	32
<b>Quadro 11:</b> Especificativo dos 4ps do espaço inovativo.....	33
<b>Quadro 12:</b> Taxonomia das mudanças tecnológicas de Freeman.....	34
<b>Quadro 13:</b> Quadro especificativo dos processos de Gestão da Inovação.....	36
<b>Quadro 14:</b> Características dos modelos de Gestão da Inovação.....	37
<b>Quadro 15:</b> Característica do modelo do processo de inovação de Tidd e Bessant.....	38
<b>Quadro 16:</b> Operacionalização da cadeia de valor da inovação de Hansen e Birkinshaw.....	39
<b>Quadro 17:</b> Dimensões da Gestão da Inovação pela Cartilha de Inovação.....	40
<b>Quadro 18:</b> Quadro especificativo das cinco forças de Porter.....	42
<b>Quadro 19:</b> Detalhamento Estratégias genéricas para competitividade de Porter. ....	43
<b>Quadro 20:</b> Estratégias de inovação para competitividade em Freeman.....	44
<b>Quadro 21:</b> Aspecto e detalhamento dos requisitos para o tripé da sustentabilidade.....	50
<b>Quadro 22:</b> Etapas da pesquisa .....	53
<b>Quadro 23:</b> Descrição de etapas da análise de conteúdo.....	54
<b>Quadro 24:</b> Modelo de instrumento da avaliação da dimensão econômica.....	57
<b>Quadro 25:</b> Instrumento de avaliação da dimensão desenvolvimento inovativo.....	58
<b>Quadro 26:</b> Parâmetros conceituais da Dimensão Econômica.....	69
<b>Quadro 27:</b> Parâmetros conceituais Dimensão Cultural.....	69
<b>Quadro 28:</b> Parâmetros conceituais Dimensão Estratégica.....	70
<b>Quadro 29:</b> Parâmetros conceituais Dimensão Ambiente.....	70
<b>Quadro 30:</b> Parâmetros conceituais Dimensão Sustentabilidade.....	71
<b>Quadro 31:</b> Parâmetros conceituais do Desempenho Inovativo.....	71
<b>Quadro 32:</b> Nível de concordância da escala <i>likert</i> .....	72
<b>Quadro 33:</b> Grau de desenvolvimento inovado de Porto Velho, Rondônia, Brasil.....	72
<b>Quadro 34:</b> Escala de confiabilidade do coeficiente de Alpha de Cronbach.....	73
<b>Quadro 35:</b> Confiabilidade da pesquisa segundo o coeficiente de Alpha de Cronbach.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Receita bruta do comércio por região .....	61
<b>Gráfico 2:</b> Gênero dos respondentes. ....	62
<b>Gráfico 3:</b> Distribuição do tempo de empresa dos respondentes.....	63
<b>Gráfico 4:</b> Distribuição do nível de formação dos respondentes.....	63
<b>Gráfico 5:</b> Distribuição da faixa etária dos respondentes.....	64
<b>Gráfico 6:</b> Distribuição do Porte do comércio varejista pesquisado.....	65
<b>Gráfico 7:</b> Distribuição da localização do comércio pesquisado.....	65
<b>Gráfico 8:</b> Distribuição do ramo de atuação do varejo pesquisado.....	66
<b>Gráfico 9:</b> Tipo de administração da empresa.....	67
<b>Gráfico 10:</b> Grau de novidade da inovação.....	67
<b>Gráfico 11:</b> Grau de concordância da dimensão econômica.....	75
<b>Gráfico 12:</b> Radar do grau de concordância da dimensão econômica.....	75
<b>Gráfico 13:</b> Grau de concordância da dimensão cultural.....	76
<b>Gráfico 14:</b> Radar do grau de concordância da dimensão cultural.....	76
<b>Gráfico 15:</b> Grau de concordância da dimensão estratégica.....	77
<b>Gráfico 16:</b> Radar do grau de concordância da dimensão estratégica.....	77
<b>Gráfico 17:</b> Grau de concordância da dimensão ambiente.....	78
<b>Gráfico 18:</b> Radar do grau de concordância da dimensão ambiente.....	79
<b>Gráfico 19:</b> Grau de concordância da dimensão sustentabilidade.....	79
<b>Gráfico 20:</b> Radar do grau de concordância da dimensão sustentabilidade.....	81
<b>Gráfico 21:</b> Grau de concordância do desempenho inovativo.....	81
<b>Gráfico 22:</b> Radar do grau de concordância do desempenho inovativo.....	81
<b>Gráfico 23:</b> Quadrante comparativo do grau de concordância geral.....	82
<b>Gráfico 24:</b> Radar da intersecção das variáveis aferidas.....	82

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Problema de pesquisa.....	17
1.2 Objetivo geral.....	18
1.3 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificativa.....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 Teoria Institucionalista com base em Douglas North.....	19
2.2 Teoria da contingência com foco em Lawrence & Lorsch.....	21
2.3 Teoria U.....	24
2.4 Inovação.....	26
2.4.1 Modelos de inovação.....	29
2.4.2 Tipologia da inovação.....	31
2.4.3 Indicadores de inovação.....	33
2.4.4 Gestão da Inovação.....	35
2.5 Gestão Estratégica e competências para competitividade.....	40
2.6 Empreendedorismo inovador.....	46
2.7 Inovação sustentável para vantagem competitiva.....	47
<b>3. METODOLOGIA DO PREPARO.....</b>	<b>50</b>
3.1 Delineamento metodológico.....	51
3.2 Operacionalização da pesquisa.....	52
3.3.1 Instrumento de pesquisa e categorização das variáveis.....	56
<b>4 GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO GRAU DE DESEMPENHO INOVATIVO.....</b>	<b>58</b>
4.1 Identificação dos principais parâmetros conceituais de inovação, gestão estratégica e competitividade, aplicáveis as empresas varejistas de Porto Velho.....	61
4.1.1 Do perfil dos indivíduos.....	61
4.1.2 Do perfil das empresas .....	64
4.1.3 Dos parâmetros conceituais .....	68
4.2 Construir grau de desenvolvimento inovador das empresa varejistas portovelhenses com base na gestão estratégica, de inovação e competitividade.....	72
4.3 Analisar o grau de maturidade inovadora do comércio varejista de Porto Velho em face dos atributos considerados nesta pesquisa.....	73

4.3.1 Análise da confiabilidade do grau de maturidade inovadora.....	73
4.3.2 Análise do grau de maturidade inovadora.....	74
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIA.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICA A.....</b>	<b>92</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Estudo exploratório inicial indica que nas primeiras décadas do século passado a inovação não era fator primordial para manutenção e expansão comercial, pois os bens produzidos em escala tinham demanda superior à produção. Porém, com o surgimento de concorrentes e a busca pela satisfação dos desejos dos clientes, a competitividade se ascende, obrigando as organizações a encontrar a diferenciação em seus produtos e serviços de modo a atrair clientela e expandir seu mercado.

Porto Velho, capital do Estado de Rondônia é marcado por duas intercorrências diferenciadas que caracterizam o histórico do antigo Território Federal de Rondônia. Tais características refletem nos costumes e tradições regionais, por conta da chegada de indivíduos oriundos das Antilhas, principalmente os barbadianos, e também imigrantes das diversas regiões brasileiras, assinalando de forma indelével a performance do que se assiste na atualidade. A primeira se refere à construção da Estrada de Ferro Madeira Mamoré (EFMM), quando surge o primeiro padrão de desenvolvimento, com ênfase na Mesorregião Madeira-Mamoré, que inclui Guajará-Mirim, na fronteira com a Bolívia, e Porto Velho a Capital do atual Estado de Rondônia. E a segunda, se trata da construção da Rodovia Federal BR-364, que liga as Regiões Centro-Sul do Brasil à Amazônia Ocidental Brasileira; e impactou significativamente o meio ambiente e as suas populações tradicionais, com subsequente surto demográfico registrado na Mesorregião do Leste-Rondoniense, sob a bandeira de Integrar Para Não Entregar, que foi empunhada pelo Governo Militar, no meado do século passado, conforme registra Cavalcante (2011).

Não resta dúvida sobre o surgimento de dois ciclos econômicos, a partir das duas indicadas mesorregiões, capitaneados por dois conjuntos de políticas de desenvolvimento bem definidas pelo interesse governamental. Na Mesorregião Madeira-Mamoré, o desenvolvimento caracterizou-se pela economia extrativista, de menor impacto sócio ambiental e menor expressão no cenário regional. Na Mesorregião Leste Rondoniense predominaram atividades de natureza agrosilvopastoril, com base tecnológica, requerendo desmatamento para adequação à criação de rebanhos bovinos e cultivo de monoculturas de grãos. Surge ali o primeiro foco comercial do estado com a indústria madeireira, e com este, o primeiro aglomerado comercial relevante nesta economia emergente. Na sequência se fortaleceram os novos setores, e ganha espaço o comércio varejista em suas mais diversas atividades.

Ademais, a globalização mercadológica, a pressão por mudanças e a ruptura de natureza econômica, social e ambiental transcorreram de forma rápida e dinâmica, inferindo

múltiplos fatores que hoje prescindem de estratégias competitivas, principalmente para os entrantes; obviamente, estes necessitam assegurar-se nesta dinâmica mercadológica movida pelas complexidades tecnológicas. O delineamento de modernas estratégias críveis para o comércio poderá incluir propostas da destruição criativa, mediante perspectivas schumpeterianas, satisfazendo um desenvolvimento econômico compatível com a realidade. Portanto, requer os conceitos de inovação com sustentabilidade, de modo a incrementar a alteridade nesta ruptura sistêmica exposta ao desequilíbrio, à franca alteração de produtos e processos, como também à plenitude pela busca da diferenciação fomentada pela rapidez da informação, conhecimentos e habilidades.

Buscas em Filho e Guimarães (2010) aponta o entendimento Shumpeteriano que se voltam para os estudos sobre inovação com foco na Economia; são os argumentos da Teoria do Desenvolvimento Econômico proposta por Josef Schumpeter, esta abordagem apresenta a inovação como novas combinações, ou seja, um fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico, tal abordagem permite afirmar que a combinação de recursos disponíveis pode resultar em algo diferente ou apenas modificar a forma como fazê-lo. Portanto, o conceito de inovação a partir da referida teoria emergiu como campo próprio de pesquisa, e passou a ser associado a fenômenos outros de diferentes níveis, por conseguinte a inovação ganha força e significado como ferramenta estratégica para o resultado competitivo.

É tácito que as organizações tendem a buscar a inovação como instrumento de mercado e um meio de sobrevivência. Empresas que não inovam tendem enfrentar dispêndios incompatíveis, além de seguir na obsolescência que resulta na sua exclusão do mercado. Seja esta uma razão significativa para que seja incrementado o planejamento de sistemas inovadores contínuos, capazes de otimizar os esforços que conduzem ao sucesso nos resultados dos processos, nos produtos e nos negócios.

Levantamento bibliográfico traz o entendimento de Pacheco (2013) para a inovação como um dos fatores principais para o ganho competitivo empresarial. Reflete socialmente na geração de emprego e renda a partir do desempenho do empreendimento, enquanto a sua atuação orgânica em mercados competitivos permite o surgimento de iniciativas governamentais de fomento. Tanto que o governo brasileiro passou a criar unidades para o estímulo a inovação; é possível citar aqui a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), o Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI), o Plano Brasil Maior, Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) e o Plano Inova Empresa.

Continuando estudo em Pacheco (2013) foi possível conhecer sobre a ampliação de intervenções agora com recursos públicos destinados à promoção de inovação na empresa. É

quando surge a Lei 10.973/04, conhecida como Lei da Inovação e a Lei 11.196/05, em seguida temos a Lei do Bem além da Lei Complementar 123/2006 que personifica a Lei da Micro e Pequena Empresa; esta última, prevê que a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as respectivas agências de fomento a inovação destinem no mínimo 20% dos recursos destinados a inovação para o desenvolvimento das empresas de micro e pequeno porte.

Os incentivos para tornarem-se efetivos necessitam que a inovação seja direcionada para buscar meios de satisfazer desejos que tragam benefícios às organizações e sociedade, geralmente o objetivo final é o lucro e a consequente continuidade da empresa dentro de mercados inovadores, aquelas que têm uma cultura inovadora e assumem riscos têm força para criar desejos e transformá-los em resultados, outras se adaptam conforme as inovações da concorrência. Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011) ao interpretar os dados da Pesquisa de Inovação (PINTEC) pode-se aferir que apenas 35% das empresas nacionais produziram inovação no período de 2009 a 2011, tais inovações quantificadas estão relacionadas a produtos e aquisições de máquinas e equipamentos, além disso, apenas 17,8% das empresas investem em Pesquisa e Desenvolvimento.

Verifica-se que embora existam subsídios governamentais e informacionais, a inovação no cenário nacional não vem tendo sua potencialidade plenamente explorada, visto que inovar não é apenas uma forma de se manter competitivo, mas um critério para a subsistência, enseja portanto questionamentos complexos em um espaço multidisciplinar. A Gestão Estratégica com foco na Inovação não pode ser realizada aleatoriamente, pois sua implementação exige risco e complexidade. Para tanto, é necessário o desenvolvimento ou adoção de práticas de gestão de inovação que levem em consideração o ambiente interno e externo da organização.

## **1.1 Problema de Pesquisa**

Assim, faz-se necessário entender modelagens de gestão estratégica para inovação existentes de modo a possibilitar construção de modelo indutor de práticas inovativas adequadas as características regionais compreendendo as variáveis em suas particularidades. O questionamento que delineará a pesquisa é: Qual o grau de desempenho inovativo do comércio varejista da cidade de Porto Velho, Rondônia, Brasil?

## **1.2 Objetivo Geral**

Para atender a questão central da pesquisa delimita-se como objetivo geral identificar as práticas organizacionais de inovação com base na Gestão Estratégica para competitividade. Este objetivo se volta para o universo das empresas varejistas da cidade de Porto Velho, na vertente que interfere no desempenho pró-inovação, com suporte em três objetivos específicos que se intercompletam.

### **1.3 Objetivos específicos**

Identificar as principais parâmetros conceituais de inovação, gestão estratégica e competitividade, aplicáveis as empresas varejistas de Porto Velho (1), Construir o grau de desenvolvimento inovador das empresa varejistas portovelhenses com base na gestão estratégica, de inovação e competitividade(2); Analisar o grau de desempenho inovador do comércio varejista de Porto Velho em face dos atributos considerados nesta pesquisa(3).

### **1.4 Justificativa**

A relevância da pesquisa está embasada no impacto econômico, social e ambiental do varejo nas relações comerciais entre indivíduos, empresas e a máquina pública. Os dados apresentados refletem diretamente no modo de vida da sociedade, portanto, a pesquisa está relacionada com o levantamento das práticas de inovação e da identificação dos atributos válidos para inovação na Amazônia de forma a conhecer o objeto de estudo possibilitando construir base teórica suficiente para nortear o entendimento e posterior construção de modelagens práticas para competitividade empresarial no cenário proposto. Foi considerada portanto a relevância acadêmica, social, econômica e ambiental para oferecer subsídios administrativos situados na pauta da Inovação, visto que há no cenário de empresas de porte reduzido com número de funcionários inferior a 500, carência de pesquisa quanto a temática inovação, por estas em via de regra não serem consideradas de amplo espectro inovador, diante disto a tendência deste trabalho é dar suporte instrumental à construção de estratégia competitiva nas organizações estabelecidas em uma região com características socioculturais e ambientais diferenciadas como a Região Amazônica.

O processo de inovação não pode ser realizado aleatoriamente, pois a sua implementação envolve risco, complexidade e conhecimento sobre o cenário, impondo visão desde o ponto de evolução até o objetivo desejado. Porque se constitui de etapas, fases, processos, e demais elementos do entorno do negócio, bem como a sua influência sobre outras variáveis inerentes à inovação no comércio varejista, imprescindível se faz identificar os

principais parâmetros conceituais de inovação, gestão estratégica e competitividade, aplicáveis as empresas varejistas de Porto Velho. O produto desta tarefa poderá servir a pesquisadores, presidentes e gestores de empresas, administradores, profissionais de marketing, funcionários que desejam aumentar sua criatividade e inovação, estudantes e demais decisores desejosos de mecanismos de inovação para melhorar a competitividade organizacional, podendo assim usufruir dos idealizadores e constructos emergentes desta pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico visa demonstrar sob a perspectiva acadêmica os principais vieses conceituais acerca da gestão estratégica, inovação, competitividade e empreendedorismo inseridos no contexto da dissertação proposta, expondo significados, ideias, contextos históricos e conteúdos à servir de elemento norteador do processo de pesquisa na argumentação pró solução das questões emergentes da pesquisa.

### **2.1 Teoria Institucionalista com base em Douglas North**

A Teoria Institucionalista pode ser compreendida como resultado da convergência de teorias políticas, sociológicas e econômicas. Tem o intuito de conjecturar instituições, padrões de comportamentos, crenças de grupos, regras, organizações e indivíduos e sua evolução, por isso procura visualizar por que determinadas organizações seguem modelos parecidos ao invés da diferenciação, como aborda em Neto (2010). Este autor cita que uma Instituição se consubstancia no modo de pensar ou agir dominante, ligando hábitos da população ou grupo. Por isso é que as práticas institucionalizadas pelos indivíduos se derivam do que é socialmente aceito como certo, independentemente da lógica coerente não difundida, pois estão contidas na tradição aprendida, estes fatores refletem na atuação do comércio varejista, e sua visualização se dá através da análise dos aglomerados comerciais e as similaridades das instalações e procedimento, em Porto Velho temos como exemplos os aglomerados comerciais institucionalizados da Avenida Sete de Setembro no Centro, da Avenida Jatuarana na Zona Sul, da Rua José Amador dos Reis, o Porto Velho Shopping, Avenida Nações Unidas entre outras que se formaram a partir de uma repetição do fenômeno da ação dominante.

Haverá de se considerar a premissa de que o mercado gera custos na economia, e que as instituições podem reduzir estes custos com o rateio, a repartição ou diluição destes, ou pela produção em volume, padrão ou série para o mercado. Estudo em Cavalcante (2011)

permite afirmar que as instituições diminuem as incertezas criando padrões que limitam a reação das pessoas à modelagem ou forma; e que as estruturas delineiam o modo de vida dos indivíduos. Nesse sentido Douglas North (1990) define instituição como sendo as regras ou restrições sociais que modulam a forma como os humanos interagem no campo político, social e econômico; ele classifica as restrições humanas em três níveis, como se indica no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1:** Níveis de restrições em Douglas North.

Níveis	Detalhamento
<b>1 Restrições Formais</b>	1.1 Regras 1.2 Leis 1.3 Constituições
<b>2 Restrições Informais</b>	2.1 Normas de comportamento 2.2 Convenções 2.3 Códigos de conduta auto impostos
<b>3 Características em fazê-las cumprir</b>	3.1 Os meios pelo qual se fazem obedecer às restrições formais e informais.

**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Douglas Norths (1990)

As Restrições Formais são deliberadas por autoridades e incluem as leis, constituição, regras políticas, judiciais e de contratos, estas emergem da minoria que detém os meios de implantá-las, já as Restrições Informais, emergem do próprio povo com base na cultura sobreposta por gerações em determinados grupos sociais, conforme Cárdenas e Ojeda (2002) em Cavalcante (2011).

**Quadro 2:** Diferenças das instituições formais e informais.

<b>1 Restrições Formais</b>	<b>2 Restrições Informais</b>
1.1 Mudam em menor espaço de tempo.	2.1 Mudanças ocorrem longos períodos de tempo, pois necessitam de consolidação social natural.
1.2 Precisam de ação coercitiva do Estado para serem observadas.	2.2 Não necessitam de ação coercitiva do Estado, pois dependem de crenças sociais

**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Cavalcante(2011).

Cavalcante(2011) aponta que Douglas North percebeu e relatou que no Novo Institucionalismo Econômico existiam elementos modificados da Teoria Neoclássica inspiradas por Joseph Schumpeter e suas teorias de processos disruptivos com base na inovação. De fato, as instituições ocupam um lugar central na análise do processo de desenvolvimento econômico, pois definem o ambiente em que a sociedade está inserida, onde

o conjunto de alterações das restrições formais e informais ocasionam a mudança institucional, formando a estrutura institucional das sociedades e organizações, na visão de North(1990). As incertezas próprias do sistema econômico e os elevados custos de transação justificam a existência das instituições, que passam a coordenar, neste contexto, as ações coletivas, promovendo a estabilidade requerida para o intercâmbio humano, por Filho e Fonseca (2011).

No varejo estes elementos não ocorrem de forma diferente, no entanto o Institucionalismo aqui pode ser usado para demonstrar o padrão recorrente do comércio varejista e seu isomorfismo incompatível com o atual momento global e as novas perspectivas de futuros alinhadas a cultura do conhecimento contínuo e da diferenciação.

## 2.2 Teoria da contingência com foco em Lawrence & Lorsch

Lawrence e Lorsch em Fagundes (2011) buscavam descobrir o que as organizações faziam para contornar as condições econômicas e de mercado de forma favorável, para isso fora utilizado questionários e entrevistas onde as estruturas internas foram analisadas quanto a integração e diferenciação.

Fagundes (2011) descreve que a diferenciação gera diferenças na orientação cognitiva e emocional entre os gestores de diferentes setores conforme alguns aspectos como seguem quadro 3.

**Quadro 3:** Diferenças na orientação cognitiva e emocional entre os gestores.

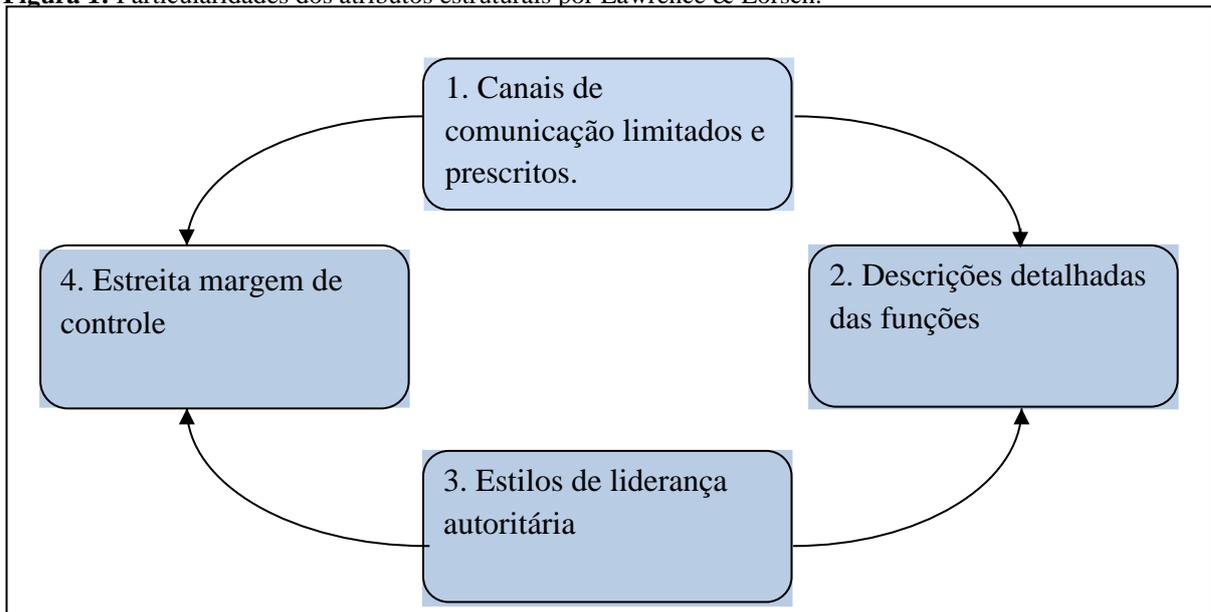
Aspecto	Detalhamento
<b>1 Orientação de metas.</b>	1.1 Refere-se a orientação de metas dos gerentes
<b>2 Orientação do tempo</b>	2.1 Refere-se a orientação do tempo dos gerentes e relações com aspectos do ambiente com os quais estão ligados.
<b>3 Relações interpessoais dos gerentes</b>	3.1 Refere-se a forma como os gerentes promovem suas relações interpessoais na ambiente organizacional.

**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Fagundes (2011)

No entanto Fagundes (2011) descreve a integração como a qualidade do estado de colaboração que ocorre entre departamentos que exigem esforços para executar e satisfazer as demandas do ambiente, dessa forma a integração é o grau de coordenação e cooperação que ocorre entre as várias subdivisões de uma organização entre tarefas interdependentes.

Lawrence & Lorsch demonstram quatro particularidades para os atributos estruturais conforme figura 1.

**Figura 1:** Particularidades dos atributos estruturais por Lawrence & Lorsch.

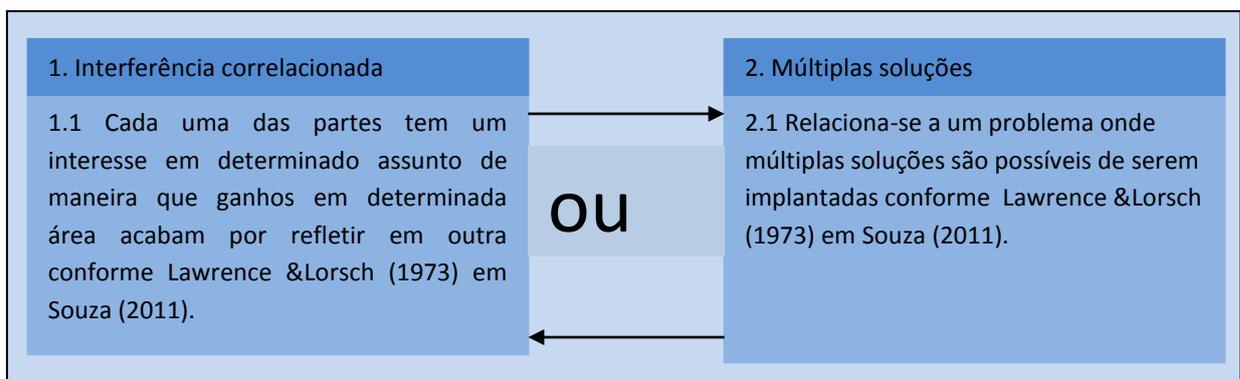


**Fonte:** Percepção do autor com base em Lawrence & Lorsch (1973) em Souza (2011).

As particularidades dos atributos estruturais apontavam que uma estrutura altamente formalizada, com norteadores autoritários ocasiona alto rendimento organizacional, indicando possíveis caminhos para diferenciação e integração.

Nos estudos sobre contingência do processo de solução de conflitos e relação entre a diferenciação e integração. Lawrence e Lorsch (1973) por Souza (2011) julgaram oportuno separar duas classes gerais de conflitos, conforme figura 2.

**Figura 2:** Processo de solução de conflito



**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Souza (2011)

Lawrence & Lorsch definem diferenciação como estado de segmentação do sistema organizacional em subsistema, onde cada subsistema tende a desenvolver seus próprios atributos de forma particular em relação as exigências do meio ambiente. Já a integração é o

processo de realização de esforços unificados entre os subsistemas para alcançar as atividades organizacionais, compreendendo estas atividades como um diagrama de homeostasia com entrada, transformação e saída, na produção de bens e serviços.

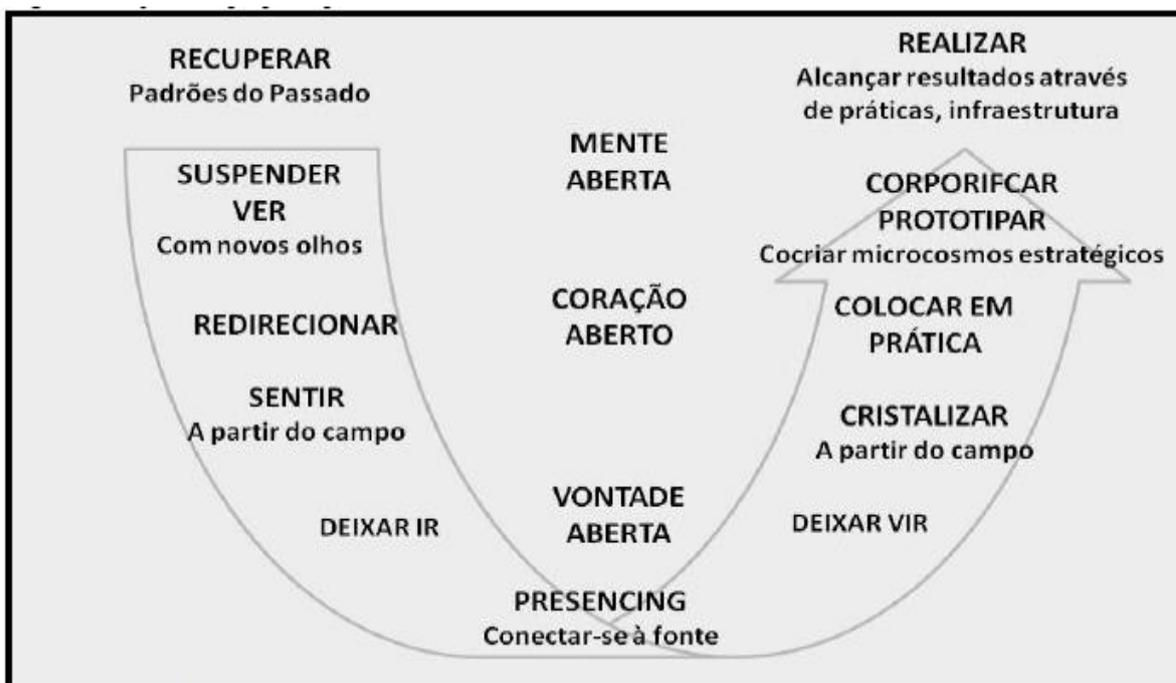
Lawrence & Losch entendem a organização como um sistema aberto onde o comportamentos dos atores organizacionais estão inter-relacionados e podem ser divididos em dois aspectos: à medida que as organizações evoluem se diferenciam em partes, e o funcionamento dessas partes deve ser integrado para consecução dos objetivos.

O formato dos acontecimentos relacionados aos sistemas de gestão que acontece nas organizações e quais formatos de gestão são integrados pode variar de empresa para empresa, pois cada uma está inserida em um ambiente diferente embora a competição esteja no mesmo nicho, dessa forma as exigências de determinada atividade empresarial suscita abordagens técnicas variadas e adaptáveis conforme Vitoreli (2011) através de Lawrence e Lorsch (1973). Nessa perspectiva não se pode afirmar que existe uma maneira ideal de gerenciamento de sistemas de gestão integrados voltados para o comércio varejista e demais empresas como indica a institucionalização, e sim que cada organização deve entender sua totalidade a partir de suas particularidades para formular um modelo único e integrador adequado ao ambiente.

### **2.3 Teoria U**

A Teoria U enfatiza que estamos vivenciando um tempo de fracasso institucional generalizado e que criamos coletivamente, resultados que nenhum de nós deseja, desenvolve, portanto, a ideia de que o ser humano é geralmente condicionado pelo seu ambiente e pelo seu passado, Tinti (2014). A essência da Teoria U está então na promoção da abertura do coração e da mente, na objetivação de gerar um futuro marcado por ações do presente em contra partida ao passado. Estudo em Leão (2014) caracteriza a Teoria U como a sucessão de ações que vão do sentir a situação, buscando observar os diversos aspectos passíveis de influenciar mudanças organizacionais, permitindo reflexão sobre o saber interior, agindo no sentido de trazer algo novo para a realidade inserida em um conceito de aprendizagem organizacional, onde o racional não é a fonte mais profunda. A modelagem proposta por Otto Sharmer (2010) visualiza um processo de reflexão interiorizado que, como pode ser visto na figura 3 é representada pela letra U, pois esta reflete o desenho gráfico do processo em que pessoas são conduzidas a refletir e repensar suas ações individuais e coletivas.

**Figura 3:**A jornada proposta pela Teoria U.



Fonte: Extraído de Leão (2014) e adaptado Scharmer (2010)

Quadro 4: Etapas da Teoria U.

Ação	Detalhamento
<b>1 Suspende</b>	1.1 Ligar-se ao que está à sua volta; parar por um momento e observar, observar, observar; ouvir o que a vida lhe chama para fazer.
<b>2 Redirecionar</b>	2.1. Comparecer aos lugares com a mente aberta; estar disposto a ver com novos olhos e suspender modelos habituais antigos para agir no presente.
<b>3 Deixar Ir</b>	3.1 Conectar-se com o seu coração; desapegar, deixar ir antigos hábitos, para conectar-se empaticamente com os outros e com o novo que está surgindo.
<b>4 Estar presente</b>	4.1 Conectar-se com a força mais profunda do seu "Eu" e sua vontade; ver nossa fonte profunda, o futuro que depende de cada um nós para se concretizar.
<b>5 Cristalizar</b>	5.1 Acessar o poder da intenção e deixar vir; esse é o momento de prever o futuro que tenta emergir, de deixar vir o novo.
<b>6 Fazer o protótipo</b>	6.1 Integrar cabeça, coração e mãos; Não apenas ver algo novo e/ou concordar; se comprometer com o futuro que quer emergir, a partir do todo emergente.
<b>7 Incorporar/Desempenhar</b>	7.1 Tocar o grande violino; aprender a realizar a incorporação do novo no contexto dos ecossistemas de desenvolvimentos maiores

Fonte: Adaptado de Scharmer (2010)

A seguir temos as características centrais da Teoria U.

**Quadro 5:** Características Centrais da Teoria U.

<b>Instrumento</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>1. Mente aberta</b>	1.1 Capacidade de suspender julgamentos e questionamentos, dever-se ver com novos olhos a realidade livres das amarras dos modelos mentais. Busca-se a inteligência intelectual.
<b>2. Coração aberto</b>	2.1. Capacidade de redirecionar sua atenção para a percepção do sentimento (ver com o coração), visualizando dessa forma o todo através de outras fontes informacionais no campo emocional.
<b>3. Vontade aberta</b>	3.1 Capacidade de deixar ir, livrar-se dos modelos mentais que lhe atrasam e sintonizar-se com o futuro que almejas através da inteligência espiritual.

**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Scharmer (2010).

Segundo Leão (2014), Scharmer conceitua a Teoria U como um suporte teórico que permite que se aprenda com o futuro, com pensamentos e julgamentos prévios onde o futuro submerge à medida que ocorre pelo processo de construção. Levantamento em Piacentini (2016) corrobora ao apontar que a Teoria U reúne um conjunto de teorias, ferramentas e práticas destinadas a enfrentar e resolver desafios do mundo contemporâneos a partir da valorização da dimensão humana, buscando a aprendizagem e inovação a partir de uma nova perspectiva, baseada na qualidade de consciência e atenção, por meio de processos de aprendizado e mudança pessoal e coletiva

A Teoria U compõe um conjunto de teorias, ferramentas e práticas para auxiliar os líderes empreendedores e de organizações e comunidades a enfrentarem os problemas atuais não só com ideias, mas principalmente através de ações que gerem inovação com qualidade de consciência e atenção, mediante aprendizagem e mudanças coletivas baseada na reflexão sobre a relação com o meio em que vive, segundo Tinti (2014).

Piacentini (2016) concerne visão de confronto dos padrões de soluções já adotadas (institucionalizadas) da organização como padrões de soluções plenas e únicas, indo de encontro aos velhos paradigmas comumente adotados por funcionários mais antigos e experientes, ante a gestão do conhecimento e o reaproveitamento de ideais diante de novas ocorrências, pois não se abandona suas experiências passadas para permitir sua utilização no ciclo ascendente do processo U.

Nessa perspectiva a Teoria U converge com a Teoria Contingencial ao compreender que as soluções são diversas e podem emergir do ser ao plano real de modo a frear o isomorfismo descrito pela Teoria Institucionalista. O processo U é portanto, compatível com o cenário deste estudo ao fornecer mecanismos para livrar-se dos modelos mentais institucionalizados e genéricos, para um de maior dinamismo focado no conhecimento.

## 2.4 Inovação

Bessant e Tidd (2015) ao tratarem da inovação relatam que um dos problemas em gerenciar a inovação esta no fato de que as pessoas têm concepções diferentes do termo, geralmente confundido com invenção, o termo inovação deriva do Latin *innovare* que significa fazer algo novo.

Trazem-se diversas conceituações acerca da inovação, de modo a evidenciar as diferentes concepções e suas congruências por autores clássicos evidenciados em Bessant e Tidd (2015); para Chris Freeman (1982) a inovação industrial abrange as atividades técnicas, comerciais, de projetos, de manufatura e de gestão que estão envolvidas no marketing de um novo ou aperfeiçoado produto ou no primeiro uso comercial de um novo ou aperfeiçoado processo ou equipamento; já para Roy Rothewell (1985) a inovação não é apenas a comercialização de um grande avanço no estado tecnológico da arte ou uma inovação radical, mas até mesmo a utilização de mudança de pequena escala no *Know-how* tecnológico; Peter Drucker (1985) descreve a inovação como uma ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente, pode ser considerada uma disciplina que pode ser aprendida e praticada; para o clássico Porter (1990) a empresa obtém vantagem competitiva por meio de ações inovadoras, elas abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto as novas tecnologias quanto as maneiras de fazer as coisas.

A necessidade de inovar torna-se evidente quando analisamos a missões e visões das maiores empresas do mundo, sempre evidenciando o quão estrategicamente importante é inovar para manter-se competitivo, por esse motivo os países da Comunidade Européia gastam 700 bilhões de dólares por ano em Pesquisa & Desenvolvimento, enquanto nos Estados Unidos cerca de 16.000 empresas mantém atualmente seus próprios laboratórios de pesquisa, e há ao menos 20 empresas que possuem orçamentos anuais superiores a 1 bilhão de dólares em Pesquisa e Desenvolvimento, a justificativa é que se não mudarmos o que ofertamos corre-se o risco de ser superado por outro que o faça, estando a natureza da inovação fundamentalmente ligada ao empreendedorismo, Bessant e Tidd (2009).

A muito tempo discute-se que a inovação é o motor do crescimento , historiadores econômicos do século XIX visualizaram que a aceleração do crescimento econômico era resultante do progresso tecnológico, sendo Schumpeter um dos primeiros a enfatizar a importância dos novos produtos ao estímulo do crescimento econômico. Este crescimento não ocorre de modo regular, mas sim em rompantes o que indica influência de fatores externos. Marx foi quem primeiro sugeriu que as inovações poderiam ser associadas a ondas de

crescimento econômico sendo posteriormente corroborado por Schumpeter, Kondratieff e Abernathy e Utterback em Trott (2012).

**Quadro 6:** Desenvolvimento econômico do século XIX estimulado por inovações

<b>1. Inovação</b>	<b>2. Inovador</b>
1.1 Motor a Vapor	2.1 James Watt
1.2 Barco com casco de ferro	2.2 Isambard Kingdom Brunel
1.3 Locomotiva	2.3 George Stephenson
1.4 Dínamo de indução eletromagnética	2.4 Michael Faraday
1.5 Lâmpada elétrica	2.5 Thomas Edison e Joseph Swan

**Fonte:** Adaptado de Paul Trott (2012)

Entre os teóricos da inovação destaca-se Schumpeter e sua Teoria do Desenvolvimento Econômico conforme citado por Monteiro Júnior (2011). Este citado aborda que o capitalismo nunca se estabiliza, pois é de sua natureza estar em mutação constante alternando momentos de recessão e expansão; e que os fatores que geram esses momentos são de ordem externa como guerras e revoluções, crescimento populacional e acima de tudo, inovação; afirma que o capitalismo cresce ao criar novos bens de consumo, novos métodos de produção e transporte, novos mercados consumidores, novas fontes energéticas e novas formas de organização industrial, o que motiva esforços para incrementar mudanças em procedimentos organizacionais. Segundo Paul Trott (2012) a emergente teoria revolucionária schumpeteriana a respeito das capacidades dinâmicas das empresas tem nos dias de hoje um impacto significativo nos estudos sobre negócios e gestão.

Vários autores consideram que a inovação pode ser definida como a utilização de um novo conhecimento tecnológico ou de mercado, com a finalidade de oferecer um novo produto ou serviço aos consumidores. Gomes (2011) visualiza que a partir desta ideia, dois fatores determinariam a habilidade de uma organização de oferecer novos serviços ou produtos: suas competências e seus dotes. As competências de uma organização são as habilidades que ela possui para desempenhar as diversas atividades de sua cadeia de valor. Dote é a palavra utilizada pelo autor para explicar certos tipos de atributos, como reputação, patentes e licenças, que dão à empresa acesso exclusivo a determinados fatores de produção ou canais de distribuição.

Dessa forma, a inovação é algo que engloba muitos fatores que vão além da novidade ou simplesmente da invenção. Existem diversas etapas a serem cumpridas entre uma invenção e o consumidor final, passando pelas diversas atividades funcionais de uma empresa, tais como desenvolvimento, logística, compras, produção, entre outros, antes da disponibilização do novo produto ao mercado ou do uso comercial de um novo processo ou equipamento novo. A inovação compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala, é o que afirma Gomes (2011).

Para o Manual de Oslo (2004) inovação é a implementação de um produto novo ou aprimorado, um novo processo ou um novo método de marketing nas práticas de negócios da organização. Ao citar Drucker (1989), Monteiro Júnior (2011) afirma que na organização inovadora o gestor sabe que o processo de inovação começa com uma ideia ou estímulo à criatividade; e orienta esforços para transformação destas ideias em novidades em termos de bens, serviços, produtos ou processos, além de mensurar suas inovações de acordo com sua contribuição para o mercado e seus clientes, o fazendo por metodologias criadas, aprendidas e melhoradas substancialmente.

A inovação não é uma ação única, mas um processo total de sub-processos inter-relacionados. Não é apenas a concepção de uma ideia nova, nem a intenção de um novo dispositivo, nem o desenvolvimento de um novo mercado. O processo consiste em todas essas coisas agindo de forma integrada, Myers e Marquis (1969) em Paul Trott (2012).

A maioria dos escritores diferenciam invenção de inovação em relação a atuação comercial, enquanto a invenção paira sobre uma atitude existencial sem cunho econômico a inovação atua em mercados criando e satisfazendo demandas. Para Paul Trott a Inovação pode ser dividida em sete tipos: Inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional, inovação de gestão, inovação de produção, inovação comercial além da inovação de serviços e necessita de uma concepção teórica, de uma invenção técnica e de exploração comercial para alcançar o *status quo* de inovação, portanto uma ideia nova em si não configura uma invenção nem inovação, mas apenas um conceito fruto de pensamentos, portanto, uma invenção que alcançou a fase da exploração comercial mesmo que não tenha obtido sucesso em vendas e aceitação de mercado, deve ser considerada uma inovação.

#### **2.4.1 Modelos de inovação**

É importante visualizar a inovação como um processo pois isso modifica a forma como a experimentamos e gerenciamos sendo nossos modelos mentais capazes de definir nossas ações. Os entendimento sobre os modelos mudou muito no decorrer do tempo,

segundo Tidd e Bessant (2015) os primeiros modelos encaravam a inovação como uma sequência linear de atividades funcionais, ou novas oportunidades surgidas como fruto de pesquisas que resultavam em aplicações e refinamento objetivando encontrar seu caminho até o mercado, ou o mercado demonstrava interesse em algo novo e então surgia por meio de novas soluções para os problemas, configurando um cenário em que a necessidade é a provedora da invenção.

Esses conceitos não se confirmaram e para sanar a lacuna da ciência novos modelos surgiram para explicar a produção da inovação de uma forma não linear e pouco complexa para outras mais elaboradas.

Trott (2012) relata que nos últimos anos a literatura sobre o que orienta a inovação tende a se dividir em duas escolas de pensamento: a visão baseada no mercado e a visão baseada em recursos. A primeira afirma que as condições mercado fornecem o contexto que facilita ou restringe a extensão da atividade de inovação da empresa, tendo como foco central a habilidade de reconhecer oportunidades de mercado. Já a segunda considera que uma orientação voltada para o mercado não oferece uma fundamentação segura para a formulação de estratégias de inovação em mercados que são dinâmicos e voláteis, pois são os recursos da empresa que garantem estabilidade e desenvolvimento de inovação.

Rothwell (1992) em Francini (2012) considera que o processo de inovação é a maneira como as empresas aplicam seus recursos para obter vantagens a partir de oportunidades científicas, tecnológicas e de mercado.

O modelo linear de inovação visualiza a que a inovação ocorre através da interação entre base científica das universidades e indústrias, desenvolvimento tecnológico e necessidade de mercado, é como analisa Paul Trott (2012).

#### Quadro 7: Evolução do modelos de inovação

	1. Modelo	2. Característica
<b>LINEAR</b>	1.1 Primeira geração: <i>Science Pushou</i> Pressão por Pesquisa	2.1 Política de inovação das décadas de 1950 e 1960, é uma abordagem por pressão de pesquisas, que crê que através de investimentos científicos intensivos produzem inovações consideráveis no setor de energia, indústria de defesa e na medicina, ou seja, o foco é investir maciçamente em pesquisa e desenvolvimento, seguindo a ordem de pesquisa, desenvolvimento, produção e marketing.
<b>LINEAR</b>	1.2 Segunda Geração: <i>Demand Pullou</i> Puxão por Demanda	2.2 Política de inovação dos anos 1960 e 1970, onde as demandas de mercado passam a ser o vetor principal em relação à orientação e rapidez das mudanças técnicas, indicando a direção onde os investimentos seriam mais adequados ao progresso tecnológico. no puxão de demanda o desafio dos gestores passa a ser o investimento em marketing, dado que a demanda de mercado é o iniciador do processo, seguindo a ordem de marketing, pesquisa, desenvolvimento e produção.

<b>INTERATIVO</b>	1.3 Terceira Geração: Modelo interativo	2.3 Utilizado nas década de 1980/90, este modelo integra o <i>Science Push</i> e o <i>DemandPull</i> , neste modelo o desafio dos gestores envolve o investimento em comunicação e integração intra-organizacional. é um modelo seqüencial, com enlaces de <i>feedback</i> , funcionando por pressão de pesquisa e puxão de demanda, porém com balanceamento entre P&D e marketing, enfatizando a integração entre todas as áreas.
<b>COLABORATIVO</b>	1.4 Quarta Geração: <i>Linked Chain Modelou</i> colaborativo	2.4 Neste modelo a importância a tecnologia de informação para auxiliar o processo de inovação foi identificada. A capacidade computacional atual somadas a crescente capacidade de modelar processos físicos com precisão e de otimização permitiu interações complexas, <i>Loops offeedback</i> , inter-relações entre marketing, P&D, fabricação e distribuição no processo de inovação, aqui o modelo linear passou a ser obsoleto.
<b>HORIZONTALIZADO</b>	1.5 Quinta geração: Modelo horizontalizado	2.5 Incorpora processos de <i>feedback</i> que operam dentro das empresas, também há ocorrência de interações entre as empresas e individuais, o sistema de ciência e tecnologia mais abrangente em que elas operam, e alianças horizontais de pesquisas. O processo de inovação inclui uma crescente integração estratégica e tecnológica entre diferentes organizações dentro e fora da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Francini (2012)

Francini (2012) relata que as abordagens lineares no crescimento e desenvolvimento das teorias clássicas tratam a inovação de modo mecanicista enquanto as teorias neoclássicas, englobam forças de investimentos em capital físico e humano como elemento central do desenvolvimento tecnológico para promoção da inovação em um circuitos lineares contínuos.

A evolução dos modelos evidência que as integrações foram reforçadas e que a inovação está acontecendo em intervalos cada vez menores, envolvendo organizações de formas interligadas.

## 2.4.2 Tipologia da inovação

A inovação pode ser dividida em duas formas, Monteiro Júnior (2013) delimita as inovações em incrementais e radicais, para o autor as incrementais correspondem a aperfeiçoamentos graduais em processos, produtos ou serviços, configurando um sistema de melhora contínua, enquanto as radicais introduzem novos produtos, serviços, práticas, processos e até mesmo novos mercados.

A inovação pode ser definida como a aplicação do conhecimento na concepção de novos ou aprimorados produtos, processos ou serviço. O contexto na qual o termo inovação esta inserido enseja diferentes tipos de inovação. O renomado Manual de Oslo estabelece quatro tipos de inovação, conforme quadro 8.

**Quadro 8:**Tipos de inovação do Manual de Oslo (2005).

<b>1. Tipos</b>	<b>2. Exemplo</b>
<b>1.1 Inovação de produto</b>	2.1 Introdução de uma bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos.
<b>1.2 Inovação de processo</b>	2.2 É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.
<b>1.3 Inovação em marketing</b>	2.3 É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
<b>1.4 Inovação organizacional.</b>	2.4 É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

**Fonte:** Elaborado com base no Manual de Oslo (2005) referido em Saraiva (2013)

Já Paul Trott (2012) estabelece 6 tipos de inovação, como apresentado no quadro 9.

**Quadro 9:** Tipos de inovação em Paul Trott (2012).

<b>1. Tipos</b>	<b>2. Exemplo</b>
<b>1.1 Inovação de produto</b>	2.1 Desenvolvimento de produto novo ou aprimorado.
<b>1.2 Inovação de processo</b>	2.2 Desenvolvimento de novo processo de fabricação.
<b>1.3 Inovação organizacional</b>	2.3 Uma nova divisão de negócios, um novo sistema interno de comunicação, introdução de um novo procedimento de contabilidade.
<b>1.4 Inovação de Gestão</b>	2.4 Gestão da qualidade, reengenharia de processos de negócios.
<b>1.5 Inovação de produção</b>	2.5 Círculos de qualidade, sistemas de fabricação, novos programas de planejamento.
<b>1.6 Inovação de serviços</b>	2.6 Serviços financeiros baseados na internet

**Fonte:** Adaptado de Paul Trott (2012)

Já Tigre (2014) indica que as mudanças tecnológicas são usualmente diferenciadas pelo seu grau de inovação e pela extensão das mudanças em relação ao que havia antes, posiciona com base em Freeman uma gama de inovações observadas na atividade econômica e as classifica segundo seus impactos conforme quadro 10.

**Quadro 10:** Taxonomia das mudanças tecnológicas de Freeman.

<b>1. Tipos de mudança</b>	<b>2. Características</b>
<b>1.1 Inovação Incremental</b>	2.1 Melhoramentos e modificações cotidianas. 2.2 Abrangem melhorias feitas no design ou qualidade dos produtos, aperfeiçoamento em layout e processos, novos arranjos logísticos e organizacionais e novas práticas de compra e venda. 2.3 Ocorrem de forma contínua variando em função de fatores socioculturais, oportunidades e trajetórias tecnológicas.
<b>1.2 Inovação Radical</b>	2.4 Saltos descontínuos na tecnologia de produtos e processos. 2.5 São consideradas radicais quando rompe as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. 2.6 Têm caráter descontínuo e no tempo e nos setores.
<b>1.3 Novo Sistema Tecnológico</b>	2.7 Mudanças abrangentes afetando mais de um setor e dando origem a novas atividades econômicas. 2.7 Quando um setor ou grupo de setores é transformado pela emergência de um novo campo tecnológico. 2.8 São acompanhadas de mudanças organizacionais tanto no interior da firma como em sua relação de mercado.
<b>1.4 Novo Paradigma Técnico-econômico</b>	2.9 Mudanças que afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos criando novas indústrias estabelecendo trajetórias de inovações por várias décadas. 2.10 Envolvem inovação não apenas tecnológicas como também no tecido social e econômico no qual estão inseridas. 2.11 Uma mudança de paradigma abrange vários clusters de inovações radicais e incrementais afetando quase todos os ramos da economia.

Fonte: Adaptado de Tigre (2014)

Por fim temos a visão de Bessant e Tidd (2015) que assume a tipologia em forma dos 4P's do espaço inovativo.

**Quadro 11:** Especificativo dos 4ps do espaço inovativo.

<b>1. Tipos</b>	<b>2. Exemplo</b>
<b>1.1 Inovação de produto</b>	2.1 Mudanças nos produtos e serviços que uma empresa oferece.
<b>1.2 Inovação de processo</b>	2.2 Mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues.
<b>1.3 Inovação de posição</b>	2.3 Mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos.
<b>1.4 Inovação de paradigma</b>	2.4 Mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Fonte: Adaptado de Bessant e Tidd (2015)

### 2.4.3 Indicadores de inovação

Levantamento em Porto (2013) ressalta que um encontro de especialista da OCDE na cidade de Frascati, Itália, 1963, resultou na primeira edição do *Standard Practice for Surveys*

*of Research an Experimental Development*, mais conhecido como manual de Frascati, tendo este manual sido continuamente revisado, chegando a sua última versão em 2002, foi portanto a fonte precursora do conhecimento inovativo ao fomentar o surgimento de diversos outros manuais que complementaram e deram efetivo operacional as seus conteúdo. Estes manuais estabeleceram e padronizaram métodos de coleta e análise dos principais indicadores de inovação utilizados atualmente como: dispêndios e pessoal, aplicados em P&D, balanço de pagamentos de transações de ativos intangíveis, inovações tecnológicas de produtos e processos em empresas, patentes e recursos humanos.

Os indicadores de inovação envolvem um conjunto de ferramentas e um sistema para medir a capacidade de inovação de uma organização, é como indica Kotler e Bes (2011) ao relatarem que se compararmos a lista das empresas mais inovadoras de hoje com a lista de alguns anos atrás, constata-se que houve reviravoltas nas posições, denotando que os problemas não é apenas inovar, mas sim a inovação ao longo do tempo. Porto (2013) visualiza a inovação como um processo não sequencial, que envolve muitas interações e feedbacks na criação de conhecimento.

**Quadro 12:** Taxonomia das mudanças tecnológicas de Freeman.

<b>Indicadores</b>	<b>Aspectos de mensuração</b>
<b>1 Econômicos</b>	1.1 Vendas de empresas a partir dos lançamentos de novos produtos. 1.2 Lucro a partir do lançamento de novos produtos. 1.3 Vendas da empresa a partir de inovações que não envolvem novos produtos. 1.4 Lucros a partir de inovações que não envolvem novos produtos. 1.5 Redução de custos a partir da inovação. 1.6 Retorno do investimento total da inovação.
<b>2 Intensidades</b>	2.1 Quantidade de patentes. 2.2 Quantidade de marcas. 2.3 Quantidade de ideias geradas. 2.4 Quantidade de projetos de inovação no fluxo. 2.5 Quantidade de projetos de inovação em andamento. 2.6 Investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento.
<b>3 Eficácia</b>	3.1 Taxa de sucesso de novos produtos. 3.2 Tempo para comercializar 3.3 Investimentos médio por projeto. 3.4 Impacto médio do investimento por projeto bem sucedido. 3.5 Despesas médias, ideias e projetos rejeitados. 3.6 Quantidade de anos como líder do setor.
<b>4 Cultura</b>	4.1 Porcentagem de funcionários que produzem ideias. 4.2 Porcentagem de funcionários que avaliam ideias. 4.3 Taxa anual de ideias por funcionários. 4.4 Porcentagem de tempo despendido na inovação 4.5 Quantidade de departamentos que inovam em base continua. 4.6 Tendência de assumir riscos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Kotler eBes (2011)

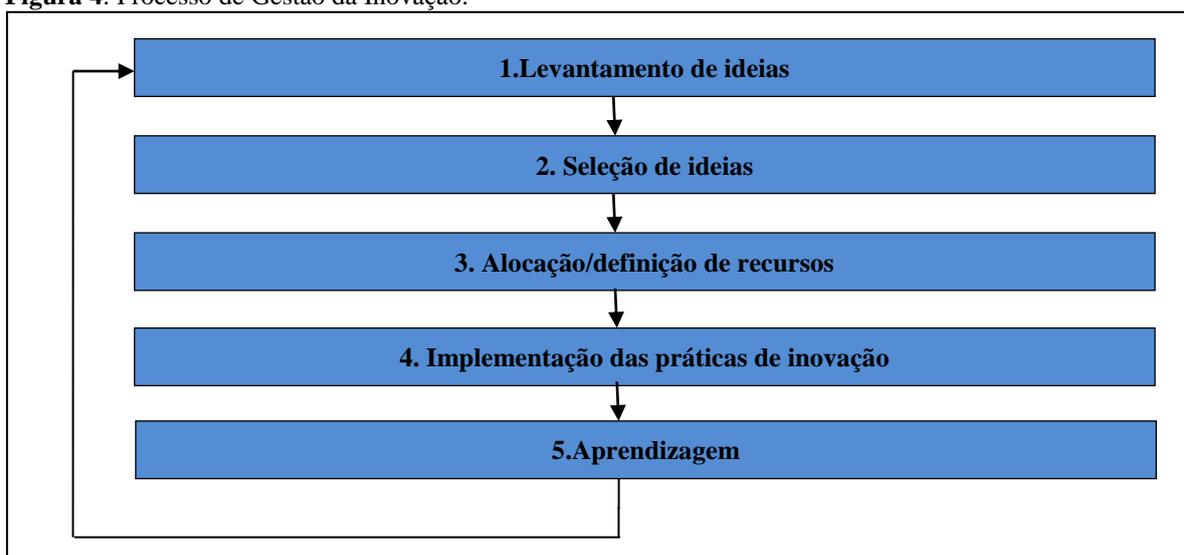
Os indicadores econômicos medem os resultados positivos ou negativos da inovação, usando variáveis das demonstrações econômico-financeiras das empresas; já os indicadores de intensidade referem-se à quantidade de inovação sem levar em consideração os resultados derivados; indicadores de eficácia procuram mediar os lucros em relação ao uso de recurso com o objetivo de maximizar os resultados da inovação e, ao mesmo tempo minimizar os insumos; enquanto os indicadores culturais referem aos aspectos relacionados à cultura criativa da organização, não estando interessados em eficácia, quantidade de inovação ou eficiência, mas na mensuração de quão disseminada a inovação é, conforme aponta Kotler e Bes (2013).

#### 2.4.4 Gestão da Inovação

A inovação não é realizada aleatoriamente e, por tratar-se de um processo de alta complexidade, alta risco e incerteza fazem-se necessário o emprego de procedimentos e metodologias adequadas e um sistema eficiente para produzir os resultados objetivados pela empresa, este processo deve ser gerenciado de maneira criteriosa de modo a produzir resultados transformando invenções em produtos e serviços comercializáveis, e então inovadores, é como indica Mazzola (2013).

Para evitar que as organizações inovem apenas uma vez, é importante que exista Gestão da Inovação, de modo que as práticas promotoras da inovação ocorram de forma contínua e sistemática, esse processo pode ser decomposto em cinco etapas, conforme figura 4.

**Figura 4:** Processo de Gestão da Inovação.



**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Filho e Guimarães (2010)

**Quadro 13:** Quadro especificativo dos processos de Gestão da Inovação.

<b>Processo</b>	<b>Operacionalização</b>
<b>1. Levantamento de ideias</b>	1.1 Para que surjam ideias é necessário o levantamento de informações do ambiente externo e interno. 1.2 Compartilhamento das informações 1.3 Comunicação contínua 1.4 Ambiente de estímulo a criatividade
<b>2 Seleção de ideias</b>	2.1 Sistemática 2.2 Utilizar métodos e critérios definidos 2.3 Ter participação dos colaboradores de forma a aumentar a corresponsabilidade e o alinhamento estratégico.
<b>3 Alocação/ Definição de recursos</b>	3.1 Alocação adequada dos recursos.
<b>4 Implementação das práticas de inovação</b>	4.1 Devem ser elencados os documentos mínimos que compõem um projeto de forma a facilitar o acompanhamento das práticas de inovação previstas. 4.2 Pode se utilizar a satisfação do cliente e aceitação do mercado como indicativos de práticas eficientes.
<b>5 Aprendizagem</b>	5.1 A empresa busca promover a discussão, reflexão e o registro sobre o que deu certo e o que pode ser melhorado.

**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Filho e Guimarães (2010)

De modo geral a literatura apresenta diversos modelos de Gestão da Inovação semelhantes e sinérgicos, e suas aplicações independem da área de atuação da organização ou tipo de inovação que se objetiva, os modelos que nortearam este estudo foram organizados por Mazolla (2013) e contam com autores como Jonash e Sommerlatte (2001), Tidd *et al* (2001) e Hansen e Birkinshaw (2007), que serviram de base ao Projeto NAGIVALE por iniciativa da BIDI-FAI, assessorado pela PGT-USP do Núcleo de Apoio a Gestão da Inovação no Vale da Eletrônica (NAGIVALE) e financiado pelo FINEP órgão vinculado ao Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação MCTI. Neste sentido são apresentados no Quadro 15 os modelos teóricos dos autores supracitados.

**Quadro 14:**Características dos modelos de Gestão da Inovação.

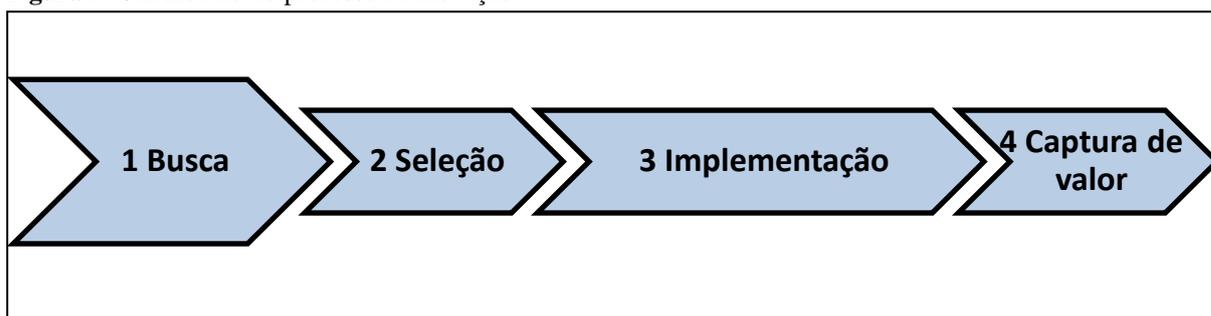
<b>Modelo</b>	<b>Autor</b>	<b>Característica</b>	<b>Dimensões, processos, fases</b>
<b>1 Geração mais avançada</b>	1.1 Jonash&So mmerlatte (2001)	1.2 Modelo parte de dois princípios: a inovação dever ser conduzida em toda a organização em uma abordagem sistêmica; e alavancar competências e tecnologias através de plataformas. Apresenta quatro dimensões de onde pode emergir a inovação, permeada por uma quinta a capacidade de a organização aprender.	1.2.1Estratégia de inovação 1.2.2Processo de Inovação 1.2.3Recursos de inovação 1.2.4Organização da inovação 1.2.5 Aprendizado
<b>2 Modelo do processo de inovação</b>	2.1Tidd; Bessant; Pavitt (2001)	2.2 A inovação como um processo genérico e comum a qualquer empresa, associado a sobrevivência e crescimento composto por três fases. A gestão da inovação eficaz pressupõe um bom desempenho em quatro comportamentos.	2.2.1Processo de inovação: busca, seleção e implementação (permeadas por aprendizado) 2.2.2Estratégia 2.2.3Contexto organizacional apoiador 2.2.4Mecanismo de implementação 2.2.5Relacionamento externo
<b>3 Cadeia de valor</b>	3.1 Hansen e Birkinshaw (2007)	3.2 Inovação como um fluxo integrado, que parte da geração de ideias e segue rumo ao mercado. Esta abordagem permite à empresa identificar os gargalos do processo inovativo.	3.2.1 Processo de inovação: geração de ideias, conversão e difusão.

**Fonte:** Adaptado de Mazolla (2013).

Buscas em Mazolla (2013) apontam que o modelo de geração mais avançada se norteia em dois princípios fundamentais. O primeiro é conduzir a inovação em toda a empresa para se criar valor; o segundo é alavancar tecnologia e competências para impulsionar a inovação sustentável e capturar vantagem competitiva. O primeiro conceito focaliza que grandes inovações não acontecem por acaso, sendo resultados de mobilização; o aprendizado é elemento de fundamental importância para a perpetuação do ciclo contínuo de inovação. O segundo elemento aponta para plataformas de inovação e as competências necessárias para inovar. As empresas de geração mais avançada são um sistema de aprendizado dinâmico, baseado no conhecimento e comprometimento com a inovação contínua e sustentável.

Tidd e Bessant (2015) ensejam que as inovações variam em escala, grau de novidade e outros, assim como variam as organizações inovadoras, no entanto, nesse nível de abstração, é possível ver um processo básico de inovação, representado na figura 5.

**Figura 5:** Um modelo do processo de inovação.



**Fonte:** Adaptado de Tidd e Bessant (2015).

**Quadro 15:** Característica do modelo do processo de inovação de Tidd e Bessant.

Processo	Questão norteadora	Características
<b>1 Busca</b>	1.1 Como podemos encontrar oportunidades de inovação?	1.2 Analisar o cenário interno e externo e processar sinais relevantes sobre ameaças e oportunidades para mudança.
<b>2 Seleção</b>	2.1 O que iremos fazer e por quê?	2.2 Decidir, levando em consideração uma visão estratégica de como uma empresa pode se desenvolver melhor, e quais são os sinais desse poder.
<b>3 Implementação</b>	3.1 Como faremos a ideia acontecer?	3.2 Traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e lançar em um mercado interno ou externo. Conseguir isso não é tarefa simples, pois requer atenção para adquirir as fontes de conhecimento que possibilitem a inovação, executar o projeto sob condições de imprevisibilidade, o que exige grande capacidade de resolução de problemas; e lançar a inovação em mercados internos ou externos relevantes.
<b>4 Captura de valor</b>	4.1 Como iremos obter benefícios?	3.3 Ocorre por meio da inovação; feita tanto em termos de adoção sustentável e difusão quanto em relação ao aprendizado com a progressão ao longo ciclo, de maneira que a empresa possa construir sua base de conhecimento e melhorar as formas como o processo é gerido.

**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Tidd e Bessant (2015).

Nesse modelo é fundamental para a organização que ocorra uma cultura voltada para a geração de um ambiente de criatividade onde as etapas do processo possam ser executadas sem intercorrências, para isso é necessário possuir estrutura adequada, organização do trabalho, sistemas de recompensas e estímulo ao desenvolvimento técnico e pessoal.

O modelo da cadeia de valor de Hansen e Birkinshaw (2007) é tratado em Armellini e Kaminski (2010) ao indicar que uma empresa realmente inovadora deve levar três elos da cadeia em consideração: geração de ideias; conversão de ideias; e difusão de ideias. Sua capacidade de inovar possui o mesmo nível de seu elo mais fraco, desta forma os autores propõem às empresas que determinem processos gerenciais e métricas que identifiquem seu elo fraco e formulem estratégias de inovação adequadas ao ambiente. A figura 6 apresenta o modelo de Hansen e Birkinshaw.

**Figura 6:** Cadeia de valor da inovação de Hansen e Birkinshaw.



**Fonte:** Adaptado de Armellini e Kaminski (2010).

**Quadro 16:** Operacionalização da cadeia de valor da inovação de Hansen e Birkinshaw.

Elo	Operacionalização
<b>1.Geração de ideias</b>	1.1 Interna: criação dentro de uma unidade. 1.2 Polinização cruzada: colaboração entre unidades. 1.3 Externa: colaboração com fontes externas à empresa
<b>2 Conversão de ideias</b>	2.1 Seleção: análise de viabilidade e financiamento inicial 2.2 Desenvolvimento: movimento da ideia para primeiro resultado
<b>3 Difusão de ideias</b>	3.1 Divulgação: disseminação pela organização

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Armellini e Kaminski (2010).

Mazolla (2013) entende que os modelos de geração mais avançada e o modelo do processo de inovação se assemelham porque descrevem o contexto no qual a gestão da inovação se manifesta, ambos retratam dimensões que chamam de grupos de comportamento como Tidd ou áreas do conhecimento como Jonash e Sommerlatte, que devem estar envolvidas de forma harmônica para que ocorra inovação.

A Confederação Nacional das Indústrias (CNI) expôs na Cartilha de Inovação (2010) uma ferramenta desenvolvida que é capaz de avaliar a o grau de maturidade da gestão da inovação nas organizações, sua confecção ocorreu através de observações e análises em empresas que gerenciam o processo de gestão da inovação. Esta ferramenta recebeu o nome de MAPEL e conta com cinco dimensões independentes e uma dependente como verificamos no quadro 17.

**Quadro 17:** Dimensões da Gestão da Inovação pela Cartilha de Inovação.

<b>Dimensões da Gestão da Inovação</b>	<b>Descritiva das dimensões</b>
<b>1. Ambiente</b>	1.1 Ambientes mais abertos e flexíveis, onde amplas possibilidades de acesso a novas fontes de conhecimento e maior tolerância a diversidade sejam possíveis atraem pessoas criativas e talentosas.
<b>2. Pessoas</b>	2.1 No centro de todos os processos de uma empresa sempre vamos ter pessoas. Elas se constituem nos ativos mais importantes para a criação de valor para o negócio.
<b>3. Estratégia</b>	3.1 A estratégia tem sido usada pelo homem de forma sofisticada e singular, transformando-o no principal agente de transformação do meio em que vive. Qualquer plano ou iniciativa para inovar deve estar devidamente alinhado com a visão de futuro e com a estratégia do negócio.
<b>4. Liderança</b>	4.1 Na inovação o papel da liderança é determinante, sua visão de futuro, escolhas estratégicas, apetite ao risco e tolerância a erros, determinam como a empresa se comportará frente aos desafios e oportunidades.
<b>5. Resultados</b>	5.1 Só existe inovação quando existem resultados. Eles são fundamentais para a sobrevivência da empresa. Porém nem sempre os resultados são consequências de um processo estruturado e sistemático, muitas vezes é fruto do acaso, por isso é fundamental identificar se os resultados são decorrentes de sistema e métodos.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base na Cartilha da Inovação (2010).

Com o passar do tempo, os recursos chaves para as organizações deixarão de serem os meios de produção, recursos naturais, mão de obra, capital e sim o conhecimento via especialização geradora de ação, sendo o conhecimento o principal promotor da inovação e suas práticas geradoras.

## **2.5 Gestão Estratégica e competências para competitividade**

Segundo trata Minotti (2014), a estratégia é um conjunto de mudanças competitivas que os gerentes executam para atingir determinado desempenho. Para este autor a estratégia pode ser definida como um dos objetivos empresariais de longo prazo, a ser alcançada por meio de alocação de recursos no âmbito de quatro visões de planejamento racional, aprendizagem, incrementalismo lógico e a própria estratégia emergente.

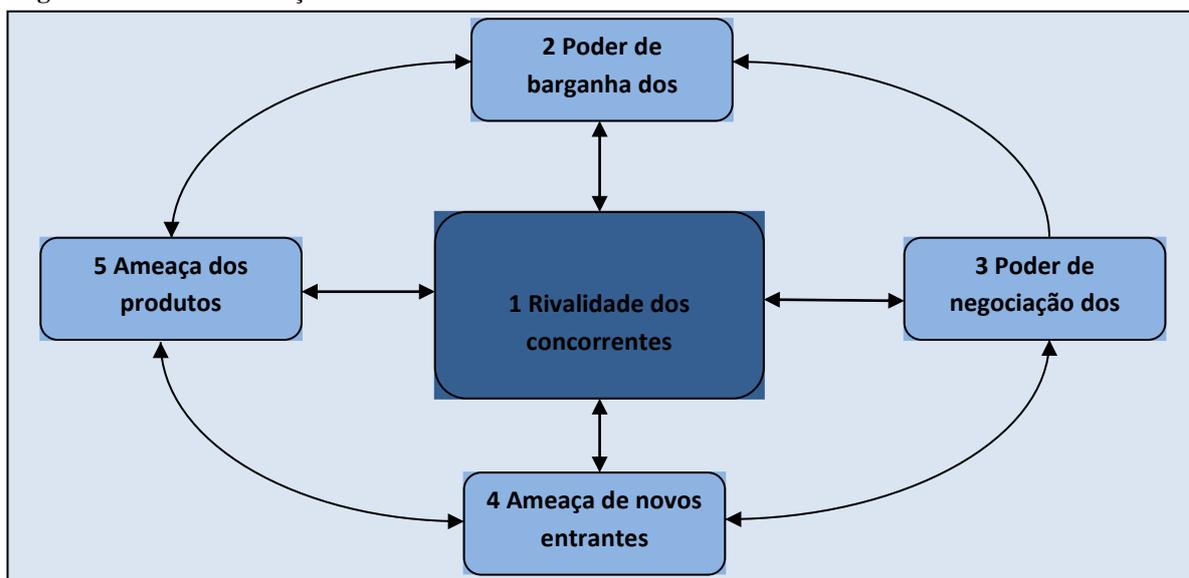
Porter (2004) reflete que as históricas mudanças do ambiente industrial e comercial alavancadas por novos meios de comunicação e formas de competição levaram as empresas a seguir transformações e tendências de mercado a favorecer o negócio frente à concorrência. Enseja também a antecipação e previsões de tendências e dinâmicas na alteração mercadológica. Complementarmente, Mazzola (2013) aborda que o processo de inovação deve ocorrer de maneira estruturada, a empresa define inicialmente um posicionamento

estratégico, a partir do qual será lançada uma estratégia com as principais metas a serem atingidas no escopo de lançar novos produtos inovadores para conquistar mercados, rentabilidade superior, e satisfação dos clientes e *stakeholders*.

Destarte, cada empresa em competição possui implícita ou explicitamente estratégias competitivas, seja por planejamento das suas atividades departamentais, com a visão no mercado, ou pela busca espontânea e não direcionada de desenvolvimento, que raramente conduzirá a mais adequada atuação. Dessa forma os seus gestores enfatizam o planejamento estratégico que reflita nos benefícios do processo de formulação das estratégias competitivas. Esta providência garante no mínimo que as políticas internas em suporte aos objetivos organizacionais, como prescreve Porter (2010).

Essa linha de pensamento entende que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu ambiente, embora o ambiente seja vasto e inclua forças sociais, econômicas e ambientais, o ponto principal da análise do ambiente devem ser as empresas com quem se compete. Uma modelagem para entendimento pró-competitividade compreende que a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais deve permitir ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, nesse sentido Porter afirma que a capacidade competitiva esta vinculada a cinco forças conforme Figura 7.

**Figura 7:** As cinco forças de Porter



**Fonte:**Elaborado pelo autor com base em Porter (2010)

**Quadro 18:** Quadro especificativo das cinco forças de Porter.

Forças	Características
<b>1. Rivalidade entre os concorrentes</b>	1.1 Nesta força se considera a rivalidade entre os concorrentes na disputa por posição. 1.2 Deve-se considerar fatores como número de concorrentes e a respectiva divisão da fatia de mercado também conhecida como <i>Market Share</i> ; taxa de crescimento da indústria, grau de diferenciação dos produtos, barreiras de entrada e saída, investimentos em marketing, intensidade de crescimento da empresa e dos concorrentes, níveis de custos fixos e quantitativo de concorrentes. 1.3 As táticas de disputa por posição podem ocorrer através de concorrências de preços, batalhas de marketing, inovação em produtos e aumentos de garantias por exemplo.
<b>2. Poder de negociação dos clientes</b>	2.1 Refere-se ao poder de barganha dos clientes em relação às empresas do setor. 2.2 Os clientes têm poder de decisão sobre os atributos do produto, podendo exigir maior qualidade e menor preço estimulando os concorrentes a competirem pela preferência. 2.2 Deve-se considerar fatores como existência de produtos substitutos, capacidade de integração, disponibilidade de informações, preço da compra.
<b>3. Poder de negociação dos fornecedores</b>	3.1 Os fornecedores possuem poder de barganha quando existem poucas empresas fornecendo o seu produto. 3.2 O produto goza de certo nível de exclusividade e diferenciação. 3.3 Há relação de dependência para com a empresa que necessitam de seus produtos para manter suas atividades.
<b>4. Ameaça de novos entrantes</b>	4.1 Este fator depende das barreiras de entrada existentes. 4.2 O base deve focalizar as atitudes dos concorrentes já estabelecidos em face do entrante. 4.2 As fontes principais que influem nas barreiras de entrada são as economias de escalas, diferenciação de produtos/serviços, necessidade de capital, custos de mudanças, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e políticas governamentais.
<b>5. Ameaça de novos entrantes</b>	5.1 Referem-se a aqueles que produzem produtos que não são iguais, mas atendem a uma mesma demanda. 5.2 Por atender o mesmo nicho podem ocorrer limitação dos lucros e divisão do <i>marketshare</i> . 5.3 Portanto é necessário estar atento ao mercado e suas tendências bem como pesquisar e desenvolver produtos inovadores para auxiliar na redução desse tipo de ameaça.

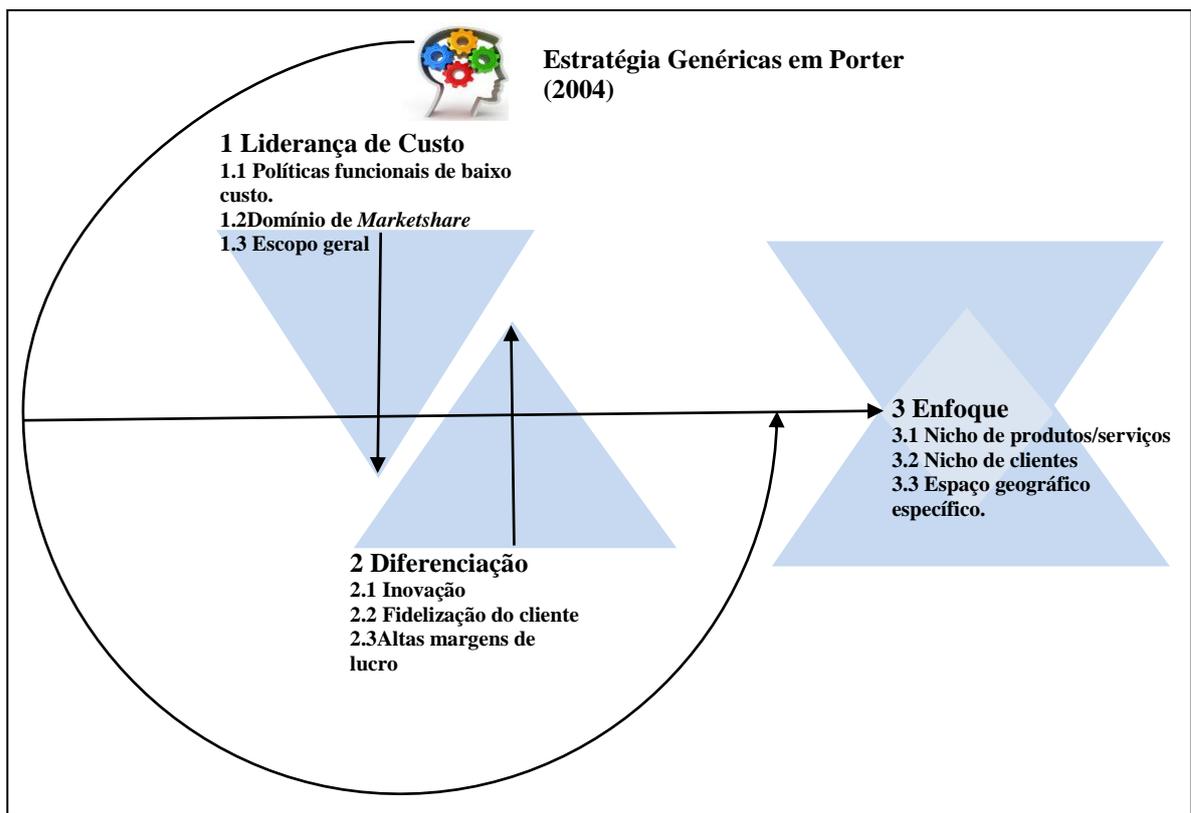
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Porter (2010)

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, influenciando na rentabilidade, sendo que as forças mais intensas predominam e se tornam determinantes para a formulação das estratégias. Uma vez que as forças que afetam a concorrência foram diagnosticadas a empresa deve identificar seus pontos fracos e fortes, e se posicionar no mercado em relação aos concorrentes de força que possa se defender dos cinco forças competitivas.

Além das cinco forças em Castro et al (2011), se utiliza também Porter para destacar o papel do governo, que causa interferências concorrenciais com suas regulamentações, seu poder de compras, ou por proporcionar subsídios e incentivos fiscais às empresas que possuem produtos substitutos.

Para construir defesas estratégicas contra as cinco forças construiu-se o conceito de Estratégias Genéricas, advindas de autores que acreditam ser possível definir uma tipologia de estratégia suficientemente ampla a ponto de ser capaz de serem implementadas em qualquer empresa ou indústria não importando seu estágio de desenvolvimento. Porter delimitou três Estratégias Genéricas para competitividade, conforme Figura 8.

**Figura 8:** Estratégias genéricas para competitividade em Porter.



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Porter (2004).

**Quadro 19:** Detalhamento Estratégias genéricas para competitividade de Porter.

Níveis	Detalhamento
<b>1 Liderança de custo</b>	1.1 Essa estratégia é alcançada em uma indústria a partir da aplicação de um conjunto de políticas funcionais firmemente orientadas para objetivo, onde o baixo custo em relação aos concorrentes se reverterá em retorno financeiro acima da média ou práticas de preços inferiores aos concorrentes. Uma posição de baixo custo protege a empresa das cinco forças pois a negociação só poderá afetar seus rendimento após o último concorrente mais eficiente ter sido eliminada da disputa, enquanto isso os menos eficientes sofrerão mais cedo as pressões competitivas. A posição de custos baixos exige alta participação de <i>Market Share</i> conforme Porter (2004) .
<b>2 Diferenciação</b>	2.1 Diferenciar o produto ofertado pela empresa de forma a torná-lo único no âmbito de toda a indústria. Essa estratégia cria uma posição defensável contra as cinco forças apoiando-se na fidelidade do cliente devido a especificidade do produto e às altas margens associadas conforme Porter (2004) .
<b>3 Enfoque</b>	3.1 Enquanto as estratégias de liderança de custos e de diferenciação definem a forma como competir, o enfoque determina onde competir. Essa estratégia objetiva focar um alvo estreito que pode ser um determinado grupo comprador, um segmento particular ou um mercado geográfico a partir da liderança de custo total ou de diferenciação segundo Porter (2004).

**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Porter (2004)

A escola concluiu que as empresas podem optar de acordo com seus delineamentos por uma Estratégia de Liderança em custo ou por uma Estratégia de Diferenciação, já a escola de pensamentos posteriores e divergentes de Porter propõe que as duas estratégias podem ser usadas de forma simultânea com sucesso, dessa forma pode-se criar modelos adaptativos

alinhados ao planejamento estratégico individual de modo maximizar o grau de competitividade.

No entanto se Tigre (2014) baseado em Freeman destaca que são possíveis seis alternativas estratégicas a serem tomadas como um espectro de possibilidades conforme quadro 20. As firmas podem então selecionar uma ou mais estratégias em diferentes segmentos de suas atividades e mudá-las ao longo do tempo, nesse sentido a empresa pode decidir utilizar sua capacitação técnica, gerencial e financeira para buscar alternativas que maximizem o retorno do investimento em curto prazo ou para investir em ativos fixos e conhecimento para o futuro, variando de acordo com recursos diversos, de acordo com a característica dos mercado, da dinâmica tecnológica e da estratégia explícita ou implícita.

**Quadro 20:** Estratégias de inovação para competitividade em Freeman.

<b>Estratégia</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>1 Estratégia ofensiva</b>	1.1.1 É adotada por empresas que buscam liderança tecnológica em determinados segmentos. 1.1.2 O inovador geralmente corre grandes riscos inerentes a inovação pioneira, pois introduz uma ideia ainda não testada no mercado. 1.1.3 É preciso contar com boa capacidade criativa e técnica.
<b>2 Estratégia defensiva</b>	1.2.1 A empresa que adota essa estratégia não quer correr o risco de ser a primeira a inovar, mas também não quer ser deixada para trás em termos tecnológicos. 1.2.2 Se procura aprender com os erros dos pioneiros e aproveitar a abertura de um mercado para oferecer soluções mais seguras e consistentes. 1.2.3 Não se pretende apenas copiar os inovadores, mas sim superá-los.
<b>3 Estratégia imitativa</b>	1.3.1 A empresa que adota esse caminho não espera ser líder ou ter lucros extraordinários com a introdução da inovação, pretende apenas marcar sua presença no mercado oferecendo um produto semelhante aos existentes. 1.3.2 É adotada em mercados onde as empresa inovadoras não atuam diretamente. 1.3.3 Quanto maior a proteção de um mercado local, maior a viabilidade de sua implantação.
<b>4 Estratégia dependente</b>	4.1 A empresa que adota este viés assume um papel de subordinado em relação a outras empresas mais fortes. 4.2 Não tomam iniciativa de promover mudanças técnicas em seus produtos, serviços ou processos a não ser por demanda explícita e portanto, dependem de outras empresas para inovar. 4.3 Não contam com capacitação própria para alterar o processo produtivo ou lançar novos produtos, buscando apenas operar os equipamentos existentes de forma eficiente.
<b>5 Estratégia tradicional</b>	5.1 A empresa praticamente não muda seus produtos, seja porque o mercado não demanda mudanças ou porque a concorrência também não inova. 5.2 Não contam com capacidade técnica para iniciar mudanças, mas pode desenvolver inovações incrementais e produzir pequenas alterações no processo ou no design do produto. 5.3 Podem operar sob condições severas de competição.
<b>6 Estratégia oportunista</b>	6.1 Está associada à exploração de nichos de mercado ou oportunidades temporárias. 6.2 É frequentemente adotada em situações especiais que abrem janelas de oportunidades. 6.3 Focaliza a busca de nichos de mercados não percebidos pela concorrência.

**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Tigres (2014).

Nem sempre a adoção de uma estratégia é voluntária, já que a empresa atua frente a restrições internas e externas que limitam suas opções. Na medida em que as organizações evoluem as empresas tecnologicamente defasadas perdem competitividade, neste sentido políticas de desenvolvimento tendem a incorporar cada vez mais o fomento à capacitação e

aprendizagem tecnológica, visando apoiar as empresas a adotarem estratégias mais inovadoras, é o que conclui Tigres (2014).

O conceito de *core competence* ou competências essenciais é relativamente novo na literatura de Administração, o termo surgiu pela primeira vez no artigo de Hamel e Prahalad (1990) intitulado "*The core competences of the corporation*", e se tornou o artigo mais citado em toda a história da revista *Harvard Business Review*. Segundo esses autores os executivos deveriam passar a serem avaliados pela sua habilidade em identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que propiciem o crescimento da empresa, é como relata Costa (2012).

Hamel e Prahalad (1990) tratam dos recursos que a empresa necessita para construir competências essenciais que constituam fontes de vantagem competitiva, denominada pelos autores de *Core Competences*, por estabelecerem a integração dos diversos recursos tangíveis e intangíveis de modo que os seus produtos e serviços efetivassem como essencialmente úteis aos consumidores, possuem características como difícil imitabilidade e facilidade de penetração em diversos mercados, constituindo uma visão de dentro para fora. Já Fleury e Fleury (2002) em Moreira e Munck (2010) admitem que o caminho para o alinhamento de oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica através de uma abordagem de aprendizado de via dupla, pois o desenvolvimento das competências essenciais e das áreas dependem da alavancagem das competências individuais em seus sentidos, o que acarretará melhores possibilidades de alcance da estratégia do negócio, como exemplificada na Figura 9.

**Figura 9:** Relação entre estratégia e competência



**Fonte:** Adaptado de Fleury e Fleury (2002) em Moreira e Munck (2010)

Em consoante com gestão estratégica Costa (2012) enseja que a empresa deve identificar quais competências essenciais devem ser construídas e quais as tecnologias necessárias para efetivar suas ações, definindo a alocação de recursos e desenvolvimento de uma infraestrutura apropriada, no intuito de criar dentro da organização uma cultura que incentive o trabalho em equipe, a capacidade de mudança e a predisposição para compartilhar recursos, defender e preservar habilidades e desenvolver uma visão de longo prazo.

## **2.5 Empreendedorismo inovador**

Os economistas percebem que o empreendedorismo é essencial ao processo de desenvolvimento econômico, a atuação empreendedora envolve mais do que o aumento de produção e renda; constitui efetiva mudança nas estruturas de negócios e da sociedade. Incorporando conceitos Schumpeterianos o empreendedorismo é um processo de destruição criativa em que produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos, Baggio (2014).

Os empreendedores são agentes de mudança e crescimento em uma economia de mercado e atuam de forma a acelerar a criação, disseminação e aplicação de inovações, portanto, não restringem sua ação à busca e identificação de oportunidades econômicas e com seus atos dispõem-se também a assumir riscos inerentes às suas escolhas. Buscas em Paul Trott (2012) definem o ato de empreender como sendo um processo de planejar, organizar, operar e assumir riscos em um negócio, majoritariamente os empreendimentos envolvem cenários de incertezas, e a intervenção do empreendedor é fator essencial para a redução das inconsistências para então, possibilitar a busca de um modo de vida autônomo, que possa fornecer subsistência a partir de seus esforços, em detrimento da necessidade de vender sua mão obra a outrem.

Levantamento efetuado em Porto (2013) assevera que a partir das análises de Joseph Schumpeter sobre o impacto do empreendedorismo na economia o desenvolvimento passou a ser visualizado através da perspectiva da inovação, desse modo a inovação passou a ser vista como uma importante ferramenta ao empreendedor, pois possibilita a identificação e geração de oportunidades.

O empreendedorismo tem ganhado merecido destaque nos últimos anos no ambiente acadêmico, político e empresarial devido a sua importância para o desenvolvimento local sustentável, que vai além do desenvolvimento econômico; abrangendo também esferas

sociais, culturais e ambientais, fato que fornece aos empreendedores das micro e pequenas empresas um papel fundamental na evolução de uma nação, Porto (2013).

Trott (2012) indica que é importante diferenciar o empreendedorismo por necessidade do empreendedorismo por oportunidade. O primeiro acontece quando o empregador não tem uma opção melhor, e muitas vezes estão associadas à perda do emprego ou a uma situação de descompasso e geralmente não geram desenvolvimento, enquanto a segunda, parte do preceito de que há uma oportunidade a ser explorada, este majoritariamente fomenta o desenvolvimento, pois sabe exatamente aonde quer chegar e, portanto cria uma empresa com planejamento prévio.

Buscas em Baggio (2014),apontam as características dos empreendedores de sucesso como um ser: visionário;sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; bem relacionados; assumem riscos; criam valor para a sociedade.

### **2.3 Inovação sustentável para vantagem competitiva**

Para Orsato (2012) enquanto os acadêmicos estão interessados em identificar fatores que influenciavam o ambientalismo corporativo, os administradores procuram transformar eco investimentos em fontes de vantagem competitiva, procurando formas de administrar tais assuntos de modo a gerar vantagens. No ambiente empresarial, o termo estratégia pode significar a busca e execução de objetivos e metas, em prol da missão e dos valores da organização e direciona a alocação de recurso financeiro, humano e desenvolve vantagens comparativamente às dos concorrentes.

Usualmente a inovação é apontada como a mais importante contribuição para degradação do meio ambiente, devido sua associação ao crescimento econômico e de consumo, todavia, deve constituir também soluções para problemático pró sustentabilidade na construção de produtos mais limpos e com menor impacto ambiental, processos mais eficientes que minimizem os resíduos e possibilitem a reutilização ou reciclagem, tecnologias alternativas que reduzam emissões de gases poluentes, novos serviços que substituam o consumo de produtos além de inovações sistêmicas que possibilitem a mensuração do impacto ambiental.

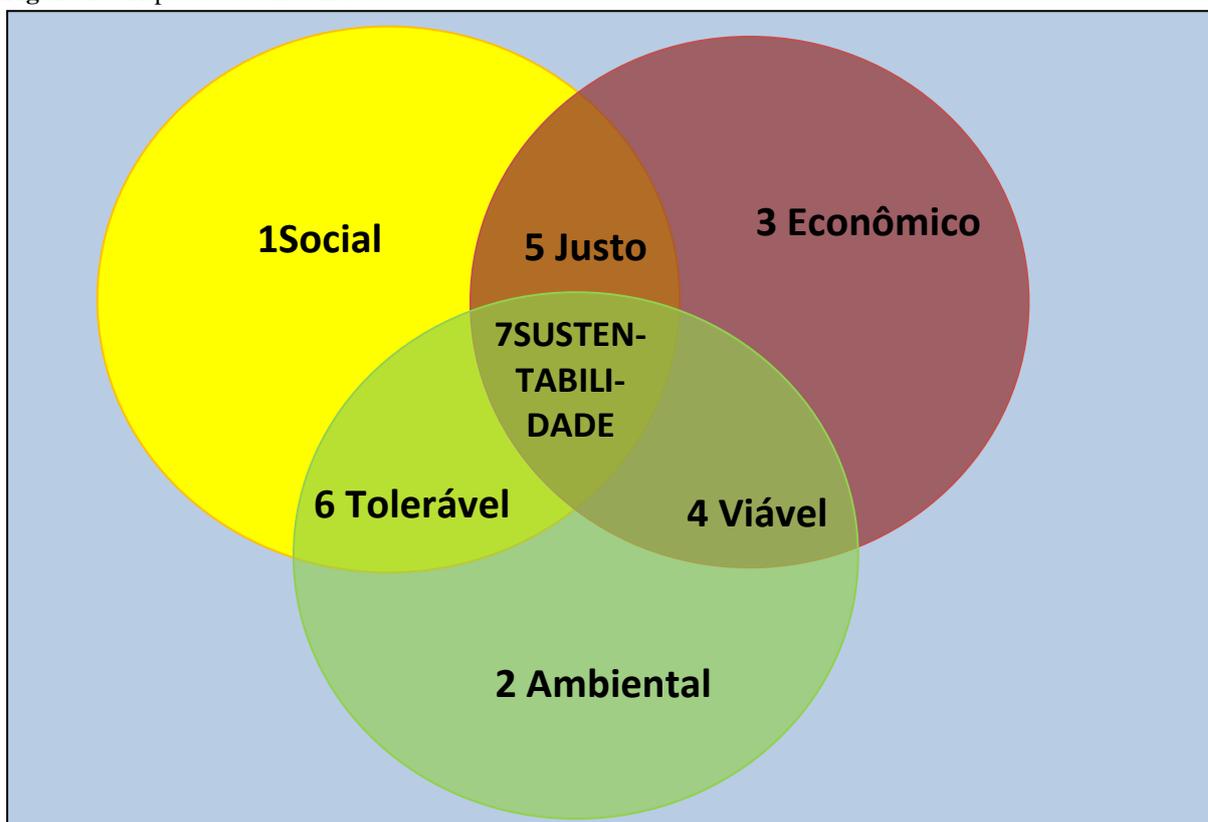
Orsato (2012) refere-se à afirmação de Porter ao concluir que a obtenção de vantagem competitiva nas organizações deve possuir uma estratégia clara que possibilite criar uma

posição singular e valiosa, envolvendo diferentes atividades, neste sentido a sustentabilidade pode constituir uma via significativa para um posicionamento competitivo.

A sustentabilidade é um tema que está em crescente discussão e tem sido foco de trabalho em muitas instituições, por ser um assunto de grande relevância. O termo sustentabilidade, em seu sentido lato, significa vantagem competitiva, e, por isso tem sido utilizado em ações estratégicas como ressalta Schmitt (2013). A literatura em Porter, Van der Linde, Dier, Singh e Chirsmann discorre sobre os principais benefícios em se incorporar práticas sustentáveis na maximização dos lucros e diminuição de custos é como indicam Alex e Mascarenhas (2013) ao relatarem a geração de valor relacionada ao potencial de credibilidade e confiabilidade via sustentabilidade para fortalecimento da marca em uma via que promoveria a fidelização do cliente.

Souza e Cordeiro (2010) afirmam que para se obter um desenvolvimento sustentável no mercado nacional, é preciso construir um tripé de sustentabilidade vinculado ao planejamento. Segundo Alex e Mascarenhas (2013) os componentes fundamentais para o desenvolvimento sustentável consistem em obter crescimento econômico, proteção ao meio ambiente e igualdade social, sendo alinhavados esses fundamentos à mudança de paradigma tem-se a concepção de desenvolvimento sustentável a partir dos preceitos do *Triple Bottom Line* como na Figura 10.

**Figura 10:** Tripé da sustentabilidade



**Fonte:** Formulado pelo autor com base em Alex e Mascarenhas (2013)

O tripé da sustentabilidade é um norteador para adaptativos estratégicos na geração de vantagem competitiva sustentável, onde os fatores sociais, econômicos e ambientais estão intrinsecamente ligados e seu alinhamento pode promover o desenvolvimento sustentável nos mais diversos setores produtivos.

**Quadro 21:** Aspecto e detalhamento dos requisitos para o tripé da sustentabilidade.

<b>Aspecto</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>1. Social</b>	1.1 O capital humano deve ser respeitado e ter seus direitos assegurados, além disso, se faz necessário a que as comunidades ao redor da área de comércio não sejam afetadas negativamente a curto, médio e longo prazo.
<b>2. Ambiental</b>	2.1 O ambiental se refere ao capital natural, portanto deve-se pensar nos impactos de curto médio e longo prazo e buscar práticas de redução e equalização para assegurar que as gerações futuras possam gozar em plenitude dos recursos atuais.
<b>3. Econômico</b>	3.1 Trata-se do capital financeiro, onde ocorre a produção, distribuição, compra e venda de bens e serviços que movimentam valores monetários. Nesse aspecto é importante que a consecução de lucros não passe pela exploração e devastação irresponsável dos recursos ambientais e humanos.
<b>4. Viável</b>	4.1 Parâmetro de gestão que engloba a dimensão econômica e ecológica. O aspecto social é ignorado nessa relação.
<b>5. Justo</b>	5.1 Relação harmoniosa de elementos de natureza social e econômica. O aspecto ambiental é ignorado nessa relação.
<b>6. Tolerável</b>	6.1 Elementos que fomentam a interação entre o campo social e ambiental. O aspecto econômico não é levado em consideração nessa relação.
<b>7. Sustentável</b>	7.1 Quando se atinge esse nível, significa que ocorrerá uma inter-relação harmoniosa entre os fatores sociais, ambientais e econômicos em que o desenvolvimento atual não compromete a existência das gerações futuras

Fonte: Formulado pelo autor.

A interligação dos três fatores de forma prática gera um ambiente de desenvolvimento sustentável contínuo, onde as prioridades são remodeladas para atender a necessidade de utilização dos recursos atuais sem prejudicar a existência e qualidade de vida das gerações futuras. Com o passar do tempo, os recursos chaves para as organizações deixarão de ser os meios de produção, recursos naturais, mão de obra, capital e sim o conhecimento via especialização geradora de ação, sendo o conhecimento o principal promotor da inovação.

### **3 METODOLOGIA DO PREPARO**

A metodologia pode ser descrita como um conjunto de métodos adotados na condução de uma pesquisa. Segundo Siena (2007), por método pode-se entender o caminho, a forma o modo de pensamento a forma de abordagem em nível de abstração dos fenômenos. É o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa.

Apresenta-se aqui os aspectos gerais da pesquisa, construído com base no referencial teórico de modo a fornecer o suporte necessário a efetivação metodológica e procedimental do estudo proposto.

### **3.1 Delineamento metodológico**

Esta pesquisa terá natureza quali-quantitativa, elaborada por meio do Método de Análise de Conteúdo, apoiada em fontes bibliográficas, de modo a enfrentar empiricamente a estratégia requerida, para identificar as práticas organizacionais de inovação com base na Gestão Estratégica para competitividade das empresas varejistas; e como elas interferem no desempenho inovador. Em relação aos objetivos a pesquisa se enquadra como aplicada e descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características do fenômeno estudado, houve também a utilização de estatísticas descritivas e aplicação de questionários tipo *Likert*.

Em relação à abordagem, a pesquisa será qualitativa, pois envolverá interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a partir de um processo de reflexão e análise da realidade. Siena (2007) reporta que no enfoque qualitativo o pesquisador é elemento chave e a fonte principal de dados é o ambiente natural. O foco não é a quantificação, mas a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, pois o pesquisador considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser quantificável.

Segundo Creswell (2010) a pesquisa qualitativa permite que se explore a compreensão do pesquisador no tocante aos significados que os indivíduos atribuem a uma problemática que surge dos dados coletados no entorno do ambiente que circunda o fenômeno analisado, a partir da coleta se constrói a análise de forma indutiva levando em consideração as particularidades para as generalizações, através da lente do pesquisador.

No tocante aos procedimentos técnicos, a pesquisa é apoiada em fontes bibliográficas, devido à composição do referencial teórico desenvolvido a partir de material já publicado, como livros, teses de graduação, mestrado, doutorado, revistas e artigos.

Conforme delimitação do objetivo geral a pesquisa se enquadra como descritiva, pois após identificação das práticas organizacionais de inovação com base na Gestão Estratégica ocorre a descrição dos dados coletados para subsidiar suporte aos questionamentos propostos.

Para Creswell (2010) a etapa descritiva da pesquisa consiste na compreensão do pesquisador sobre a análise dos dados coletados através da observação e levantamento, para posterior descrição das características dos fatos sem que o pesquisador cause interferência. Na primeira etapa o subsídio informacional foi capturados através de consulta a acerca de livros,

teses, dissertações e artigos por intermédio de revistas especializadas. Parte desse conteúdo está disponibilizado em meio online, portanto são definidos como dados secundários, pois os dados já foram levantados, organizados e disponibilizados, a ferramenta básica para a execução desta atividade é um computador com acesso a rede mundial de computadores (internet). Esta etapa forneceu suporte à categorização e construção das variáveis a serem aferidas.

No segundo momento houve pesquisa de campo onde foi utilizada uma amostragem não estatística e aleatória, de acordo com aceitabilidade das empresas em participar da pesquisa, deste modo 150 empresas do comércio varejista foram consultadas e permitiram representar a coletividade. O questionário aplicado possui base *Likert* com cinco opções, e valores atribuídos a cada uma das opções de modo a criar uma modelagem adequada a criação de histogramas e grau de concordância para as dimensões e variáveis analisadas. Para critério de execução da pesquisa o grau de concordância concedeu suporte demonstrando através cálculos estatísticos e margem de erro reduzida a eficácia e confiabilidade dos constructos demonstrados via levantamento de dados acerca da temática pesquisada. Aqui ferramentas como Excel da Microsoft e Ferramenta Web SurveyMonkey auxiliaram a consecução dos resultados, foi aplicado um único questionário por empresa preferencialmente na seguinte ordem: proprietário, gerente ou responsáveis pelo estabelecimento no momento da consulta conforme disponibilidade.

As variáveis foram definidas de acordo com o enquadramento temático e para a construção dos objetivos da pesquisa foi necessário levantar as práticas para inovação a partir de base teórica disponível, além de identificar os principais atributos válidos para inovação de forma a compreender o universo da pesquisa. Os dados tratados foram demonstrados através de quadros, gráficos e figuras para demonstração dos resultados ao nortear inferências.

### **3.2 Operacionalização da pesquisa**

A efetivação desta pesquisa empregou a utilização de procedimentos ordenados, como indicado no quadro 22, que subdivide os três objetivos específicos propostos em apontamentos complementares para consecução dos objetivos dentro de uma lógica que favoreça a execução da pesquisa e suas resoluções.

**Quadro 22:** Etapas da pesquisa

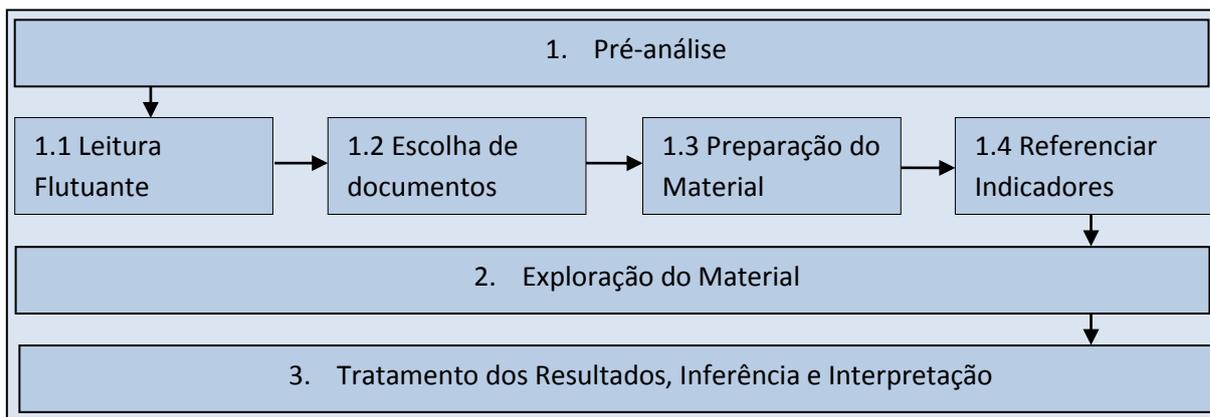
<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
1 Identificar as principais parâmetros conceituais de inovação, gestão estratégica e competitividade, aplicáveis as empresas varejistas de Porto Velho.	1.1 Efetuar levantamento teórico sobre inovação, gestão da inovação, gestão estratégica, competitividade, empreendedorismo e sustentabilidade. 1.2 Análises de conteúdo do levantamento teórico, para formulação das dimensões da inovação. 1.3 Formulação da matriz de aferição com base nas dimensões definidas.
2 Construir o grau de desenvolvimento inovador das empresa varejistas portovelhenses com base na gestão estratégica, de inovação e competitividade.	2.1 Identificar o estágio de desenvolvimento das dimensões da Gestão da inovação. 2.2 Identificar o grau de maturidade inovador do comércio varejista com base na média das dimensões analisadas. 2.3 Demonstrar a confiabilidade do resultado geral.
3 Analisar o grau de maturidade inovadora do comércio varejista de Porto Velho em face dos atributos considerados nesta pesquisa.	3.1 Analisar criticamente o grau de maturidade inovadora do varejo. 3.2 Demonstrar a confiabilidade dos resultados por dimensões. 3.2 Propor estratégia genérica pró-inovação ao ambiente analisado.

**Fonte:** Formulado pelo autor

A identificação dos principais parâmetros conceituais de inovação, gestão estratégica e competitividade, forneceram suporte à resolução do objetivo geral, pois seus conteúdos influem diretamente na construção do conhecimento em uma perspectiva orientada pela Teoria U para presenciar o emergir do conhecimento que segundo Scharmer (2010) é o estado que cada um de nós pode experimentar quando abre mão não somente de nossas mentes, mas de nossos corações e nossa vontades, nosso ímpeto de agir, a fim de lidar com o que está emergindo ao nosso redor com novas realidades. A Análise de Conteúdo foi empregada pra extrair a essência das dimensões da Gestão Estratégica com foco ma Inovação e suas variáveis, e ocorreram nesta etapa a categorização e formulação da matriz dos elementos que foram levados ao crivo dos respondentes.

Quanto ao Método de Análise de Conteúdo afirma Mozzato e Grzbovski (2011) apoiado em Bardin afirmam ser um conjunto de técnicas de análise das comunicações através de meios sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens com a intenção de analisar o conteúdo e inferir conhecimentos relativos às condições de produção e indicadores. Na Figura 11 tem-se o esquema de procedimentos para análise de conteúdo.

**Figura 11:** Etapas da análise de conteúdo



**Fonte:** formulado pelo autor com base em Bardin (2009) através de Mozzato e Grzbovski(2011)

A seguir quadro especificativo referente às etapas do procedimento de análise de conteúdo.

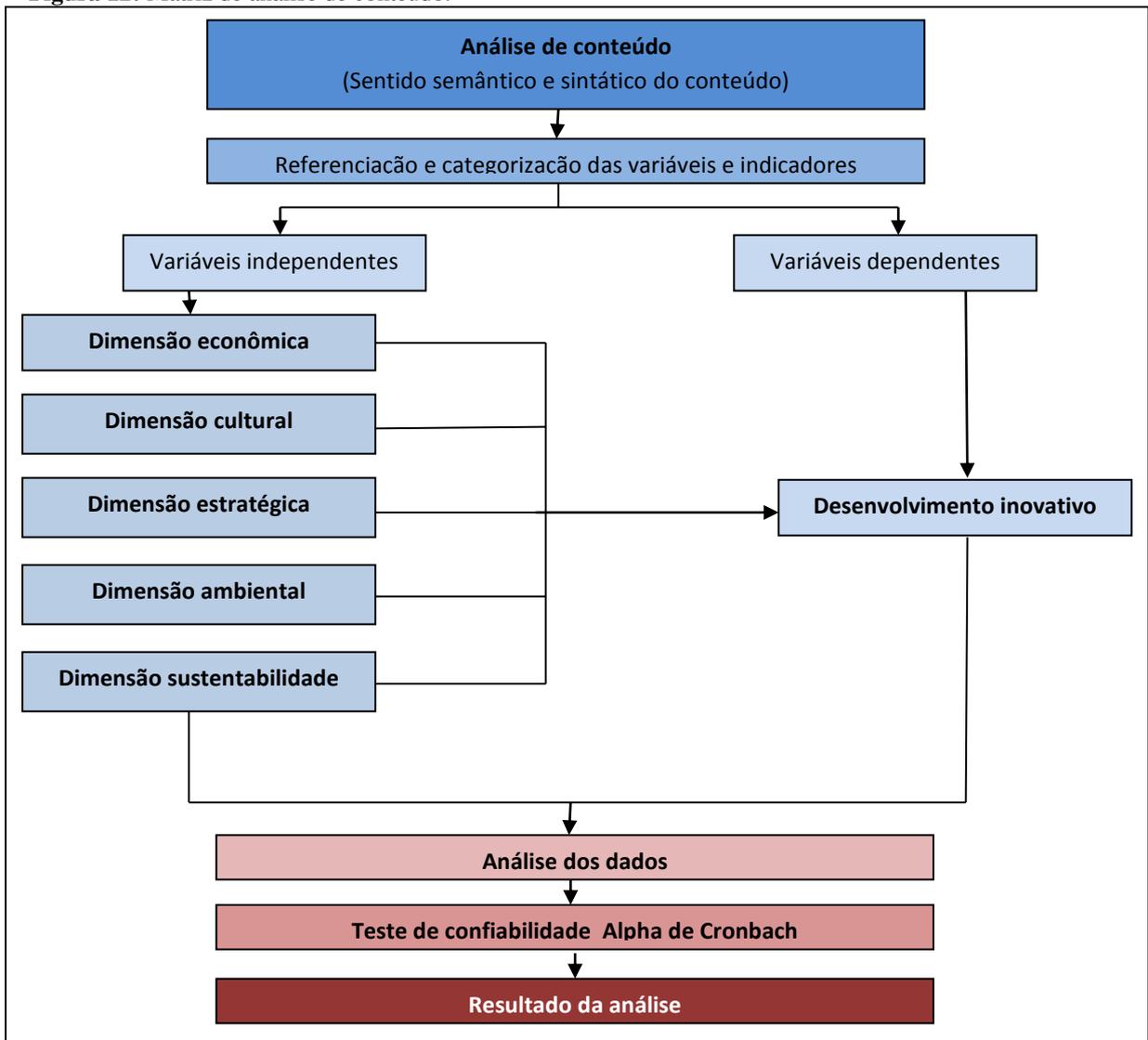
**Quadro 23:** Descrição de etapas da análise de conteúdo.

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>1. Pré-análise</b>	1.1 Fase de operacionalização, onde foram escolhidos documentos e unidade de análise. 1.2 Fora realizada a leitura flutuante, escolha de documentos e preparação do material para geração dos indicadores.
<b>2. Exploração do material</b>	2.1 Os dados foram transformados em informações, dentro de categorias para compreensão e análise posterior. 2.2 Nesta etapa a análise do conteúdo tornou possível a categorização dos elementos que subsidiaram a execução da pesquisa.
<b>3. Tratamento dos resultados</b>	3.1 Nesta etapa as informações foram analisadas para subsidiar inferências técnicas e conclusões.

**Fonte:** Formulado pelo autor

Com base nas etapas da análise de conteúdo foi identificado dois grupos de variáveis, as independentes e a dependente que juntas foram capazes de estimar o grau de desenvolvimento inovador do varejo portovelhense e fornecer subsidio para a clivagem e comparação dos dados em alinhamento com a matriz da análise de conteúdo como segue na Figura 12.

**Figura 12:** Matriz de análise de conteúdo.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Após a geração das dimensões analisadas, fora consultado o grupo de respondentes compostos pelos administradores, gerentes, sócios ou responsáveis pelo estabelecimento no momento da consulta. Nesse sentido fez-se necessário delimitar o universo de análise, optou-se por um processo seletivo não probabilístico, ou seja, que não depende de probabilidade para ser escolhido. A amostra foi escolhida por acessibilidade e conveniência, Mazzola (2013) ao citar Sampiere *et al* (2006) e Vergara (2011), alerta ainda que testes estatísticos em amostras deste tipo possuem um menor valor por serem generalizados para uma população que não foi considerada em seus parâmetros e nem em seus elementos. Neste sentido foram consultadas 150 empresas varejistas atuantes na cidade de Porto Velho.

A validade de uma pesquisa refere-se ao grau com que a escala utilizada no questionário realmente mede o objeto para o qual ela foi criada para medir, enquanto a

confiabilidade é definida como o grau com que as medições estão isentas de erros aleatórios, é como afirmar Hayes (1995) em Pinto e Chavez (2012). A consistência interna refere-se ao grau com que os itens do questionário estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa, o que representa a mensuração da confiabilidade, entende-se, portanto, que um instrumento tem validade quando tem efetividade e mensura aquilo para qual fora criado para medir, desse modo Pinto e Chavez (2012) ao referir Trochim (2003) afirmam que para ser válido o instrumento deve ser confiável. Na Figura 13 tem-se a fórmula do Alpha de Cronbach, técnica utilizada para mensurar a confiabilidade interna do questionário.

**Figura 13:** Fórmula do Alpha de Cronbach

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2 / \sigma_s^2 \right),$$

onde  $S_i^2 = \sum_{j=1}^n (X_{ij} - \bar{X}_j)^2 / (n-1)$  é a variância amostral do item  $i$  e  $S_t^2$  é a variância amostral total do questionário.

**Fonte:** Extraído de Hoss e Schwengber (2010).

A confiabilidade desta pesquisa foi calculada por intermédio do teste de confiabilidade de Alpha de Cronbach, que segundo Pinto e Chavez (2012) é a média de todos os coeficientes de variabilidade que resultem das diferentes maneiras de dividir meio a meio o conjunto de avaliadores, onde o Alpha de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada.

### 3.3.1 Instrumento de pesquisa e categorização das variáveis

A primeira etapa da pesquisa ocorreu por intermédio da análise de conteúdo, o foi concebida para dar suporte a segunda etapa referente a pesquisa aplicada que se deu através da aplicação de questionários de tipo *Likert*, com variação de 1 a 5 pontos sendo o número maior um reflexo positivo de concordância e o número menor reflexo de discordância. Após aplicação, as repostas foram tabuladas via plataforma Web Survey Monkeys e tratadas via software Excel, para análise preliminar e geração dos gráficos. Antes de ir a campo os questionários foram submetidos a um pré-teste sendo avaliados por um Doutor em Administração e um grupo de cinco comerciantes, neste sentido verificou-se ser necessários

retrabalhar a formulação de três questões para melhor entendimento, sendo novamente o questionário enviado para novo pré-teste, desta vez sem novas correções indicadas.

O questionário utilizado na pesquisa foi composto por seis dimensões com cinco afirmações configuradas como variáveis independentes, e uma única abordagem também com cinco questões que reflete a atuação das outras seis e, portanto, configura-se como uma variável dependente. Além disto, foram coletados dados acerca do perfil dos respondentes como idade, formação, tempo de empresa, gênero, entre outros. Por tratar-se de uma construção via Método de Análise de Conteúdo, a validade do instrumento deu-se em suporte da revisão de literatura conceituada e da utilização de questões presentes em estudos anteriores adaptados como, por exemplo, o de Mazzola (2013), e também via teste estatístico de confiabilidade Alpha de Conbrach.

As variáveis dependentes contam com cinco dimensões, elaboradas a partir da análise da base teórica, são elas: dimensão econômica; dimensão cultural; dimensão estratégica; dimensão ambiental; e dimensão sustentabilidade, exemplificado no quadro 24 temos o modelo do instrumento de coletas de dados referente à dimensão econômica.

**Quadro 24:** Modelo de instrumento da avaliação da dimensão econômica.

Afirmações	Nível de concordância						
1- A empresa obtém/obteve vendas satisfatórias a partir do lançamento de novos produtos ou serviços.	Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
2- A empresa obtém/obteve lucros satisfatórios a partir do lançamento de novos produtos ou serviços.)		1	2	3	4	5	
3-A empresa obtém/obteve vendas a partir de inovações que não envolveram produtos (ex: novas formas de comercialização).		1	2	3	4	5	
4- A empresa obtém/obteve redução de custos a partir de inovação.		1	2	3	4	5	
5- Os investimentos em inovação geram retorno econômico à empresa.		1	2	3	4	5	

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A variável dependente conta uma única dimensão chamada de Desenvolvimento Inovativo, os resultados deste campo podem ser entendidos como o reflexo do desempenho das cinco variáveis dependentes e constitui aspecto vinculado diretamente a inovação nos comércios varejistas, no quadro 25 tem-se o instrumento de aferição desta dimensão.

**Quadro 25:** Instrumento de avaliação da dimensão desenvolvimento inovativo.

Assertivas	Nível de concordância						
	1	2	3	4	5		
1- Nos últimos três anos, a empresa introduziu de um bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos.	Discordo totalmente					Concordo totalmente	
2-Nos últimos três anos a empresa implementou um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado		1	2	3	4		5
3- Nos últimos três anos a empresa implementou de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.		1	2	3	4		5
4-Nos últimos três anos a empresa implementou um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.		1	2	3	4		5
5- Nos últimos três anos a empresa realizou mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz, alterando produtos e serviços de forma radical		1	2	3	4		5

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### **4. GESTÃO ESTRATÉGICA COM FOCO NO GRAU DE DESEMPENHO INOVATIVO**

O tratamento dos resultados tem por base a gestão estratégica para competitividade das empresas varejistas estabelecidas na municipalidade de Porto Velho, Capital do estado de Rondônia, na Amazônia Ocidental. O preparo dos resultados contidos neste tópico da investigação segue o rito orientado da metodologia proposta.

Observação sobre o ambiente onde estão situados os empreendimentos varejistas portovelhenses, permite afirmar que inovações complexas resultaram em transformações a partir da última década; decorrem do surgimento de novos mercados, desenvolvimento tecnológico, sistemas de automação e inovações, que fomentaram a competitividade entre as empresas, exigindo controles mais eficazes para gestão; obviamente estes ingredientes são comuns em cenários de mudança, e não seria diferente na Amazônia Ocidental, principalmente depois dos empreendimentos hidroelétricos que provocaram o surto desenvolvimentista e, logo, e fenômeno imigratório com pressões pela excelência dos ofertadores de bens e serviços.

Vale trazer uma breve descritiva sobre o cenário desta investigação. A Capital Porto Velho, conforme Figura 14, possui uma população de 502.748 habitantes, conforme dados do IBGE (2015), sendo o município mais populoso do Estado de Rondônia; é o quarto mais populoso da Região Norte. Situa-se a margem leste do Rio Madeira, que compõe a bacia do Amazonas sendo um dos principais afluentes do Rio Amazonas. O Produto Interno Bruto na última série revisada do IBGE (2010) alcança a cifra de R\$7.522.929,00 enquanto o PIB per capita é de R\$17.636,36.

**Figura 14:** Localização do município de Porto Velho.



**Fonte:**Silva etall. (2014)

A incursão de campo foi realizada nos principais pólos comerciais da cidade de Porto Velho, conforme delimitação embasada no grupo focal, são eles: Avenida Sete de Setembro, primeiro centro comercial da cidade e localizado na região Central e Avenida Carlos Gomes, também na Região Central (1); Avenida Jatuarana, localizada na Zona Sul(2); Avenida José Amador dos Reis, na Zona Leste(3); e Porto Velho Shopping, situado no Bairro Flodoaldo Pontes Pinto (4); devido a proximidade e similaridades indicadas com base nas correlações realizadas pelo grupo de foco, além de visita *in loco* optou-se por vincular a Avenida Carlos Gomes à Avenida Sete de Setembro como uma única área de pesquisa. Na primeira etapa o grupo focal foi conduzido para suspender o fenômeno e então ligar-se ao que está a nossa volta, desta forma possibilitou observar por um momento o chamado do contexto pesquisado, para na sequência comparecer aos lugares com a mente aberta em suspensão de modelos mentais habituais.

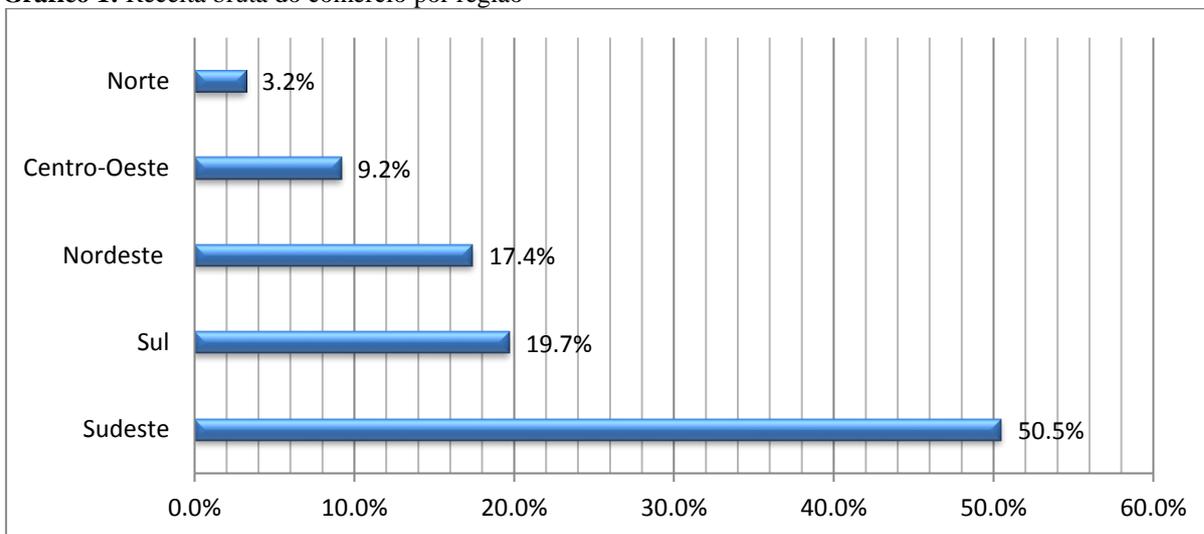
O varejo comercial faz parte da rotina dos munícipes configurando a vida urbana, o aquecimento no consumo dos residentes, a busca pela concorrência dos empresários, a pressão pela competitividade nos negócios. A literatura aponta que o varejo liga a produção dos bens à oferta para o consumo dos indivíduos. A população passa a se influenciar pela atratividade do mercado, reconfigurando o fluxo econômico; portanto é uma atividade significativa na dinâmica do processo de distribuição de mercadorias aos consumidores finais. Estas transações comerciais imperam espaços e meios conectores como correios, telefones, internet, visitas *in loco*, e espaços físicos fixos, como indicaram Lopes (2012); o autor ainda aponta que a principal diferença entre o varejo e o atacado, está no fato do primeiro situar-se no setor terciário da economia, pois consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor; enquanto o segundo consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revende-los ou como insumo para suas atividades empresariais.

O varejo se divide em: hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; veículo; combustíveis e lubrificantes; construção; eletrônicos e móveis; tecidos, vestuário e calçados; livros, jornais, revistas e papelaria; artigos farmacêuticos, médicos e de perfumaria e cosméticos; equipamentos para escritório e informática; outros artigos de uso pessoal e doméstico. O comércio geral possui um *marketshare* de 12,3% de no Produto Interno Bruto brasileiro conforme dados do IBGE (2015), enquanto que a participação do varejo via segmentação denota contribuição de 42,9% de toda a receita operacional líquida do comércio geral, IBGE (2013). Estes fatores evidenciam a importância econômica e social do comércio no Brasil, fornecendo aos envolvidos na sua cadeia econômica acesso ao mercado de trabalho.

Levantamento realizado em IBGE/Pesquisa Anual do Comércio para o ano de 2013 indica que o segmento do varejo, embora composto por empresas de menor tamanho, responde pela maior parte do pessoal ocupado no comércio, alcançando o quantitativo de quase oito milhões de colaboradores ou 73,4% do comércio geral lotados em quase um milhão e meio de empresas varejista. Em termos salariais, retiradas e outras remunerações o setor responde por 104,6 bilhões ou 62,2% do total pago na atividade comercial brasileira com salário médio mensal do comércio nacional em 1,6 salários mínimos. Na Região Norte a média de remuneração do varejo é de 1,7 salários mínimos. Rondônia comporta 2.707 unidades de varejo ativas com 20.812 pessoas empregadas diretamente. A Região Norte é responsável por apenas 3,2% receita bruta do comércio em relação ao Sudeste 50,5%, Sul 19,7%, Nordeste 17,4% e Centro-Oeste 9,2%, fato que não diminui o impacto do setor na economia local, visto

que a concentração populacional por metro quadrado na Região Norte é inferior as demais regiões, o Gráfico 1 indica graficamente a contribuição do Norte no comércio nacional.

**Gráfico 1:** Receita bruta do comércio por região



**Fonte:**Elaborado pelo autor com base em IBGE-PAC (2013)

A seguir será tratado de forma objetiva e direta os objetivos específicos desta pesquisa, de modo a elucidar a problemática proposta.

#### **4.1 Identificação dos principais parâmetros conceituais de inovação, gestão estratégica e competitividade, aplicáveis as empresas varejistas de Porto Velho.**

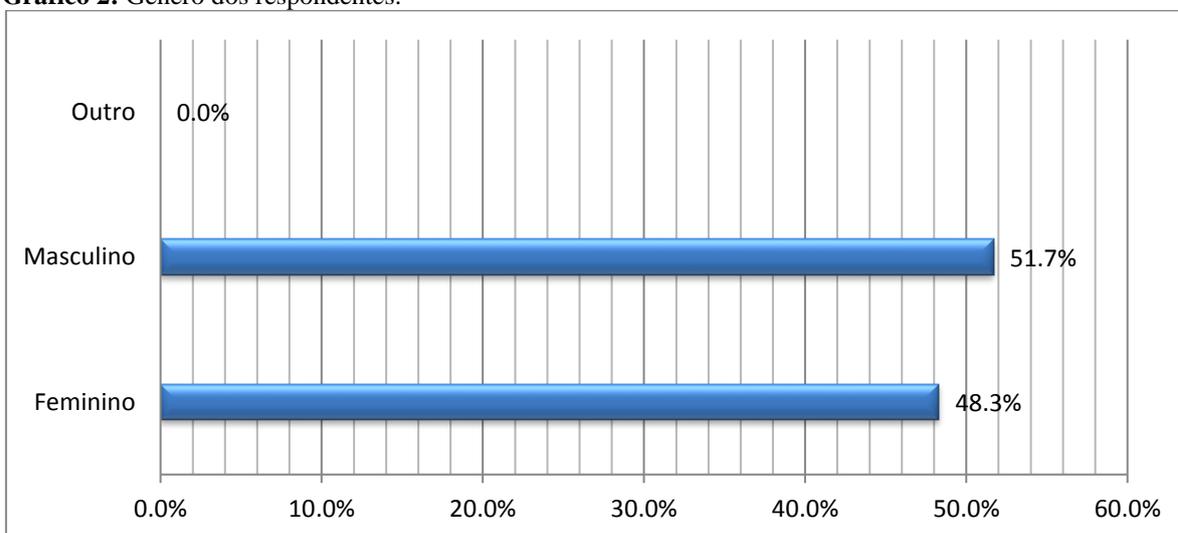
##### **4.1.1 Do perfil dos indivíduos**

Para adentrar nos objetivos da pesquisa, considerou-se necessário caracterizar os indivíduos/empresas respondentes como critério para posterior cruzamento de dados e estabelecimento de relações causais para estabelecer o impacto ou não dos elementos pesquisados, neste sentido considerou-se fatores como: tempo de empresa; faixa etária; gênero; formação escolar/acadêmica; local do comércio varejista; ramo de atividade; tipo de gestão( familiar ou profissional); implementação efetiva de inovação em período temporal delimitado(últimos três anos).

Ao final da coleta de dados, o universo amostral findou em 150 questionários aplicados em 150 empresas diferentes, expondo a percepção dos respondentes sobre o desempenho inovativo de suas empresas. Houve nesse quesito uma similaridade aleatória quanto aos respondentes, embora a maioria se defina como pertencente ao gênero masculino

refletindo 51,7% das amostras o gênero feminino apontou 48,3% como verifica-se no Gráfico 2.

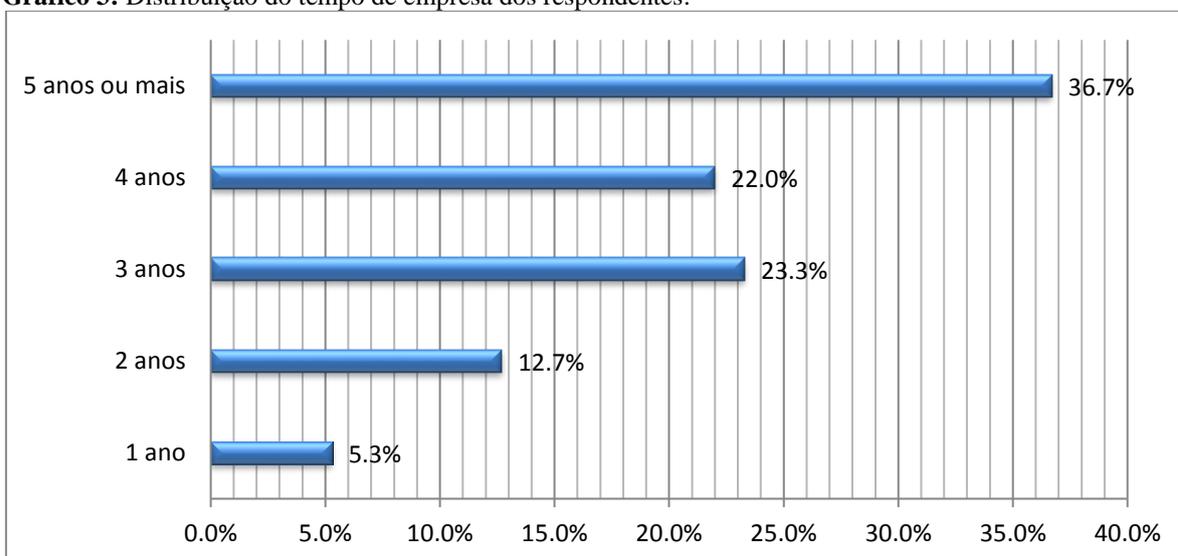
**Gráfico 2:** Gênero dos respondentes.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Com relação ao tempo em que os respondentes atuam no comércio varejista pesquisado, 36,7% afirmaram ter cinco anos ou mais de empresa; 22% afirmaram estarem quatro anos na empresa; 23,3% três anos; 12,7% dois anos; e 5,3% hum ano, conforme histograma no Gráfico 3.

**Gráfico 3:** Distribuição do tempo de empresa dos respondentes.

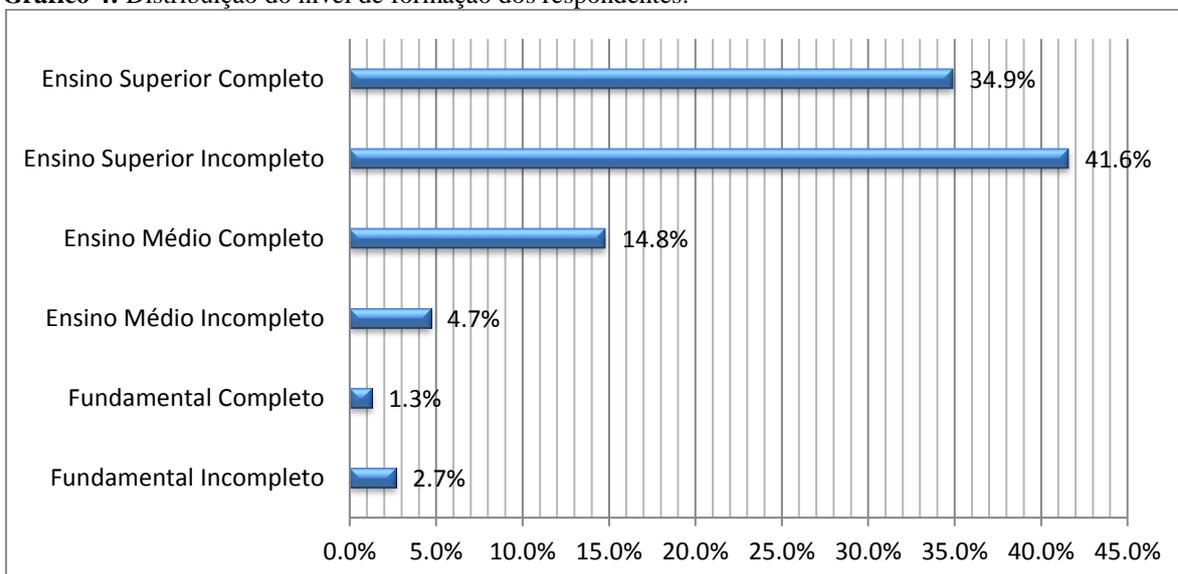


**Fonte:** Elaborado pelo autor

A caracterização incluiu questionamentos acerca do nível educacional dos pesquisados, e apontou que: 34,9% possuem nível superior completo; 41,6% estão cursando o nível superior; 14,8% possuem ensino médio completo; 4,7% possuem ensino médio incompleto; 1,3% têm o ensino fundamental completo; e 2,7% sequer terminaram o ensino

fundamental, como denota o histograma do Gráfico 4. Nesse quesito ressalta-se que o gênero feminino compõe a maioria quando a clivagem focaliza os respondentes que possuem ensino superior completo com 55,8% frente a 44,2% do gênero masculino.

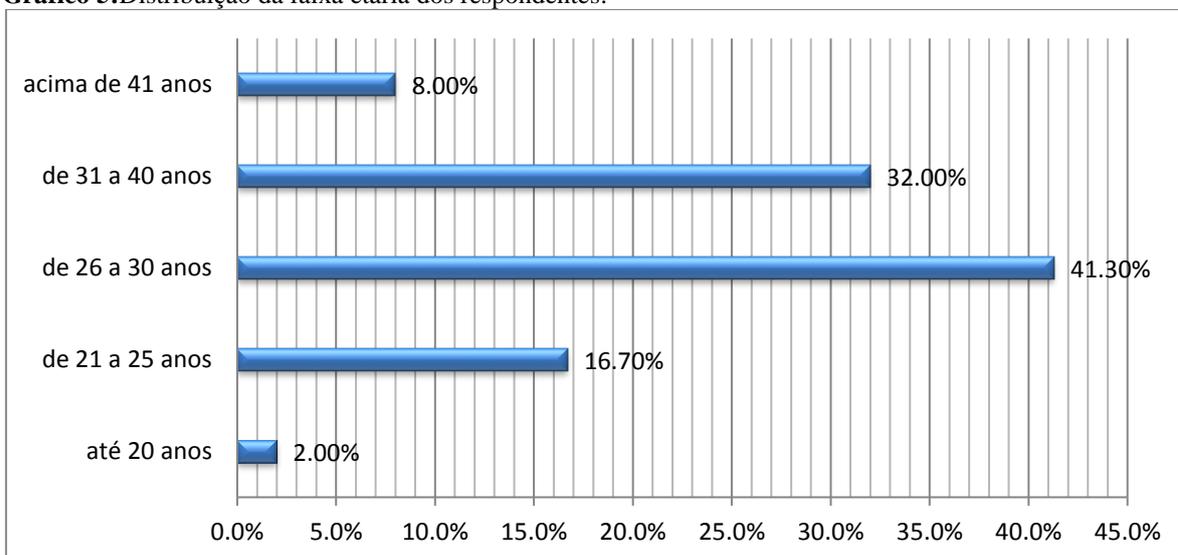
**Gráfico 4:** Distribuição do nível de formação dos respondentes.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quanto a faixa etária dos pesquisados, verificou-se que 2% possuem até 20 anos; 16,7% possuem de 21 a 25 anos; o maior grupo com 41,3% de representatividade está na faixa dos 26 aos 30 anos; o segundo maior grupo referente a faixa de 31 a 40 anos comporta 32%; acima de 41 anos são 8%, o Gráfico 5 apresenta o histograma da faixa etária correspondente.

**Gráfico 5:** Distribuição da faixa etária dos respondentes.



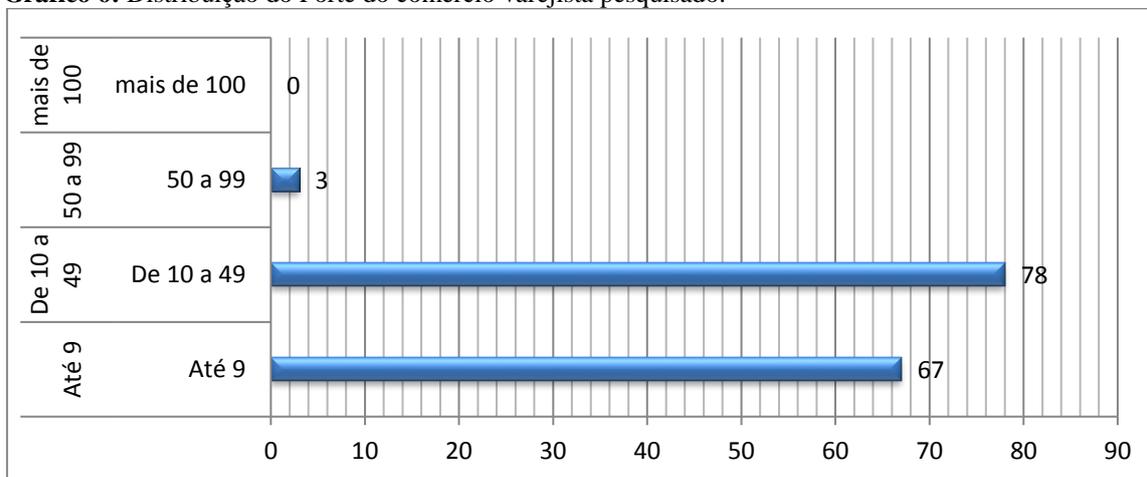
**Fonte:** Elaborado pelo autor

Fica evidente que o perfil dos respondentes é composto majoritariamente por pessoas que possuem entre 26 e 40 anos que estão cursando ou já concluíram o Ensino Superior, e em aproximadamente 70% dos casos estão na empresa a três, quatro ou mais de cinco anos, tendo a divisão de gênero um equiparação quase assimétrica.

#### 4.1.2 Do perfil das empresas

A definição do porte das empresas de comércio e serviço utilizadas para categorização das empresas quanto ao quantitativo de funcionários tomou por base as definições do SEBRAE, que delimitam o seguinte: até 9 funcionários (Microempresa-ME); de 10 a 49 (Empresa de pequeno porte-EPP); de 50 a 99 (Empresa de médio porte); 100 ou mais (Grande empresa). O Gráfico 6 a seguir demonstra a divisão das empresas estudadas no que se refere ao porte, onde 52,7% possuem de 10 a 49 funcionários e se enquadram portanto como Empresas de Pequeno Porte; 45,3% possuem até 9 colaboradores e se enquadram como Microempresas; 2% possuem entre 50 e 99 trabalhadores sendo consideradas Empresas de Médio Porte; Nenhuma empresa pesquisada possui mais de 100 colaboradores.

**Gráfico 6:** Distribuição do Porte do comércio varejista pesquisado.

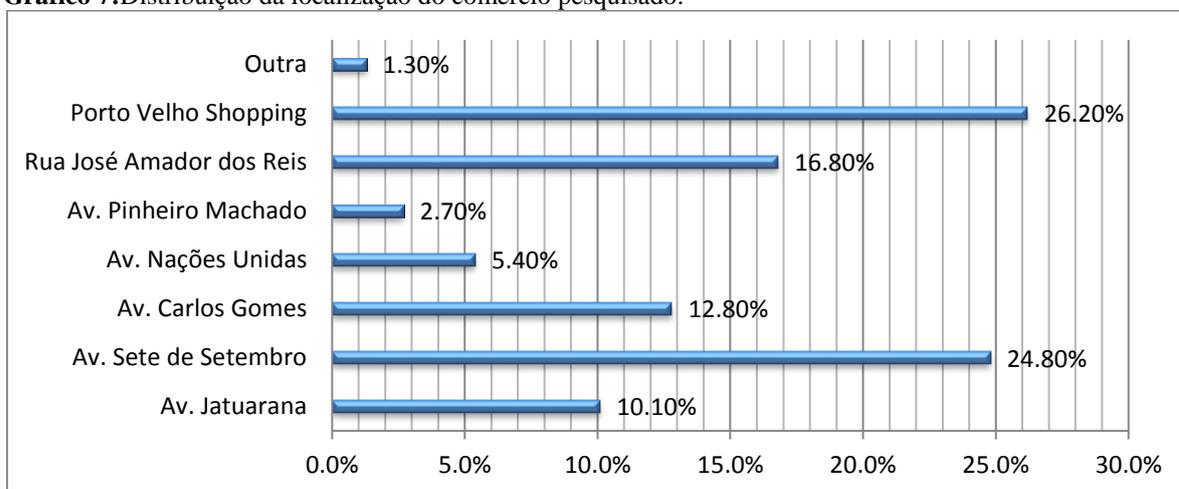


**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Após interação com o grupo de foco com comerciantes varejistas, delimitou-se as principais ruas a compor o universo da pesquisa, levando em consideração a força dos comércios nesses ambientes, o isomorfismo institucional via repetição das áreas de atuação (elevada concentração comercial) e a diversidade. Desta maneira o universo amostral fora composto por 26,2% das empresas localizadas no Porto Velho Shopping; 16,8% na Rua José Amador dos Reis; 2,7% na Avenida Pinheiro Machado; 5,4% na Avenida Nações Unidas;

12,8% na Avenida Carlos Gomes; 24,8% na Avenida 7 de Setembro; 10,1% na Avenida Jatuarana; e 1,3% em outras ruas que não as delimitadas, como apresenta o Gráfico 7.

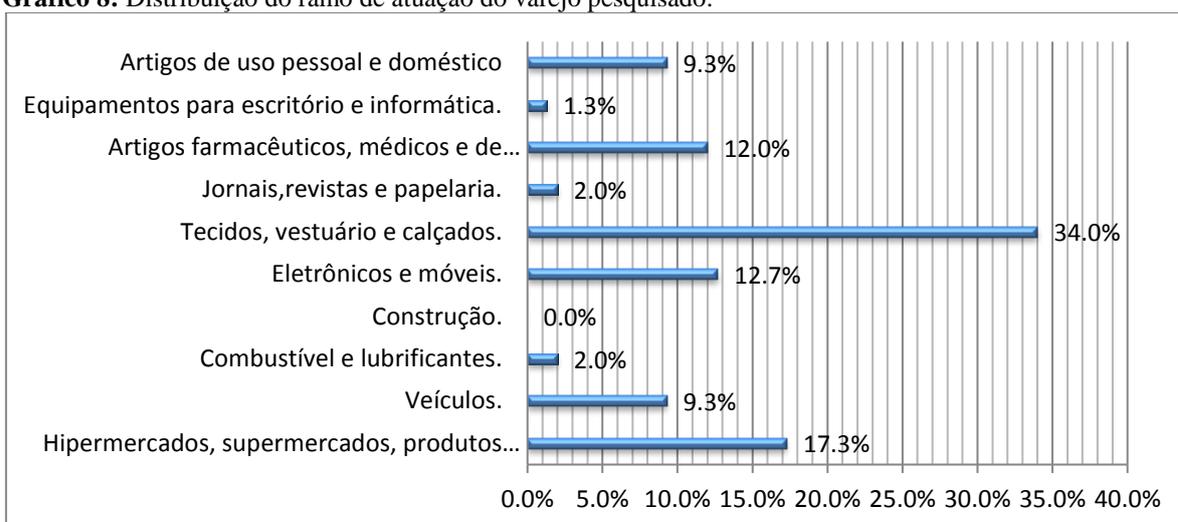
**Gráfico 7:** Distribuição da localização do comércio pesquisado.



**Fonte:** Elaborado pelo autor

A identificação do ramo de atuação fora delimitado de acordo com o modelo adotado pelo IBGE na pesquisa anual do comércio. O resultado aponta que: 17,3% ou 26 empresa se enquadram como hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; 9,3% ou 14 empresas são do ramo de veículos; 2% ou 3 empresas são do ramo de combustíveis e lubrificantes; 12,7% ou 19 comércios atuam com eletrônicos e móveis; 34% ou 51 comércios varejistas compõe o maior ramo de atuação do universo amostral pesquisado o de tecidos, vestuário e calçados; 2% ou 3 empresas comercializam jornais, revistas e papelaria; 12% ou 18 atuam com artigos farmacêuticos, médicos e de perfumaria; 1,3% vendem equipamentos para escritório e informática; e 9,3% o equivalente a 14 comércios comercializam artigos de uso pessoal e doméstico. Os resultados são demonstrados no Gráfico 8.

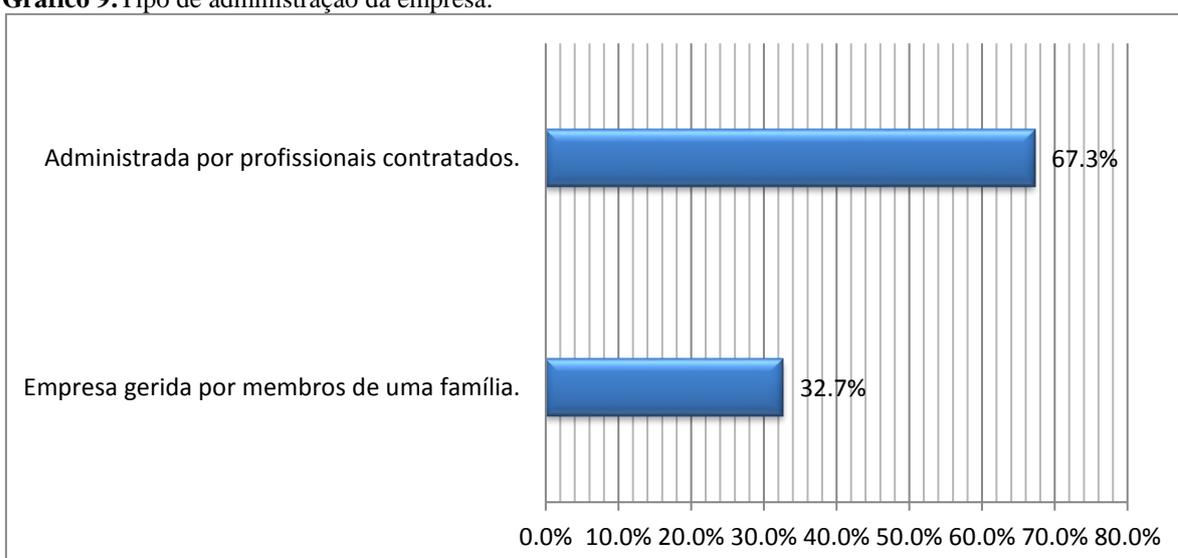
**Gráfico 8:** Distribuição do ramo de atuação do varejo pesquisado.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os questionamentos levaram em consideração dois tipos de administração nas empresas pesquisadas, no intuito entender o cenário e concluir se há relação entre inovação e profissionalização da gestão empresarial. No segundo objetivo específico desta dissertação, ressalta-se que 49 comércios o equivalente a 32,7% dos universo de pesquisa tem a gestão conduzida através de uma administração familiar via membros de uma família, enquanto que a maioria correspondente a 67,3% totalizando 101 empresas possuem uma gestão executada por profissionais contratados, como vê-se no Gráfico 9.

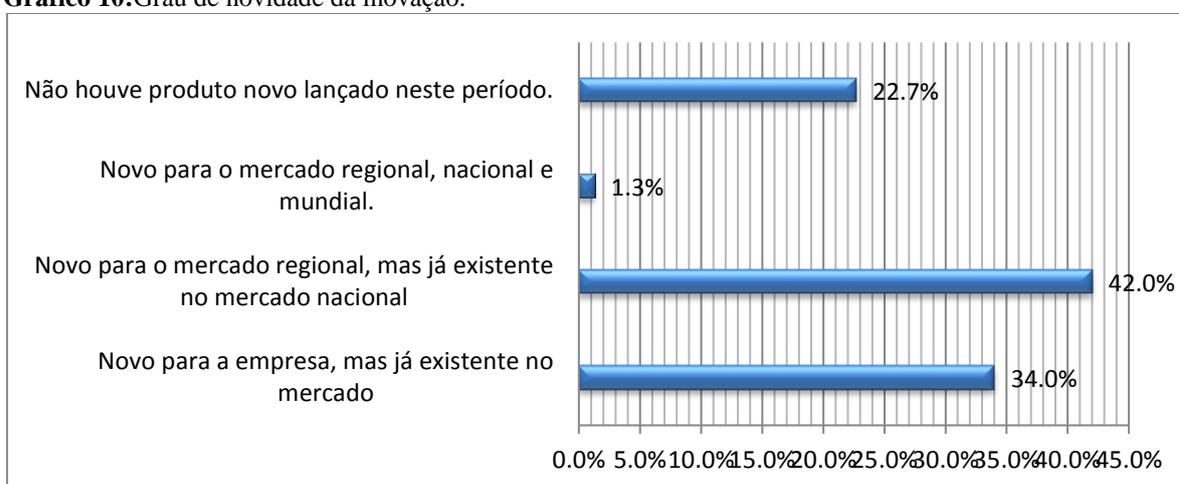
**Gráfico 9:** Tipo de administração da empresa.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Sobre a inovação, quando questionados acerca do principal produto novo ou substancialmente aprimorado lançado nos últimos três anos (de 2014 a 2016) o resultado foi o seguinte: 34% representados por 51 empresas lançaram um produto novo ou substancialmente aprimorado para a empresa, mas já existente no mercado; 42% o equivalente a 63 comércios disseram ter lançado um produto novo ou substancialmente aprimorado novo para o mercado regional, mas já existente no mercado nacional; 1,3% ou 2 empresas afirmaram ter lançado um produto novo ou substancialmente aprimorado novo para o mercado regional, nacional e mundial; e 22,7% ou 34 empresas relatam que não houve produto novo lançado neste período. O Gráfico 10 apresenta a incidência das respostas sobre inovação.

**Gráfico 10:** Grau de novidade da inovação.



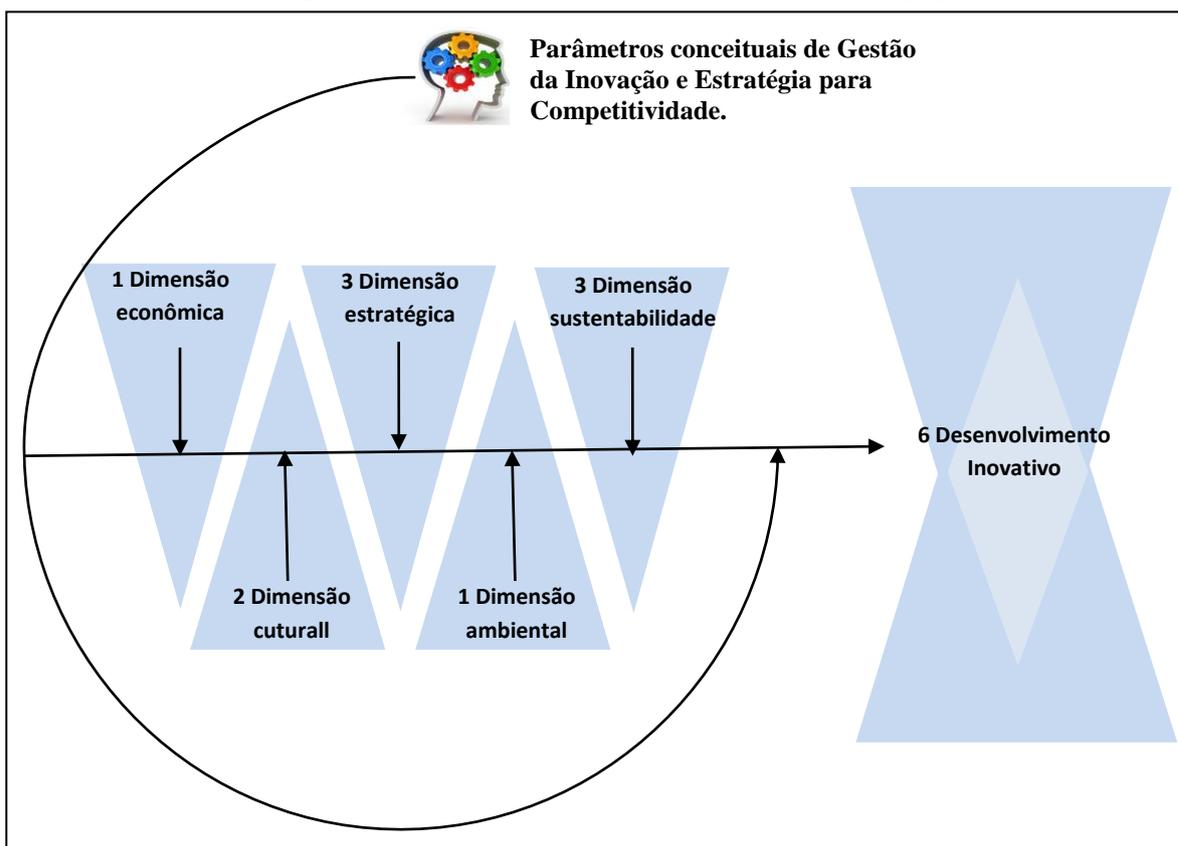
**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O perfil do comércio varejista destaca que 98% das empresas de Porto Velho se enquadram com Microempresas - ME ou Empresas de Pequeno Porte - EPP, a ramo de atividade de tecidos, vestuário e calçados é o que possui maior incidência representando 34% do comércio varejista amostral, verifica-se também que a maioria das empresas é administrada por profissionais contratados, e no tocante a inovação, a maioria lançou nos últimos três anos um produto novo ou substancialmente aprimorado novo para o mercado regional, mas já existente no mercado nacional.

#### 4.1.3 Dos parâmetros conceituais

A resolução deste objetivo específico, foi realizada através do levantamento bibliográfico em literatura científica por intermédio de análises léxicas e semânticas dos textos selecionados, que serviram de base para a composição das variáveis via categorização dos elementos pesquisados dispostos em dimensões, conforme figura 15.

**Figura 15:** Dimensões dos parâmetros conceituais de Gestão da Inovação e Estratégia para Competitividade.



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Porter (2004).

As dimensões são resultados do processo de imersão teórica que resultou em uma plataforma de inferência composta por trinta constructos elaborados a partir dos autores contidos no referencial e suas descritivas acerca dos fenômenos deste estudo.

A dimensão econômica afere os resultados positivos ou negativos da inovação, usando variáveis das demonstrações econômico-financeiras das empresas como: vendas a partir de lançamentos, lucros, redução de custos e investimentos vinculados a inovação na empresa, o quadro 26, apresentam os parâmetros selecionados para a pesquisa.

**Quadro 26:** Parâmetros conceituais da Dimensão Econômica.

	Variável	Constructo	Base teórica
Dimensão Econômica	VI_01	A empresa obtém/obteve vendas satisfatórias a partir do lançamento de novos produtos ou serviços.	Kotler e Bes (2011)
	VI_02	A empresa obtém/obteve lucros satisfatórios a partir do lançamento de novos produtos ou serviços.	Kotler e Bes (2011)
	VI_03	A empresa obtém/obteve vendas a partir de inovações que não envolveram produtos (ex: novas formas de comercialização).	Kotler e Bes (2011)
	VI_04	A empresa obtém/obteve redução de custos a partir de inovação.	Kotler e Bes (2011)
	VI_05	Os investimentos em inovação geram retorno econômico à empresa.	Kotler e Bes (2011)

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A dimensão cultural afere a focalização de uma cultura voltada para a inovação, vinculadas a gestão do conhecimento, apoio, estímulo, integração, recompensas e tempo para efetivar a inovação, no quadro 27 têm-se os parâmetros culturais.

**Quadro 27:**Parâmetros conceituais da Dimensão Cultural.

	Variável	Constructo	Base teórica
Dimensão cultural	VI_06	Existe um clima de apoio para novas idéias, e os funcionários produzem conceitos para inovações (ex: produtos, serviços, processos, marketing, organizacional).	Kotler e Bes (2011); Mazzola (2013)
	VI_07	As pessoas que compõem a empresa são estimuladas a aprender de forma contínua.	Mazzola (2013)
	VI_08	Há uma forte integração entre as diversas áreas da empresa.	Lawrence e Losrch (1973)
	VI_09	O sistema de recompensa/reconhecimento da empresa favorece a ocorrência da inovação.	Mazzola (2013)
	VI_10	A empresa oferece aos funcionários uma parte do tempo e recursos para que dediquem a atividades de pesquisa, geração de idéias e de conceitos e inovação de um modo geral.	Mazzola (2013)

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A dimensão estratégica afere o grau de integração entre a estratégia e a competência para inovar através de variáveis como: capacidade de correr riscos; os conhecimentos, habilidades e atitudes; a diferenciação; e a divulgação. no quadro 28 pode-se verificar os constructos da Dimensão Estratégica.

**Quadro 28:**Parâmetros conceituais da Dimensão Estratégica.

	Variável	Constructo	Base teórica
Dimensão Estratégica	VI_11	A empresa costuma correr riscos para promover a inovação e introduzir uma nova ideia ao mercado.	Tigre (2014)
	VI_12	O planejamento estratégico leva em consideração os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências), para efetivar suas ações.	Hamel e Prahalad (1990)
	VI_13	A empresa procura diferenciar os produtos ofertados de forma a torná-lo único no âmbito da rivalidade entre os concorrentes.	Porter (2010)
	VI_14	A estratégia de inovação é expressa de maneira clara, e todos conhecem a metas de melhorias.	Mazzola (2013)
	VI_15	Existe ligação entre os projetos de inovação e a estratégia geral do negócio.	Mazzola (2013).

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A dimensão ambiente afere as condições internas para o ciclo contínuo da inovação através de fatores como: condições trabalho; interação e qualidade de vida; ambiente estimulante e de aprendizado; competência da cadeia de valor; e autonomia através das variáveis apreciáveis no quadro 29.

**Quadro 29** :Parâmetros conceituais da Dimensão Ambiente

	Variável	Constructo	Base teórica
Dimensão Ambiente	VI_16	A melhoria do ambiente e das condições de trabalho visando gerar mais qualidade de vida para todos é devidamente avaliada e gerenciada.	Cartilha Gestão da Inovação (2010)
	VI_17	Os locais de trabalho são planejados de forma a possibilitar integração e interação das pessoas e a proporcionar mais qualidade de vida para a força de trabalho.	Cartilha Gestão da Inovação (2010)
	VI_18	A empresa entende que o aprendizado é elemento de fundamental importância para a perpetuação do ciclo contínuo de inovação, fornecendo um ambiente propício e estimulante.	Jonash&Sommerlatte (2001)
	VI_19	A empresa possui as competências necessárias para desempenhar as diversas atividades de sua cadeia de valor.	Gomes (2011)
	VI_20	Existe autonomia para se utilizar parte do tempo da jornada de trabalho a projetos inovadores.	Cartilha Gestão da Inovação (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão sustentabilidade afere o nível de harmonia na relação do capital humano, natural e econômico como elemento gerador de vantagem competitiva, através de variáveis críveis baseadas na modelagem do *Triple Botton Line* que foca a sustentabilidade com a intersecção da relação intercomplementar e harmoniosa de fatores sociais ambientais e econômicos, o quadro 30 apresenta as assertivas de aferição da Dimensão Sustentabilidade.

**Quadro 30:** Parâmetros conceituais da Dimensão Sustentabilidade

	Variável	Constructo	Base teórica
Dimensão sustentabilidade	VI_21	O capital humano é respeitado e tem seus direitos assegurados, além disso, a comunidade ao redor da área de comércio não é afetada negativamente a curto, médio e longo prazo pela atuação da empresa.	Alex e Mascarenhas (2013).
	VI_22	Os impactos de curto médio e longo prazo são reduzidos ao buscar práticas de equalização para assegurar que as gerações futuras possam gozar em plenitude dos recursos atuais comercializados pela empresa.	Alex e Mascarenhas (2013).
	VI_23	O capital financeiro da empresa, onde ocorre à produção, distribuição, compra e venda de bens e serviços que movimentam valores monetários, procura a consecução de lucros sem explorar de forma irresponsável os recursos ambientais e humanos.	Alex e Mascarenhas (2013).
	VI_24	A empresa é sustentável, pois ocorre uma inter-relação harmoniosa entre os fatores sociais, ambientais e econômicos em que o desenvolvimento atual não compromete a existência das gerações futuras.	Alex e Mascarenhas (2013).
	VI_25	A obtenção de vantagem competitiva na organização ocorre através de uma estratégia clara que possibilita a criação de uma posição singular e valiosa, neste sentido a sustentabilidade é uma via significativa para um posicionamento competitivo da empresa.	Orsato (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor

O Desempenho Inovativo reflete o estágio das cinco dimensões anteriores ao questionar a ocorrência de inovações em suas diferentes tipologias, toma como base o estreito temporal de três anos para aferir a ocorrência de inovação nos comércios varejistas e desse

modo estabelecer uma correlação entre as variáveis independentes das dimensões analisadas com a variável dependente do desempenho inovativo, o quadro 31 apresenta os parâmetros elencados.

**Quadro 31:** Parâmetros conceituais do Desempenho Inovativo

<b>Desempenho inovativo</b>	VD_01	26 Nos últimos três anos, a empresa introduziu um bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos.	Manual de Oslo (2005); Paul Trott (2012); Bessant e Tidd (2015)
	VD_02	27 Nos últimos três anos a empresa implementou um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.	Manual de Oslo (2005); Paul Trott (2012)
	VD_03	28 Nos últimos três anos a empresa implementou de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	Manual de Oslo (2005)
	VD_04	29 Nos últimos três anos a empresa implementou um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	Manual de Oslo (2005); Paul Trott (2012)
	VD_05	30 Nos últimos três anos a empresa realizou mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz, alterando produtos e serviços de forma radical.	Bessant e Tidd (2015)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os parâmetros construídos levaram em consideração o objeto de estudo de que se procura aferir, levando em consideração sua relevância e a interpelação entre as dimensões de modo a validar e conferir confiabilidade aos constructos.

#### 4.2 Grau de desenvolvimento inovador das empresas varejistas portovelhenses

Para emergir o grau de desenvolvimento inovador do varejo de Porto Velho, foi utilizado como ferramenta de aferição os parâmetros conceituais delineados no tópico 4.1.3 através das variáveis que foram expostas conforme apresentação anterior ao posicionamento perceptivo dos respondentes. A matriz de aferição foi escalonada em questionário do tipo *likert*, portanto, os resultados variam de 1 a 5 sendo o número 1 a discordância máxima e 5 a concordância máxima, no entanto para critério de avaliação esta pesquisa utiliza o modelo proposto por Mazzola (2013) ao separar três categorias que variam de acordo com o grau de concordância das assertivas constantes nos questionários.

**Quadro 32:** Nível de concordância da escala likert

Enquadramento	Nível de concordância
$x \leq 2,5$	Baixa concordância
$2,5 < x \leq 3,5$	Concordância moderada
$x > 3,5$	Alta concordância

**Fonte:** Adaptado pelo autor com base em Mazzola (2013)

**Quadro 33:** Grau de desenvolvimento inovado de Porto Velho, Rondônia, Brasil.

<b>Dimensões</b>	<b>Grau de desenvolvimento inovador</b>
<b>1 Dimensão Econômica</b>	3,61
<b>2 Dimensão Cultural</b>	3,53
<b>3 Dimensão Estratégica</b>	3,95
<b>4 Dimensão Ambiente</b>	4,23
<b>5 Dimensão Sustentabilidade</b>	4,34
<b>6 Desempenho Inovativo</b>	3,67
<b>7 Desvio padrão</b>	0,340025
<b>8 Erro padrão</b>	0,027856
<b>9 Média Simples das Dimensões</b>	<b>3,81</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O grau de desenvolvimento das empresas varejista de Porto Velho construído a partir das Dimensões Econômica, Cultural, Estratégica, Ambiente, Sustentabilidade e o impacto do Desempenho Inovativo, apresentaram sem exceção alto grau de concordância em relação aos parâmetros pesquisados. Desta forma a média simples evidencia que o grau de inovação do comércio varejista do município é de 3,81 em uma escala que vai até 5. Vislumbra, portanto, que há espaço para avanços, como visto no Gráfico 9 ao emergir que 22,7% das empresas pesquisadas não implementaram inovação nos últimos três anos.

### **4.3 Grau de maturidade inovadora do comércio varejista de Porto Velho em face dos atributos considerados**

#### **4.3.1 Análise da confiabilidade do grau de maturidade inovadora.**

Para analisar a consistência interna foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach a fim de validar o instrumento utilizado e suas aferições, neste sentido o coeficiente aplicado estima a confiabilidade desta pesquisa e apresentou um Alfa de Cronbach de 0,884635 considerado portanto como alto de acordo com de Pinto e Chavez (2012) em Malhotra (2008) o que configura um nível capaz de conferir validação ao instrumento de pesquisa e seus resultados conforme evidencia o quadro 34.

**Quadro 34:** Escala de confiabilidade do coeficiente de Alpha de Cronbach.

<b>Alpha de Conbrach</b>	<b>Confiabilidade</b>
<b>&lt; 0,3</b>	Muito baixa
<b>0,3 a <math>\leq</math> 0,6</b>	Baixa
<b>0,6 a <math>\leq</math> 0,75</b>	Moderada
<b>0,75 a <math>\leq</math> 0,90</b>	Alta
<b>0,90 <math>\leq</math></b>	Muito alta

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Pinto e Cahves (2012)

O alpha de cronbach das cinco dimensões de variáveis independentes e da variável dependente, foi extraído e possibilitou a validação da confiabilidade estatística da pesquisa individualmente, o quadro 35 apresenta o grau de confiabilidade das variáveis.

**Quadro 35:** Confiabilidade da pesquisa segundo o coeficiente de Alpha de Cronbach.

<b>Categorias</b>	<b>Alpha de Conbrach</b>	<b>Confiabilidade</b>
<b>1 Dimensão Econômica</b>	0,70225158	Moderada
<b>2 Dimensão Cultural</b>	0,67220443	Moderada
<b>3 Dimensão Estratégica</b>	0,7601307	Alta
<b>4 Dimensão Ambiente</b>	0,74345580	Moderada
<b>5 Dimensão Sustentabilidade</b>	0,8512117	Alta
<b>6 Desempenho Inovativo</b>	0,7654494	Alta
<b>7 Confiabilidade Geral</b>	0,8846351	Alta

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Pinto e Chaves (2012)

A primeira dimensão mensura os parâmetros econômicos vinculados à inovação, sua confiabilidade atingiu o valor 0,70225158 configurando um nível moderado, capaz de conferir validação ao instrumentos de pesquisa e seus resultados.

A segunda dimensão mensura os parâmetros culturais, sua confiabilidade atingiu o valor de 0,67220443 configurando um nível moderado, capaz de conferir validação ao instrumento de pesquisa e seus resultados.

A terceira dimensão mensura os parâmetros estratégicos, sua confiabilidade atingiu o valor de 0,7601307 configurando um nível alto, capaz de conferir validação ao instrumento de pesquisa e seus resultados.

A quarta dimensão mensura os parâmetros ambientais, sua confiabilidade atingiu o valor de 0,74345580 configurando uma nível moderado, capaz de conferir validação ao instrumento de pesquisa e seus resultados.

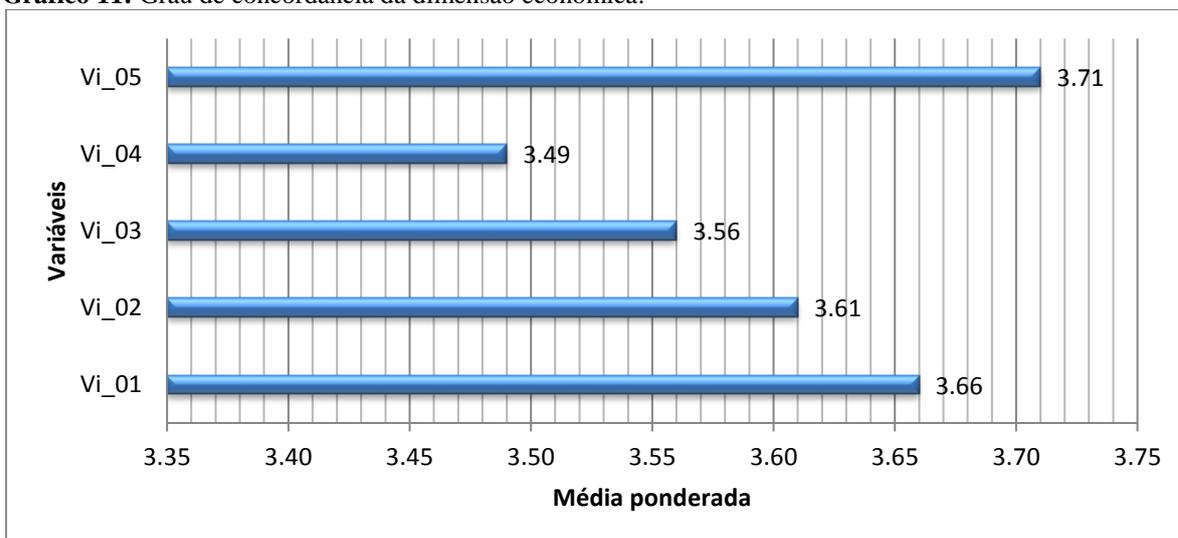
A quinta dimensão mensura os parâmetros de sustentabilidade, sua confiabilidade atingiu o valor de 0,8512117 configurando uma nível alto, capaz de conferir validação ao instrumento de pesquisa e seus resultados.

O desempenho inovativo mensura a ação efetiva de inovações nos espaço empresarial, sua confiabilidade atingiu o valor de 0,765494 configurando um nível alto, capaz de conferir validação ao instrumento de pesquisa e seus resultados.

#### 4.3.2 Análise do grau de maturidade inovadora

A análise do grau de maturidade inovadora é baseada no nível de concordância da escala *likert* proposta no Quadro 32. Quanto a Dimensão Econômica, verifica-se que as variáveis independentes Vi\_01, Vi\_02, Vi\_03 e Vi\_05 possuem alto grau de concordância, já a variável Vi\_04 possui grau de concordância moderada. A média geral do grau de concordância desta dimensão é de 3,61 e enquadra-se, portanto como de alta concordância, no Gráfico 11 e 12 pode-se visualizar o desempenho gráfico da dimensão.

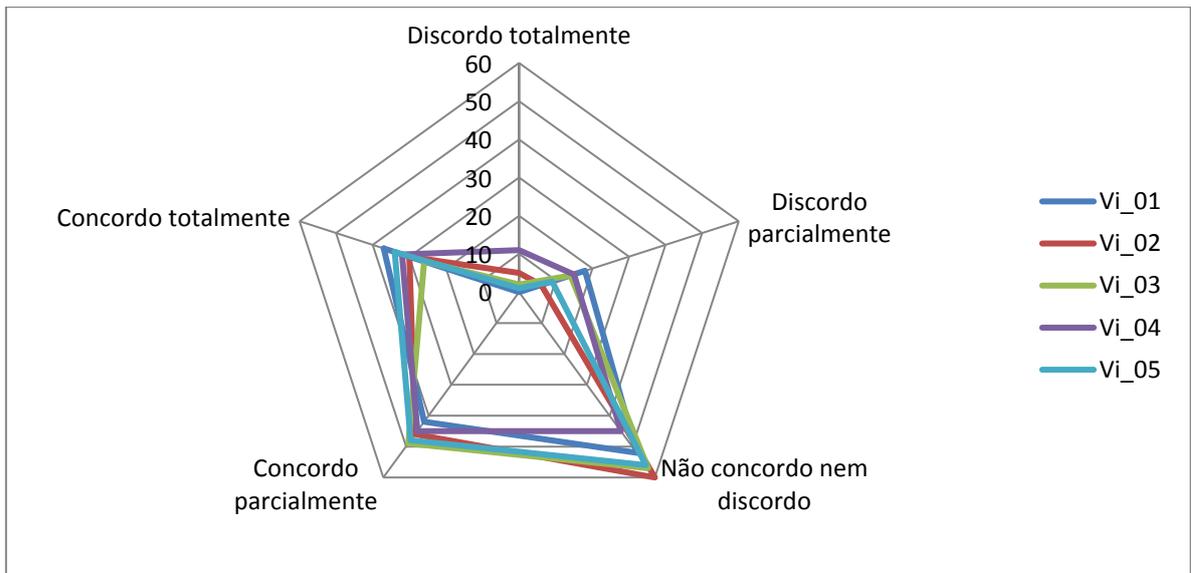
**Gráfico 11:** Grau de concordância da dimensão econômica.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O radar contido no Gráfico 12, demonstra que o alto grau de concordância se deve pela ocupação majoritária das variáveis nos espectros máximos de concordância, variando entre as opções concordo totalmente, concordo parcialmente e não concordo nem discordo.

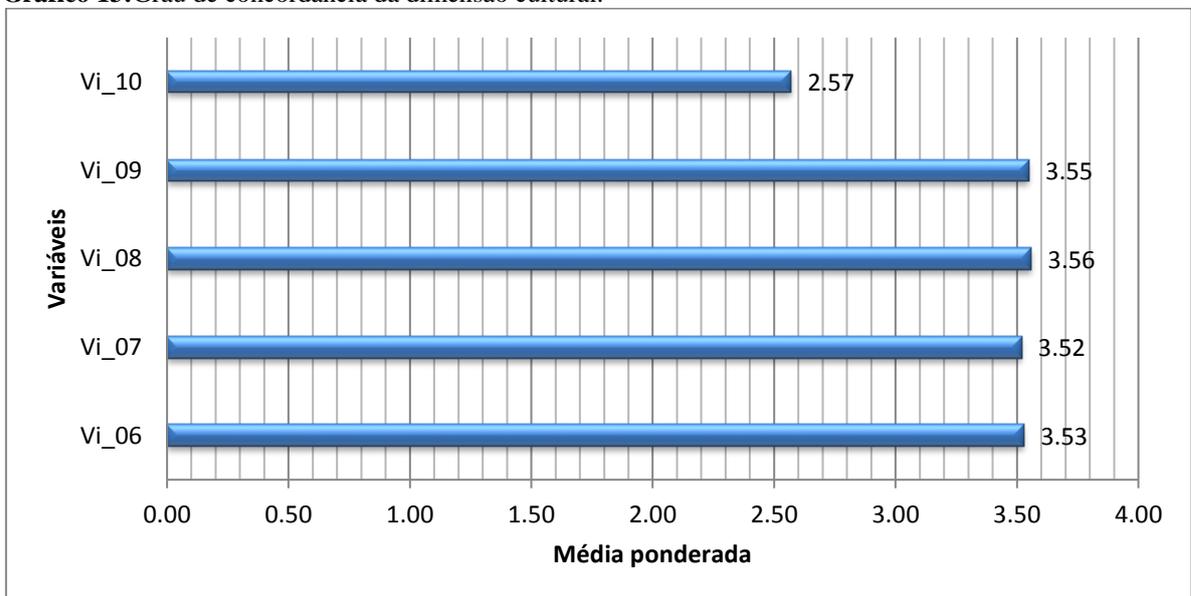
**Gráfico 12:** Radar do grau de concordância da dimensão econômica.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quanto a dimensão cultural, verifica-se que as variáveis independentes Vi\_06, Vi\_07, Vi\_08 e Vi\_09 possuem alto grau de concordância, enquanto a Vi\_10 possui concordância moderada. A média geral do grau de concordância desta dimensão é de 3,53 e enquadra-se portanto como de alta concordância, no Gráfico 13 e 14 pode-se visualizar o desempenho gráfico da dimensão.

**Gráfico 13:** Grau de concordância da dimensão cultural.

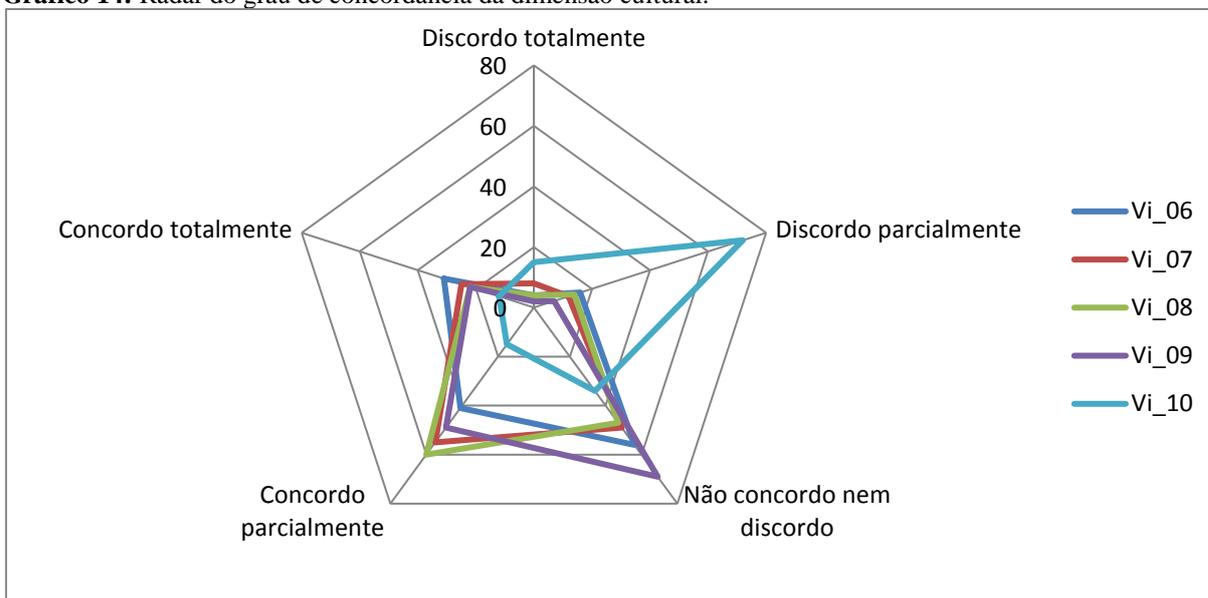


**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O radar contido no Gráfico 14, demonstra que o alto grau de concordância se deve pela ocupação majoritária das variáveis nos espectros positivos para concordância, variando entre as opções concordo parcialmente e não concordo nem discordo, no entanto a Vi\_10

obteve pico de discordância ocupar a área do gráfico referente a opção de discordar parcialmente.

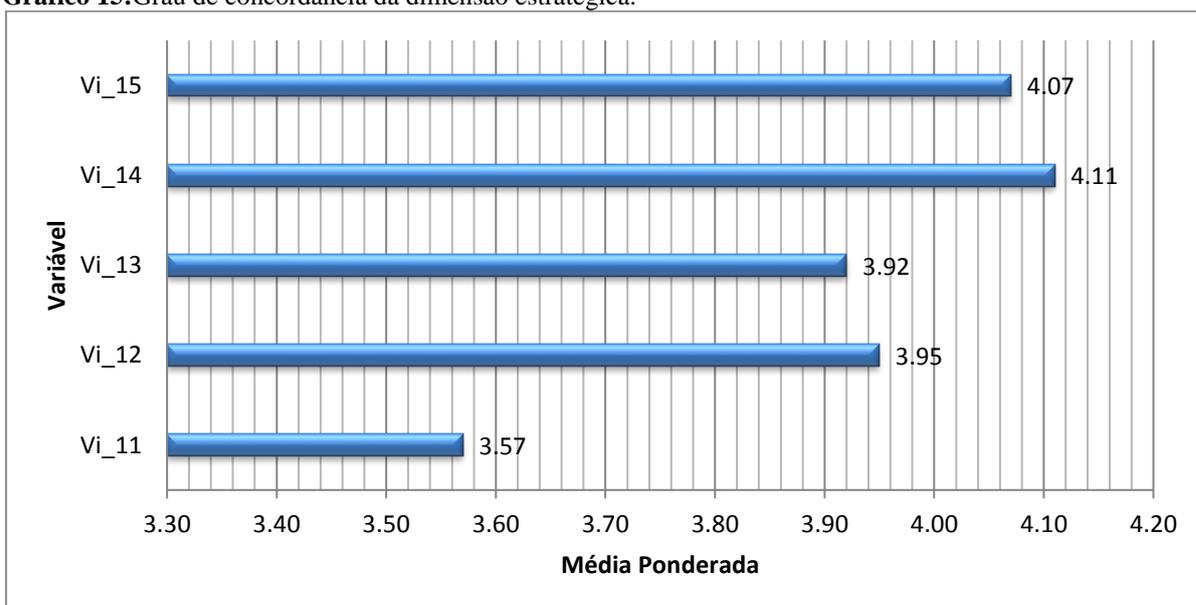
**Gráfico 14:** Radar do grau de concordância da dimensão cultural.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quanto a dimensão estratégica, verifica-se que todas as variáveis independentes Vi\_11, Vi\_12, Vi\_13, Vi\_014 e Vi\_15 possuem alto grau de concordância. A média geral do grau de concordância desta dimensão é de 3,95 e enquadra-se portanto como de alta concordância, no Gráfico 15 e 16 pode-se visualizar o desempenho gráfico da dimensão.

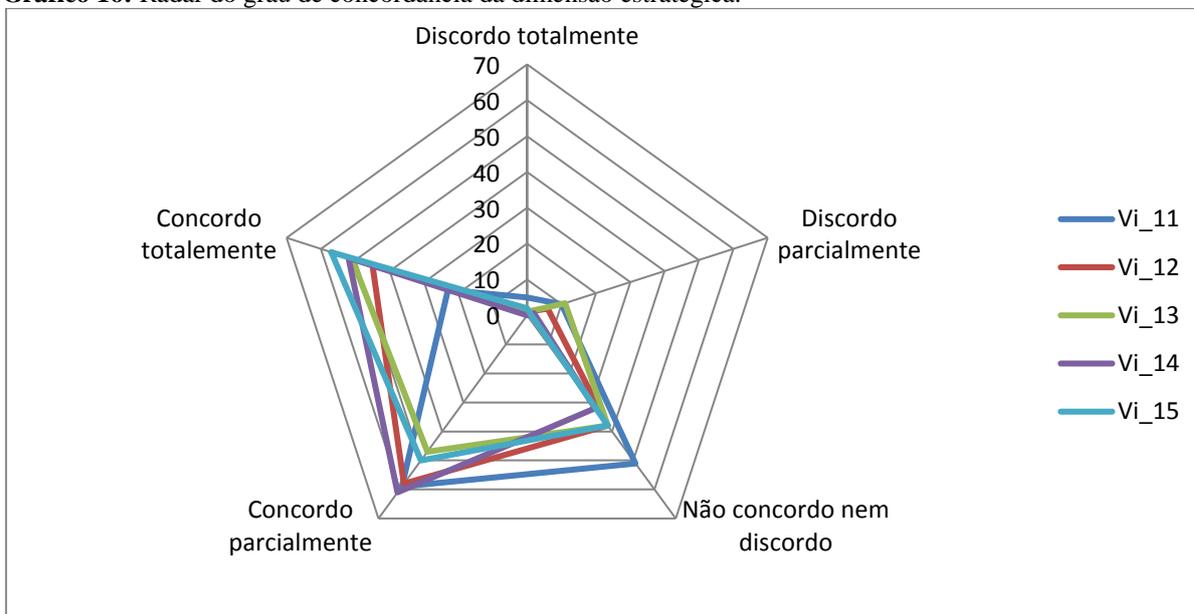
**Gráfico 15:** Grau de concordância da dimensão estratégica.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O radar contido no Gráfico 16, demonstra que o alto grau de concordância se deve pela ocupação majoritária das variáveis nos espectros positivos para concordância, variando entre as opções concordo totalmente, concordo parcialmente e não concordo nem discordo.

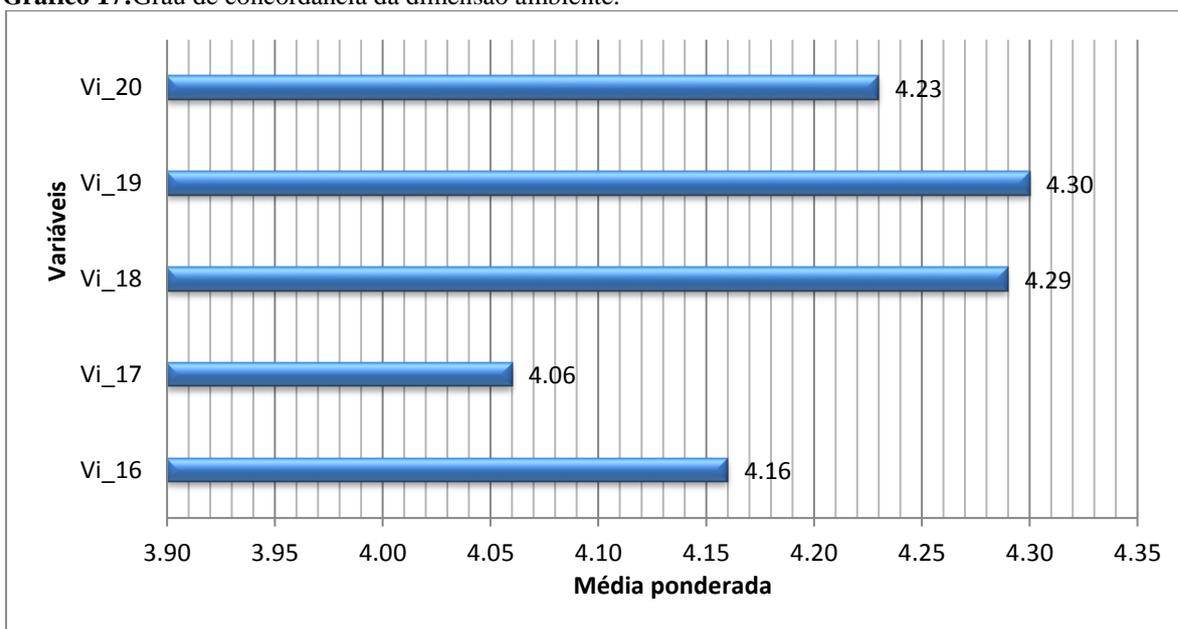
**Gráfico 16:** Radar do grau de concordância da dimensão estratégica.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quanto a dimensão ambiente, verifica-se que todas as variáveis independentes Vi\_16, Vi\_17, Vi\_18, Vi\_19 e Vi\_20 possuem alto grau de concordância. A média geral do grau de concordância desta dimensão é de 4,23 e enquadra-se portanto como de alta concordância, no Gráfico 17 e 18 pode-se visualizar o desempenho gráfico da dimensão.

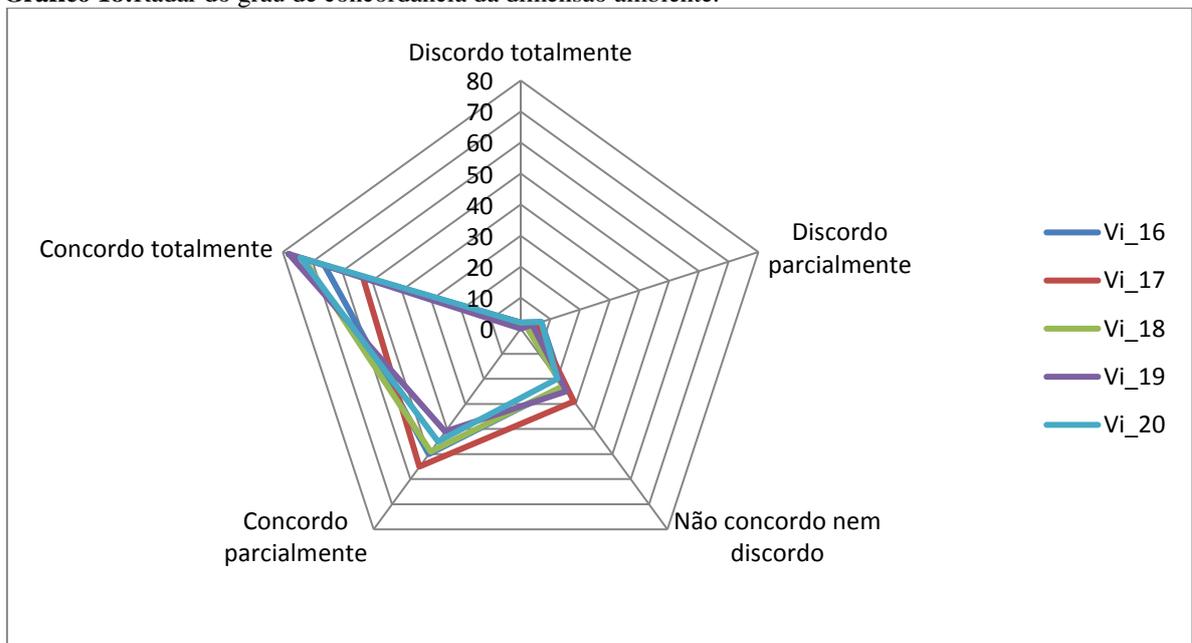
**Gráfico 17:** Grau de concordância da dimensão ambiente.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O radar contido no Gráfico 18, demonstra que o alto grau de concordância se deve pela ocupação majoritária das variáveis nos espectros positivos para concordância, variando em maior significância para concordo totalmente e concordo parcialmente, e em menor intensidade para não concordo nem discordo.

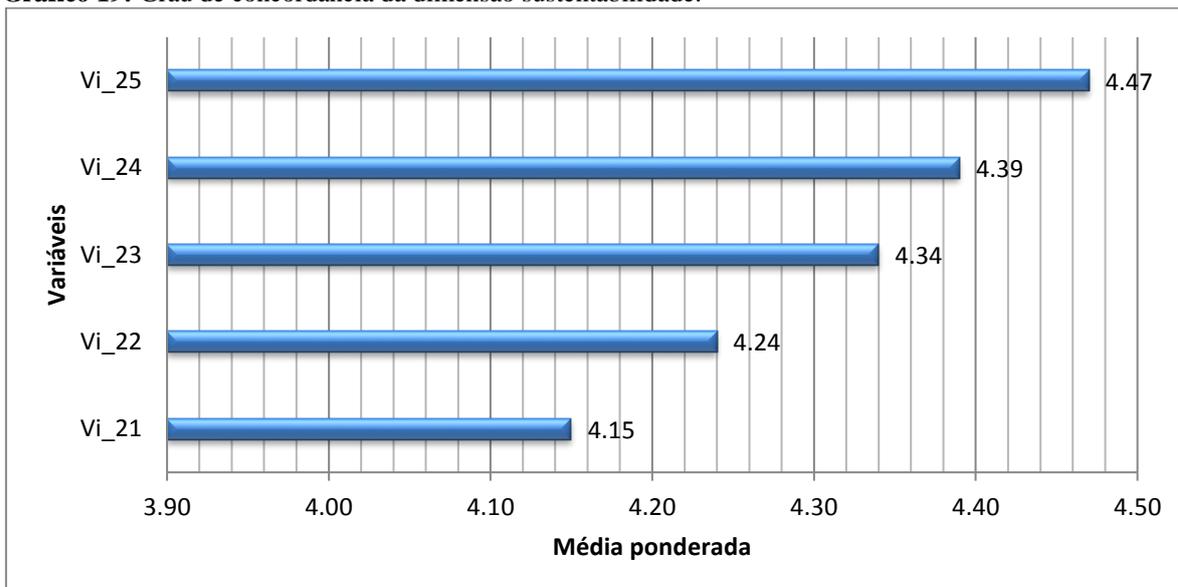
**Gráfico 18:** Radar do grau de concordância da dimensão ambiente.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quanto a dimensão ambiente, verifica-se que todas as variáveis independentes Vi\_21, Vi\_22, Vi\_23, Vi\_24 e Vi\_25 possuem alto grau de concordância. A média geral do grau de concordância desta dimensão é de 4,34 e enquadra-se portanto como de alta concordância, no Gráfico 19 e 20 pode-se visualizar o desempenho gráfico da dimensão.

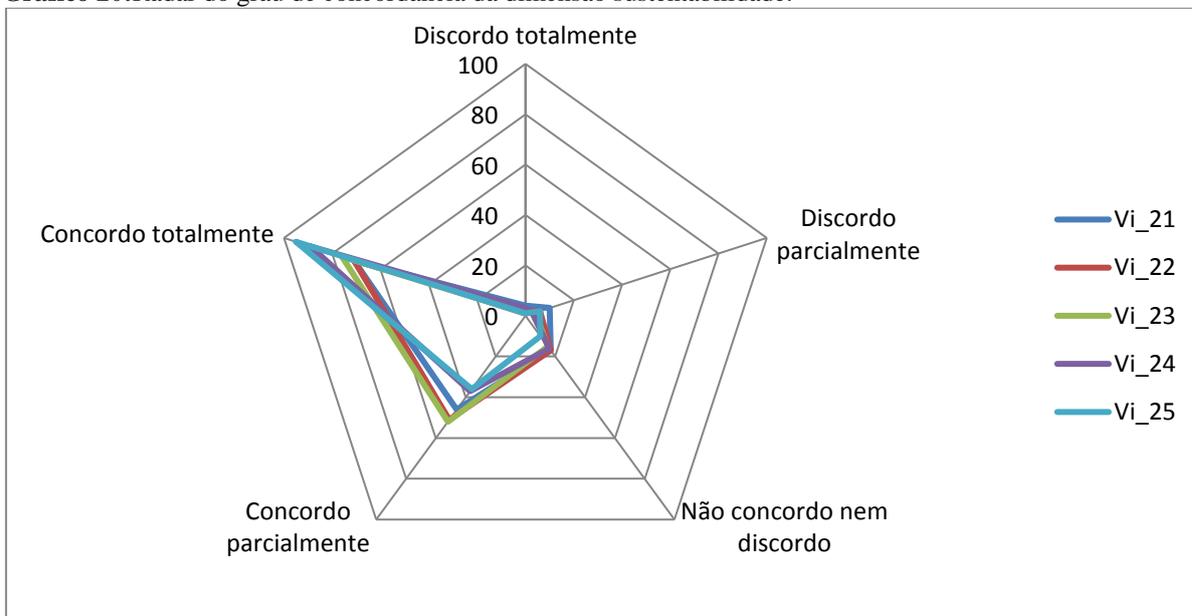
**Gráfico 19:** Grau de concordância da dimensão sustentabilidade.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O radar contido no Gráfico 20, demonstra que o alto grau de concordância se deve pela ocupação majoritária das variáveis nos espectros positivos para concordância, variando em maior significância para concordo totalmente e concordo parcialmente, e em menor intensidade para não concordo nem discordo.

**Gráfico 20:** Radar do grau de concordância da dimensão sustentabilidade.

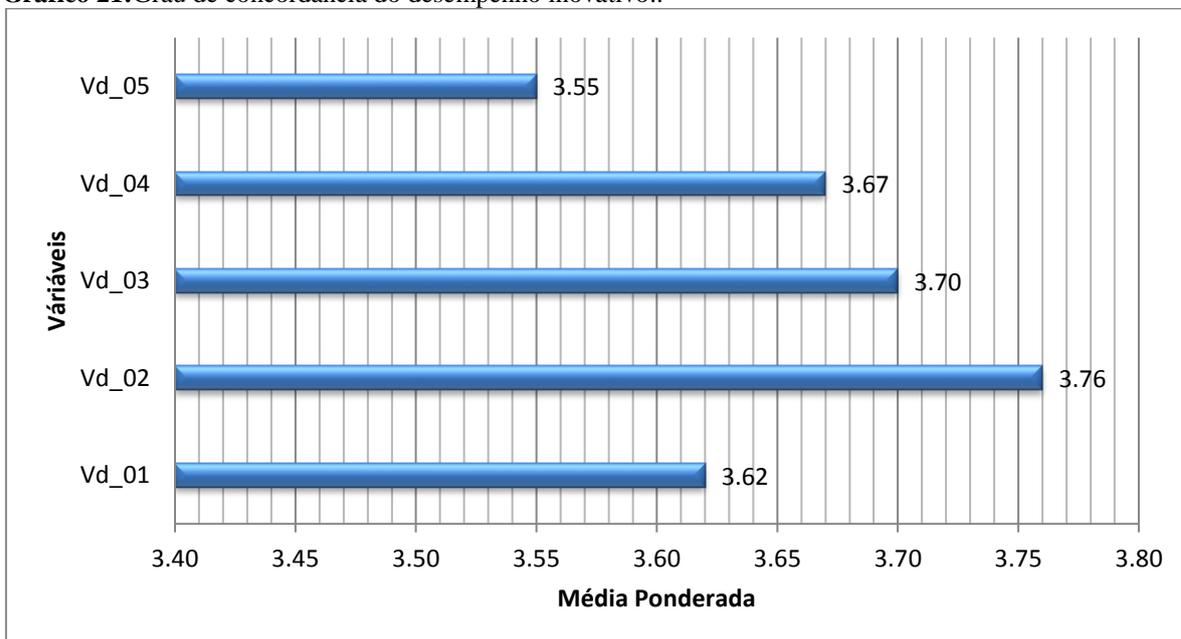


**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Quanto ao desempenho inovativo, verifica-se que todas as variáveis dependentes Vd\_01, Vd\_02, Vd\_03, Vd\_04 e Vd\_05 possuem alto grau de concordância. A média geral

do grau de concordância desta dimensão é de 3,67 e enquadra-se portanto como de alta concordância, no Gráfico 21 e 22 pode-se visualizar o desempenho gráfico da dimensão.

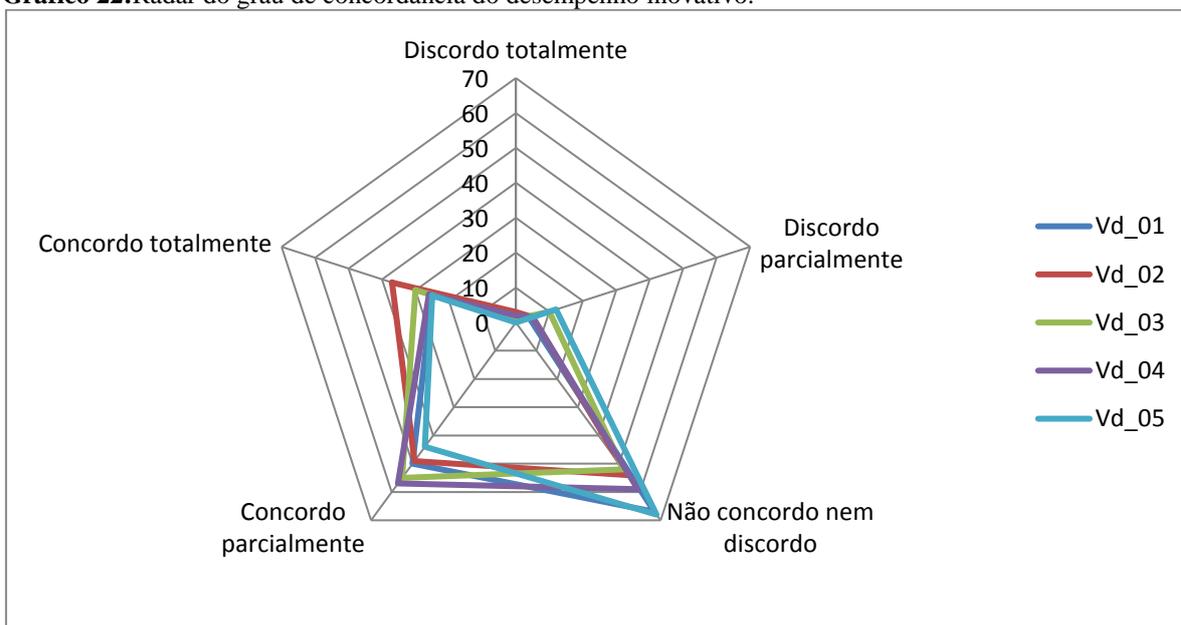
**Gráfico 21:** Grau de concordância do desempenho inovativo..



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O radar contido no Gráfico 22, demonstra que o alto grau de concordância se deve pela ocupação majoritária das variáveis nos espectros positivos para concordância, variando em maior significância para concordo parcialmente e não concordo nem discordo, e em menor intensidade para concordo totalmente..

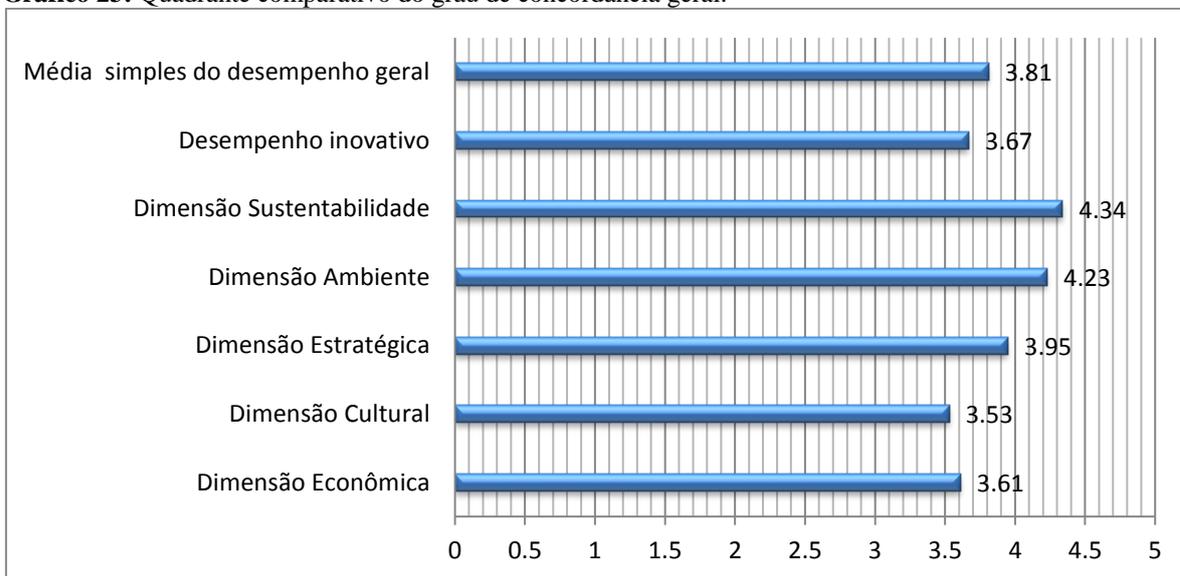
**Gráfico 22:** Radar do grau de concordância do desempenho inovativo.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O grau de maturidade inovadora do comércio varejista de Porto Velho composto pela média das dimensões, apresenta variação mínima de 3,67 referente ao desempenho inovativo e máxima de 4,34 referente a dimensão sustentabilidade, como visualiza-se no Gráfico 23.

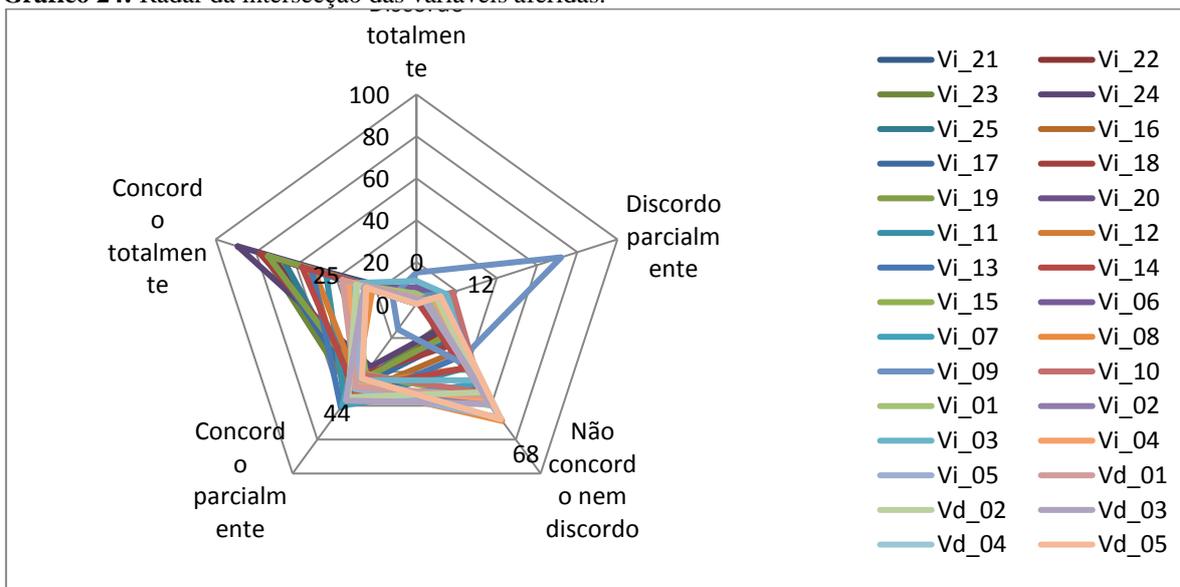
**Gráfico 23:** Quadrante comparativo do grau de concordância geral.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Já gráfico 24 apresenta a intersecção dos resultados gerais de todas as variáveis mensuradas demonstrando um espectro total do cenário pesquisado.

**Gráfico 24:** Radar da intersecção das variáveis aferidas.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Através da visualização do radar da intersecção constante no Gráfico 24, pode-se compreender o resultado geral desta pesquisa, visto que a mancha dos resultados variou de com equivalência aproximada entre os campos concordo totalmente, concordo parcialmente e não concordo nem discordo, enquanto a área discordo totalmente não foi explorada com significância estatística, dentre o padrão visualmente estabelecido ressalta-se a anomalia representada pelo fuga do padrão média apresentada pela variável Vi\_10 que alcançou alto patamar na opção discordo parcialmente.

## 5 CONCLUSÃO

Termos como gestão estratégica, inovação, competitividade e sustentabilidade muitas vezes não são compreendidos como elementos aplicáveis a realidade dos comércios varejistas, os estudos e esforços quantos a essas temáticas são majoritariamente direcionadas as grandes indústrias de base tecnológica, neste sentido esta pesquisa procura presenciar o atual estado do nível de conhecimento e aplicação destes termos no comércio de Porto Velho, através de uma análise como base em literatura técnica e científica reconhecida no meio acadêmico. É notório que a globalização mercadológica, a pressão por mudanças e a ruptura de natureza econômica, social e ambiental transcorreram de forma rápida e dinâmica, inferindo múltiplos fatores que hoje prescindem de estratégias competitivas inovadoras.

A pergunta que norteou o desenrolar desta foi: Qual o grau de desempenho inovativo do comércio varejista da cidade de Porto Velho, Rondônia, Brasil? Tem-se como resposta a esse questionamento com base em uma escala de tipo *Likert* que o grau de desempenho inovador do município de Porto Velho é de 3,81 de em 5 pontos possíveis considerado segundo metodologia adotada com de alta concordância positiva, o desvio padrão foi de 0,340025 e o erro padrão de 0,027856.

A identificação das práticas organizacionais de inovação com base na Gestão Estratégica com foco na inovação para competitividade foi atendida em conformidade e ordem aos objetivos específicos. Através dos dados coletados foi possível estabelecer o perfil preponderante relativo aos proprietários, gestores ou responsáveis pelo estabelecimento no momento da consulta o que resultou no seguinte perfil: compõe-se majoritariamente por pessoas que possuem entre 26 e 40 anos que estão cursando ou já concluíram o Ensino Superior, e em aproximadamente 70% dos casos estão na empresa a três, quatro ou mais de cinco anos, tendo a divisão de gênero um equiparação quase assimétrica com leve superioridade do gênero masculino. No tocante ao perfil dos comércios varejistas conclui-se que 98% das empresas de Porto Velho se enquadram com Microempresas - ME ou Empresas

de Pequeno Porte - EPP, o ramo de atividade de tecidos, vestuário e calçados é o que possui maior incidência representando 34% do comércio varejista amostral, verifica-se também que a maioria das empresas é administrada por profissionais contratados, e no tocante a inovação, a maioria lançou nos últimos três anos um produto novo ou substancialmente aprimorado novo para o mercado regional, mas já existente no mercado nacional.

Através do levantamento bibliográfico em literatura científica por intermédio de análises léxicas e semânticas dos textos selecionados foi construída uma matriz de aferição do desempenho inovativo composto por 5 dimensões independentes (dimensão econômica, dimensão cultural, dimensão estratégica, dimensão ambiente, dimensão sustentabilidade e dimensão desempenho inovativo) que tomaram por base teórica referências como: Kotler e Bes (2011); Mazzola (2013); Lawrence e Losrch (1973); Tigre (2014); Cartilha Gestão da Inovação (2010); Jonash & Sommerlatte (2001); Gomes (2011); Alex e Mascarenhas (2013); Orsato (2012); Manual de Oslo (2005); Paul Trott (2012); e Bessant e Tidd (2015).

O resultado da coleta e tabulação dos dados apontou para um cenário da alta concordância com os parâmetros quando expostos aos indivíduos e empresa pesquisadas, de modo que a grau de desenvolvimento inovador das dimensões foram: dimensão econômica (3,61), dimensão cultural (3,53), dimensão estratégica (3,95), dimensão ambiente (4,23), dimensão sustentabilidade (4,34) e dimensão desempenho inovativo (3,67) se vislumbra portanto, que há espaço para avanços, visto que 22,7% das empresas pesquisadas não implementaram inovação. seja através de um produto novo ou substancialmente aprimorado nos últimos três anos.

O coeficiente Alfa de Cronbach indicou grau geral de confiabilidade de 0,884635 garantindo alta confiabilidade dos dados apresentados e validando portanto o instrumento utilizado e suas aferições. Já individualmente o grau o confiabilidade variou entre moderado e alto como segue: dimensão econômica obteve Alpha de Cronbach de 0,70225158 considerado moderado; dimensão cultural obteve Alpha de Cronbach de 0,67220443 considerado moderado; dimensão estratégica obteve Alpha de Cronbach 0,760101307 considerado alto; dimensão ambiente obteve Alpha de Cronbach de 0,74345580 considerado moderado; dimensão sustentabilidade obteve Alpha de Cronbach de 0,8512117 considerado alto; e dimensão desempenho inovativo obteve Alpha de Cronbach de 0,7654494 considerado alto. A confiabilidade superior do grau geral em relação as dimensões isoladas ocorre devido a estrutura complementar do instrumento de aferição quando correlacionadas as questões.

Os resultados dos questionários variaram com equivalência aproximada entre os campos concordo totalmente, concordo parcialmente e não concordo nem discordo, enquanto a área discordo totalmente não foi explorada com significância estatística. Dentre o padrão v

estabelecido resalta-se a anomalia representada pelo fuga do padrão na variável Vi\_10 que indica que o comércio varejista de Porto Velho n oferece aos funcionários uma parte do tempo e recursos para que dediquem a atividade de pesquisa, geração de ideias e de conceitos e inovação de uma modo geral. Verifica-se também que entre as dimensões analisadas a dimensão cultural foi a que obteve o menor grau de desempenho, enquanto a dimensão sustentabilidade o maior.

## REFERÊNCIAS

ARMELLINI, Fabiano; KAMINSKI, Paulo Carlos. **Desverticalizando a cadeia de valor da inovação através da inovação aberta**. XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Salvador, 2010.

BAGGIO, Adelar Francisco. BAGGIO, Daniel Knebel. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, 2014.

BRUYNE, P. De ; HERMAN, J. ; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CASTRO, Aline Eggres de. VELTER, Aline Nadalin; SILVA, Vanessa Almeida; SCHERER, Flávia Luciane; GROHMANN, Márcia Zampieri. **Análiseda dinâmica competitiva no ensino de idiomas: um estudo multicasos em Santa Maria - RS**. Revista da Micro e Pequena Empresa. v.5, n.3, 2011.

CAVALCANTE, Fábio Robson Casara. **Análise da desigualdade regional no estado de Rondônia à luz da Teoria Intitucionalista de Douglas North**. Tese (Doutorado em Ciências) - Curso de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Federal do Pará, Belém, 2011

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Cartilha: gestão da inovação**. Sebrae: Brasília, 2010.

COSTA, Renato Machado. **Papel da subsidiária brasileira na estratégia de internacionalização dos negócios de empresa multinacionais do setor automotivo**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Booking:Artimed, 2010.

CRESWELL, J. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2006.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André;ABREU, Alina França. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.

FAGUNDES, Jair A. **Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contigência**. Revista Gestão e Regionalidade, Vol. 26, N°78, 2010.

FERRAZ, J.C., KUPFER, D. e HAGUENAUER, L. . **Made in Brazil, Desafios Competitivos para a Indústria.** Rio de Janeiro, Campus, 1996.

FILHO, Hélio Afonso Aguilar; FONSECA, Pedro Cezar Dutra. **Instituições e cooperação social em Douglas North nos intérpretes weberianos do atraso brasileiro.** Revista Estudos Econômicos, v. 41, n. 3, jul./set. 2011.

FILHO, A. I.; GUIMARÃES, T. A. **Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações:** uma proposta de articulação conceitual. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun. 2010. Disponível em: <>. Acesso em: 07/12/2014.

FILHO, Fernando Luiz Freitas. **Gestão da inovação: teoria e prática para implementação.** São Paulo: Atlas, 2013.

GOMES, G.; NETO, D. P. M.; GIOTTO, O. T. **Análise do conteúdo dos artigos de inovação publicados nos anais do ALTEC, SIMPOI e EnANPAD 2003 – 2007.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 4, p.27-44, out./dez. 2011. Disponível em: <[http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79236/pdf\\_51](http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79236/pdf_51)>. Acesso em: 07/12/2014.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PINTEC:** pesquisa de inovação. 2011.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PAC:** pesquisa anual do comércio. 2013.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PIB:** produto interno bruto. 2010.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estimativas de população.** 2015.

MASCARENHAS, M. P. ; ALEX, W. **Triple Bottom Lineda Sustentabilidade: Uma Análise em Empresas Nacionais Produtoras de Óleos e Gorduras.** REUNIR, v.3, n1, 2013.

MINOTTI, Paulo Fernando. **Estratégias de sustentabilidade: A dimensão ambiental nas organizações participantes do mecanismo de desenvolvimento limpo.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2014

MONTEIRO JR, João G. **Criatividade e inovação.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

MOREIRA, Wellington Rodrigues; MUNK, Luciano. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance**, 2010.

MOZZATO, Anelise R; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de Conteúdo como técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo de Administração: Potencial e Desafio**. ANPAD. Curitiba, 2011.

NETO, João Estevão Barbosa; COLAUTO, Romualdo Douglas. **Teoria Institucionalista: estudo bibliométrico em anais de congressos e periódicos científicos**. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 10, n. 18, p.63-74, 2010.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Univesity Press, 1990.

OCDE (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento). **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Paris: OCDE, 1997. 136 p. (Traduzido em 2004 sob a responsabilidade da FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos - das edições originais em inglês e francês).

ORSATO, Renato. **Estratégias de sustentabilidade: quando vale a pena ser verde?** QualityMark, 2012.

PACHECO, L. M.; GOMES, E.; SILVEIRA, M. A. **Metodologias de gestão da inovação em uma perspectiva comparada: contribuição para aplicação em pequenas e médias empresas**. In: Congresso Latinoiberoamericana de Gestão de Tecnologia (ALTEC), 2013. Disponível em: <[http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/803.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/803.pdf)>. Acesso em: 08/12/2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHMITT, Camila da Silva; HAYDE, Cristian Tadeu von der hayde. **Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise bibliométrica**. Revista eletrônica Estratégia e Negócios, Florianópolis, v.6, n.2, p. 157-174, 2013.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: PPGMAD, 2007.

SOUZA, Isaac O. **Segurança empresarial na ambiência organizacional**. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração pela FACE/FUMEC. Belo Horizonte, 2011.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2014.

FREEMAN, Chris. **The Economics of Industrial Innovation**. 2nd edn. Frances Pinter, London, 1982.

ROTHWELL, Roy; GARDINER, Paul. **Invention, innovation, re-innovation and the role of the user**. *Technovation*, 3, 168, 1985.

DRUCKER, Peter. **Innovation and Entrepreneurship**. Harper & Row, New York, 1985.

PIACENTINI, Alexandre Leonardo Simões. **Análise de teorias organizacionais em face de uma perspectiva democrática para a gestão de escolas públicas na Amazônia**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação e Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, 2016.

PINTO, Giselle Azevedo; CHAVEZ, José Ramon. **O uso do coeficiente de Cronbach nos resultados de um questionários para avaliação dos serviços no setor de transporte urbano por ônibus**. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves, 2012.

PORTER, Michael. **The competitive Advantage of Nations**. Macmillan, London, 1990.

PORTO, Geciane Silveira. **Gestão da inovação e empreendedorismo**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

VITORELI, Gislaine A. **Análise da integração dos sistemas normalizados ISO 9001 e OHSAS 18001: estudo de caso múltiplos**. Dissertação para obtenção do título de mestre em engenharia da produção pela Universidade de São Paulo. São Carlos, 2011.

FAGUNDES, Jair A. **Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência**. *Revista Gestão e Regionalidade*, Vol. 26, N°78, 2010.

FRANCINI, William Sapaio. **Modelos de gestão da inovação: Um estudo de casos em empresas brasileiras do setor petroquímico**. Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.

SOUZA, Isaac O. **Segurança empresarial na ambiência organizacional**. Dissertação para obtenção do título de Mestre em Administração pela FACE/FUMEC. Belo Horizonte, 2011.

FILHO, A. I.; GUIMARÃES, T. A. **Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações:** uma proposta de articulação conceitual. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun. 2010.

LEÃO, João Artur Avelino. **Inovação Científica para o Desenvolvimento Institucional: Estudo de Caso Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre – IFAC.** Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação –Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). 133p. Porto Velho, 2014.

SILVA, Jeoval Batista. **Avaliação da sustentabilidade em unidades de conservação na Amazônia Ocidental com foco na Teoria U.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2015.

TINTI, Dione Lorena. Teoria U e Programação Neurolinguística> Acessando o Poder de Presenciar. **Revista Global Manager**, v.14, n. 1, 2014.

MAZZOLA, Bruno Giovanni. **Gestão da inovação em empresas de micro, pequeno e médio porte:** um estudo de empresas do APL de Santa Rita do Sapucaí. Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências. São Paulo, 2013.

SARAIVA, Caio César. **Estratégia da inovação para a empresa nascente:** um estudo junto a empresas apoiadas pelo programa PIPE da FAPESP. São Paulo, 2013.

SILVA, Jeoval Batista da et al. **Desconstrução do conceito de aterro sanitário e gestão de resíduos sólidos na Amazônia Ocidental.** The Journal of Solid Waste Technology and Management. Philadelphia: ICSW, 2014.

SCHARMER, Claus Otto. **Teoria U:** como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da Inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

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

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Publicado pelo FINEP ( Financiadora de Estudos e Projetos), 2004.

DE BES, Fenando T.; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

## APÊNDICE A – Questionário

Esta pesquisa é parte necessária da construção da dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração do mestrando Alex Rotta Romani junto ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração - PPGMAD, da Fundação Universidade Federal de Rondônia, sob a orientação do Professor Dr. Flávio de São Pedro Filho, como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre. É assegurado o total sigilo sobre os indivíduos e empresas respondentes.

### IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1- Tempo de Empresa

1 ano  2 anos  3 anos  4 anos  5 anos ou mais

2- Gênero.

Feminino  Masculino  Outro \_\_\_\_\_

3- Formação

Fundamental Incompleto  Fundamental Completo  Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  Ensino Superior Incompleto  Ensino Superior Completo

4- Faixa etária

até 20 anos  de 21 a 25 anos  de 26 a 30 anos  
 de 31 a 40 anos  acima de 41 anos

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1- Localização

Av. Jatuarana  Av. Sete de Setembro  Av. Carlos Gomes  Av. Nações Unidas  
 Av. Pinheiro Machado  Rua José Amador dos Reis  Porto Velho Shopping

2- Ramo de atuação

Hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumos.  
 Veículos.  
 Combustível e lubrificantes.  
 Construção.  
 Eletrônicos e móveis.  
 Tecidos, vestuário e calçados.  
 Jornais, revistas e papelaria.  
 Artigos farmacêuticos, médicos e de perfumaria e cosméticos.  
 Equipamentos para escritório e informática.  
 Artigos de uso pessoal e doméstico.

3- A empresa possui quantos funcionários.

( ) Até 9 ( ) De 10 a 49 ( ) 50 a 99 ( ) mais de 100

4- Qual o tipo de administração da empresa?

- ( ) Empresa gerida por membros de uma família.  
 ( ) Administrada por profissionais contratados

5- O principal produto novo ou substancialmente aprimorado, lançado pela empresa no mercado nos últimos três anos é:

- ( ) Novo para a empresa, mas já existente no mercado  
 ( ) Novo para o mercado regional, mas já existente no mercado nacional.  
 ( ) Novo para o mercado regional, nacional e mundial.  
 ( ) Não houve produto novo lançado neste período.

## DESEMPENHO INOVATIVO

Olá, ao responder este questionário pedimos que primeiramente mantenha sua mente aberta, de modo a suspender pré-julgamentos e questionamentos; procure observar a realidade com novos olhos, livres das amarras de seus modelos mentais já estabelecidos.

Para isso analise cada sentença abaixo e marque o número que melhor representa sua percepção com relação a afirmação segundo uma escala *Likert* onde (1) significa "Discordo Totalmente", (2) "Discordo Parcialmente", (3) " Não concordo nem discordo", (4) "Concordo parcialmente", (5) "Concordo Totalmente".

Dimensão 1	Nível de concordância						
1- Nos últimos três anos, a empresa introduziu um bem ou serviço novo, ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos.	1	2	3	4	5		
2-Nos últimos três anos a empresa implementou um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.	1	2	3	4	5		
3- Nos últimos três anos a empresa implementou um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	1	2	3	4	5		
4-Nos últimos três anos a empresa implementou um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	1	2	3	4	5		
5- Nos últimos três anos a empresa realizou mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz, alterando produtos e serviços de forma radical.	1	2	3	4	5		
<b>Dimensão 2</b>	<b>Nível de concordância</b>						
1- A empresa obtém/obteve vendas satisfatórias a partir do lançamento de novos produtos ou serviços	<b>Dis</b>	1	2	3	4	5	<b>Con</b>

2- A empresa obtém/obteve lucros satisfatórios a partir do lançamento de novos produtos ou serviços.		1	2	3	4	5	
3- A empresa obtém/obteve vendas a partir de inovações que não envolveram produtos (ex: novas formas de comercialização).		1	2	3	4	5	
4- A empresa obtém/obteve redução de custos a partir de inovação.		1	2	3	4	5	
5- Os investimentos em inovação costumam gerar retorno econômico à empresa.		1	2	3	4	5	
<b>Dimensão 3</b>	<b>Nível de concordância</b>						
1- Existe um clima de apoio para novas ideias com os funcionários que produzem conceitos para inovações (ex: produtos, serviços, processos, marketing, organizacional).	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo totalmente</b>
2- As pessoas que compõem a empresa são estimuladas a aprender de forma contínua.		1	2	3	4	5	
3- Há uma forte integração entre as diversas áreas da empresa.		1	2	3	4	5	
4- O sistema de recompensa /reconhecimento da empresa favorece a ocorrência da inovação.		1	2	3	4	5	
5- A empresa oferece aos funcionários tempo e recursos para que se dediquem a atividades de pesquisa, geração de idéias, de conceitos e inovação de um modo geral.		1	2	3	4	5	
<b>Dimensão 4</b>	<b>Nível de concordância</b>						
1- A empresa costuma correr riscos para promover a inovação e introduzir uma nova ideia ao mercado.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo totalmente</b>
2- O planejamento estratégico leva em consideração os conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) para efetivar suas ações.		1	2	3	4	5	
3- A empresa procura diferenciar os produtos ofertados de forma a torná-lo únicos no âmbito da rivalidade entre os concorrentes.		1	2	3	4	5	
4- A estratégia de inovação é expressa de maneira clara, e todos conhecem a metas de melhorias.		1	2	3	4	5	
5- Existe ligação entre os projetos de inovação e a estratégia geral do negócio.		1	2	3	4	5	
<b>Dimensão 5</b>	<b>Nível de concordância</b>						
1- A melhoria do ambiente e das condições de trabalho visando gerar mais qualidade de vida para todos é devidamente avaliada e gerenciada.	<b>Discordo totalmente</b>	1	2	3	4	5	<b>Concordo totalmente</b>
2- Os locais de trabalho são planejados de forma a possibilitar integração e interação das pessoas e a proporcionar mais qualidade de vida para a força de trabalho.		1	2	3	4	5	
3- A empresa entende que o aprendizado é elemento de fundamental importância para a perpetuação do ciclo contínuo de inovação, fornecendo um ambiente propício a inovação e estimulante.		1	2	3	4	5	
4- A empresa possui as competências necessárias para desempenhar as diversas atividades de sua cadeia de valor.		1	2	3	4	5	
5- Existe autonomia para se utilizar parte do tempo da jornada de trabalho a projetos inovadores.		1	2	3	4	5	

Dimensão 6	Nível de concordância				
1- O capital humano é respeitado e tem seus direitos assegurados, além disso e a comunidade ao redor da área de comércio não é afetada negativamente a curto, médio e longo prazo pela atuação da empresa.	1	2	3	4	5
2- Os impactos de curto médio e longo prazo são reduzidos ao buscar práticas de equalização para assegurar que as gerações futuras possam gozar em plenitude dos recursos atuais comercializados pela empresa.	1	2	3	4	5
3- O capital financeiro da empresa, onde ocorre a produção, distribuição, compra e venda de bens e serviços que movimentam valores monetários, procura a consecução de lucros sem explorar de forma irresponsável os recursos ambientais e humanos.	1	2	3	4	5
4- A empresa é sustentável, pois ocorre uma inter-relação harmoniosa entre os fatores sociais, ambientais e econômicos em que o desenvolvimento atual não compromete a existência das gerações futuras.	1	2	3	4	5
5- A obtenção de vantagem competitiva na organização ocorre através de uma estratégia clara que possibilita a criação de uma posição singular e valiosa, neste sentido a sustentabilidade é uma via significativa para um posicionamento competitivo da empresa.	1	2	3	4	5
<b>Discordo totalmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>				

Data \_\_/\_\_/\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

