

## INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO INOVADOR EM SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Autor: Anderson Baumgratz

### RESUMO

A inovatividade é destacada como uma característica de uma organização ou indivíduo relacionada a atividade inovadora. Aponta-se como inovatividade organizacional quanto uma empresa está aberta a inovar, isto é, com uma estrutura cultural que está disposta a inserir novos produtos, processos e serviços. Este trabalho objetiva identificar a presença das dimensões da inovatividade organizacional e o desempenho inovador em dois supermercados a partir da visão dos seus gestores e colaboradores. A pesquisa é de caráter descritivo, quali-quantitativo, aplicado por meio de um estudo de caso múltiplo em dois supermercados, com entrevista aos seus gestores e aplicação de questionário aos colaboradores. As principais conclusões foram: a identificação da presença de algumas dimensões da inovatividade organizacional; nenhuma organização apresentou níveis excepcionais de inovação; ambas apresentam aspectos importantes relacionados a dimensões da teoria quanto a inovatividade, principalmente voltados a questão de relacionamentos, cultura e aprendizagem.

**Palavras-chave:** Inovatividade organizacional; Desempenho inovador; Supermercados.

### INTRODUÇÃO

Na literatura, encontram-se vários estudos brasileiros recentes (por exemplo: RIBEIRO *et al.*, 2011; MARTENS *et al.*, 2011; ABBADE, 2014; MARTENS *et al.*, 2014; CARDOSO, PESCADOR, DESIDÉRIO, 2016; BEZERRA, WRONSKI, 2016) que focaram em identificar a inovatividade em organizações de vários setores do mercado, como indústria e prestadoras de serviços, pequenas e grandes empresas.

Ao falar em inovatividade, Martens *et al.* (2011) ressaltam que refere-se a um conceito de ampla importância no âmbito do empreendedorismo, visto que esclarece um modo cujo o qual as organizações almejam novas oportunidades.

O sucesso das estratégias e políticas de fomento à inovação depende da compreensão dos fatores que sustentam a capacidade de inovar em ambientes competitivos dinâmicos (QUANDT; FERRAREZI; BEZERRA, 2015). Assim sendo, esta pesquisa visa explorar proporções internas da inovatividade organizacional e sua influência na performance inovadora, por meio de um modelo crítico fundamentado em coerência conceitual da literatura sobre inovatividade organizacional e desempenho inovador.

Vê-se nos cenários atuais que as organizações líderes possuem a inovação no seu DNA tanto em áreas técnicas como no relacionamento com clientes. Simantop (FNQ, 2008) entende a inovação como uma mudança que gera um padrão de desempenho novo e superior para a organização e estratégia como a capacidade de alinhar esforços de um time para implementação de uma iniciativa. Assim sendo, orientada pelo mercado, a organização inovadora define seu foco em pesquisas e novos desenvolvimentos como estratégia central para investimentos, visando assim a criação de valor para o negócio, com estratégias que ordenam e disciplinam as condições necessárias para tal.

Atualmente a inovação não se trata apenas de necessidade comum ou ainda uma característica atrelada somente ao comportamento humano, mas sim de um fator fundamental pra a permanência no mercado. Trata-se de criar novos modelos de negócios, novos meios de atender necessidades dos consumidores, novos processos organizacionais, novos meios de

competir e cooperar no ambiente empresarial. Ou seja, de um meio para melhorar e modernizar métodos, criar novas tecnologias e formas diferentes de atuar. Esses métodos e tecnologias visam atender as mais diversas necessidades da sociedade, diminuindo danos ambientais e humanos, assim como aumentando a qualidade dos produtos e serviços. (FNQ, 2008; INMA, 2016).

Esta necessidade de práticas inovadoras é notada em toda a extensão humana de ações, incluindo o ambiente empresarial e requer o uso do conhecimento baseado em gestão para regular a atividade inovadora com planejamento, motivação, execução e acompanhamento de resultados, premissas básicas da administração (INMA, 2016).

Neste contexto, propõe-se este trabalho que visa identificar a presença das dimensões da inovatividade organizacional e o desempenho inovador em supermercados a partir da visão dos seus gestores e colaboradores. Além de identificar práticas inovadoras em processos de gestão e no ramo do varejo. Inicialmente por meio de uma abordagem exploratória e descritiva, e posteriormente a aplicação de pesquisa, por meio de estudo de caso múltiplo em dois supermercados, com entrevista aos seus gestores e aplicação de questionário aos colaboradores.

Os elementos indicadores de inovação e performance empresarial são consequência final do uso real do conhecimento na resolução de problemas e na geração de novos produtos e serviços (QUANDT, FERRARESI E BEZERRA, 2013) o que justifica a importância de realizar-se estudos quanto ao tema. Outro fator justificante da abordagem do tema inovatividade é apontado por Werlang, Rossetto e Sausen (2015), num estudo recente onde citam a importância e a necessidade de realizar-se uma pesquisa em uma base de dados nacionais, identificando, com isso, a condição do saber da pesquisa e apuração em inovatividade no Brasil. Eles indicam que deve haver estudos sobre o tema em países emergentes, devido a maioria das pesquisas já realizadas terem sido feitas em países desenvolvidos, podendo gerar resultados apenas em uma concepção de desenvolvimento.

Como contribuição, os resultados deste estudo poderão fornecer subsídios para empresas que querem avaliar e comparar o seu grau de inovatividade, usar de algumas práticas inovadoras identificadas, podendo assim diferenciar-se no mercado, e trazer maiores resultados e benefícios na sociedade que encontram-se inseridas. Para a academia, o estudo proporcionará um incremento nos estudos voltados a inovatividade organizacional, difundindo e contribuindo na literatura acadêmica da grande área da Administração e afins.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente, discute-se acerca do conceito de Valores Pessoais e os principais aspectos teóricos sobre a temática Âncora de Carreira. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa; na sequência, o perfil dos respondentes e os principais resultados. Para finalizar, discutem-se os resultados e são apresentadas as considerações finais e as referências.

## **1. A INOVAÇÃO E A INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL**

Joseph A. Schumpeter é considerado o criador da base teórica da inovação econômica e tem essa definição ligada com diversas outras áreas da vida humana como, por exemplo, técnica, sociologia, ensino de línguas, pesquisa e desenvolvimento, podendo aparecer em qualquer forma de atividade humana onde algo novo ocorre. Ser inovador é possível em qualquer momento e em qualquer lugar (INMA, 2016).

A partir de várias definições, a inovação é apresentada como um resultado de um processo e não de um único ato curto. Neste processo há uma invenção de algo novo oriundo de uma ideia ou por uma transformação de algo já existente, e isto leva a um produto ou serviço final melhor, mais útil e eficaz em determinada área ou setor onde deu-se a mudança (INMA, 2016). A fonte de inovação depende dos recursos humanos disponíveis, e tem-se duas situações

principais: a necessidade de inovação e um incidente ou evento inesperado gerador de inovação (INMA, 2016).

O termo inovatividade muitas vezes é confundido com inovação, e tem de fato uma certa relação. O conceito mais amplo de inovação a define como a implantação de novas ideias, produtos, processos ou serviços. (HURLEY; HULT, 1998; INMA, 2016). Já quanto a inovatividade ainda não há um consenso sobre o seu significado, mas vários autores se referem ao mesmo, como sendo um meio de mensuração ou indicação do grau de novidade de alguma coisa, empresa ou indivíduo (HURLEY; HULT, 1998; WERLANG; ROSSETTO; SAUSEN, 2015).

Hurley e Hult (1998) afirmam que o elemento-chave da inovatividade está em uma cultura que estimula a introdução de novas ideias, processos, produtos e estratégias. Conceito este compartilhado por Gopalakrishnan e Damanpour (2000 apud WERLANG; ROSSETTO; SAUSEN, 2015) que a consideram como um sinônimo da quantidade de inovações, de qualquer origem, que são adotados por uma organização ou indivíduo em um determinado período.

A palavra inovatividade é oriunda do inglês *innovativeness*, e alguns autores se referem a ela como uma forma de mensuração do grau de novidade de alguma empresa, organização ou pessoa (WERLANG; ROSSETTO; SAUSEN, 2015).

Um fator que está diretamente ligado ao nível de inovatividade é a estratégia de gestão de inovação. Esta relaciona-se ao consciente, a sistemática e a atividade organizada quanto as características científicas, técnicas, financeiras e de mercado, pois esses fatores levam a implementação da inovação imediata ou no futuro (INMA, 2016). A motivação e a sensibilização quanto ao assunto são precedentes necessários para ações inovadoras, ou seja, para a inovatividade. Ressalta-se ainda que ter apenas conhecimento e motivação não é o

suficiente, pois elas são limitadas por fontes financeiras escassas, qualificação e sensibilização pessoal, limitações legislativas, técnicas e de infraestrutura, regulamentos fiscais, cultura e valores, tradição e hábitos, a falta de proteção a patentes, fatores esses que devem ser superados (INMA, 2016).

Além da estratégia de gestão a inovatividade, ou capacidade de inovar de modo contínuo e duradouro de uma organização, é essencialmente fundamentada ainda pelas características da sua estrutura, cultura, rotinas gerenciais e fatores associados relacionados à inovação e a gestão do conhecimento (QUANDT; FERRARESI; BEZERRA, 2013).

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000, p. 579), “inovatividade é o grau em que uma organização adota uma inovação relativamente mais cedo do que outros membros do sistema”. Apresentam-se duas linhas de pesquisa relacionadas a adoção da inovação: a inovatividade limitada a um domínio ou produto e a predisposição à inovação. Nessa perspectiva, a inovatividade é nível em que um indivíduo é suscetível a novas ideias e adota decisões sobre inovações, independente da influência de outros indivíduos. Sendo assim a inovatividade voltada a um domínio ou a um produto específico busca contemplar a tendência a se aderir a uma inovação quanto a uma área de interesse em que o indivíduo possui domínio ou produto específico desta área.

Portanto, Ribeiro *et al.* (2011) propõem que estas características percebidas da inovação encontram-se assertivamente associados à inovatividade organizacional. Os autores afirmam que a participação em redes de relacionamento com seus *stakeholders*, agentes de mudança, líderes de opinião e outras instituições pode facilitar a velocidade da informação sobre uma inovação, o que aumenta a probabilidade de uma organização poder adotá-la. Acrescentam que quanto mais informada acerca das inovações tecnológicas for uma organização, maior é a sua tendência a inovatividade organizacional.

A psicografia conforme o Dicio (2016), é a caracterização psicológica de um ser, análise dos comportamentos, das atividades e dos desejos de um ser, e organizacional se refere a organização, então, psicografia organizacional refere-se a análise dos comportamentos, atividade e desejos de indivíduos de uma determinada organização.

Robertson e Wind (1980) estabeleceram quatro dimensões relevantes quanto a psicografia organizacional voltada a inovatividade: direção – clareza dos objetivos e prioridades, centralidade da decisão – nível de centralização no processo decisório, abertura a comunicação – orientação efetiva dos participantes da organização e a motivação para a conquista – a busca pela excelência e resultado. Hurley e Hult (1998) afirmam a importância da mensuração do clima e cultura organizacional das organizações, pois são importantes dimensões da inovatividade organizacional. Ribeiro *et al.* (2011) supõe que quanto mais positivas as características psicográficas da organização, maior tende a ser a sua inovatividade.

Hult, Hurley e Knight (2004) já apontavam que os principais motivadores globais de desempenho, consistem em orientação voltada ao mercado, inovação e orientação empresarial. Isso resulta em que a inovação seja orientada e direcionada ao mercado, e a performance entre orientação empreendedora e desempenho. Os autores ressaltam que, para se obter efeito sobre o desempenho do negócio, a orientação para a aprendizagem deve ser mediada pela inovação.

Os autores acima citados ressaltam que a orientação de mercado e orientação para aprendizagem podem ajudar os gestores a desenvolver produtos, processos, e ideias superiores, sendo provável que a orientação empresarial fornece o estímulo para a condução de tais atividades. Isto em virtude de a orientação empreendedora incorporar as qualidades de proatividade, agressividade e iniciativa que podem impulsionar os gestores em ação a vários projetos de inovação (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Os autores sinalizam que as inter-relações entre a orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e orientação empreendedora, o seu efeito na inovação e o seu efeito posterior de inovação no desempenho dos negócios servem para fornecer sustentada vantagem para as organizações. Concluem que a inovatividade é um mediador chave na relação entre esses construtos, até por que o futuro mostra-se turbulento e incerto, e em vista disso orientam que invista-se no desenvolvimento de seu mercado, aprendizado e orientação empresarial (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Wang e Ahmed (2004) a partir de várias pesquisas, identificaram cinco áreas principais que determinam a capacidade global de inovação de uma organização. São elas: a inovação de produto, inovação de mercado, inovação de processo, inovação comportamental e capacidade de inovação estratégica. Os mesmos identificam três elementos que asseguram as capacidades dinâmicas: a capacidade de absorção, a capacidade adaptativa e a inovatividade ou capacidade inovativa. Neste viés, a capacidade inovativa equivale a criar novos produtos e mercados mediante a adequação da orientação estratégica com medidas de suporte à inovação (WANG; AHMED, 2004).

Em estudos mais recentes Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013) indicam que três dimensões da inovatividade organizacional exercem uma influência muito importante na média do desempenho inovador das empresas: a aprendizagem de todos, a liderança que estimula novas ideias e a cultura organizacional favorável a autonomia, experimentação e a criatividade. Complementam afirmando que o setor tecnológico refere-se a um setor dinâmico, bastante influenciado por mudanças constantes, procura pela diferenciação e a inovação como regra da organização, isto faz com que a inovatividade seja uma dimensão essencial da OE (Orientação Empreendedora) nessas organizações.

Os autores propõem um modelo conceitual que visa avaliar as dimensões internas, as quais a organização tem controle, e que interagem no sentido de criar e fortalecer um ambiente de fomento à inovação. Este esquema retrata ainda as principais dimensões organizacionais da inovatividade que embasaram a sua pesquisa, onde as afirmativas referentes a cada dimensão foram obtidos ou adequados de instrumentos de pesquisa confirmados em estudos anteriores identificados por eles, que buscam avaliar a contribuição de cada dimensão organizacional na inovatividade. Tal modelo é demonstrado, a seguir, na figura 01. **Figura 01 - Dimensões Organizacionais da Inovatividade**

Dimensão	Aspectos relacionados à inovatividade	Referências
Estratégia	Grau de desenvolvimento da estratégia da organização no que diz respeito à inovação, inclusive a incorporação da análise do ambiente interno e externo na formulação de objetivos estratégicos de inovação.	François <i>et al.</i> (1999), Ehms e Langen (2002), Terra (2005), Quandt (2009), Jaakson <i>et al.</i>
		(2011), Tidd <i>et al.</i> (1997), Moraes, Lima e Lobosco (2011)
Liderança	Papel da liderança para assegurar a eficácia do processo de gestão da inovação, incluindo aspectos de comunicação, aprendizado e mudança, e tolerância a riscos.	Ehms e Langen (2002), Quandt (2009), Barbieri <i>et al.</i> (2003), Scherer e Carlomagno (2009)
Cultura e Valores	Cultura organizacional favorável ao compartilhamento do conhecimento, e valores que estimulam a aprendizagem, autonomia, confiança, criatividade e colaboração, bem como recompensas e reconhecimento.	Ehms e Langen (2002), Peeters e van Pottelsberghe (2003), Terra (2005), Quandt (2009), Knox (2002)
Estrutura Organizacional	Estruturas que possibilitam a flexibilidade, a comunicação e a participação de todos na promoção e sustentação da inovação.	Knox (2002), Ehms e Langen (2002), Terra (2005), Quandt (2009), Jaakson <i>et al.</i> (2011), Scherer e Carlomagno (2009)
Processos	Processos estruturados para geração, avaliação, e implementação de sugestões e iniciativas inovadoras, com provisão de recursos, bem como mecanismos para registrar o que foi aprendido e disseminar esse conhecimento.	Ehms e Langen (2002), Quandt (2009), Alves e Bontempo (2007), Scherer e Carlomagno (2009)
Pessoas	Gestão de recursos humanos, incluindo recrutamento e retenção de talentos para a inovação; desenvolvimento de competências; práticas de avaliação de desempenho; mecanismos de reconhecimento e recompensas para o compartilhamento do conhecimento; estímulos à confiança, flexibilidade e a autonomia.	François <i>et al.</i> (1999), Ehms e Langen (2002), Terra (2005), Quandt (2009), Barbieri <i>et al.</i> (2003), Van de Ven <i>et al.</i> (2000), Moraes, Lima e Lobosco (2011)
Relacionamento Externo	Relacionamento da organização com agentes externos e a aprendizagem com o ambiente, incluindo práticas de inteligência competitiva, criação de redes e acordos de cooperação.	François <i>et al.</i> (1999), Noblet <i>et al.</i> (2011) Terra (2005), Quandt (2009), Jaakson <i>et al.</i> (2011), Van de Ven <i>et al.</i> (2000), Alves e Bontempo (2007), Tidd <i>et al.</i> (1997), Teece <i>et al.</i> (1997)
Infraestrutura, Metodologias, Ferramentas	Uso eficaz da infraestrutura tecnológica, metodologias e ferramentas gerenciais para a efetiva implementação dos projetos de inovação, desde o processo de seleção de ideias até a fase posterior ao lançamento da inovação.	Peeters e van Pottelsberghe (2003), Quandt (2009), Alves e Bontempo (2007), Tidd <i>et al.</i> (1997)

Mensuração	Uso de indicadores para aperfeiçoar o processo de gestão de inovação, sob várias perspectivas – financeira, operacional, estratégica, de competências.	Terra (2005), Quandt (2009), Scherer e Carlomagno (2009)
Aprendizagem	Estímulos à aprendizagem individual, bem como a documentação e discussão de mudanças ocorridas nos processos e no desenvolvimento de produtos, registro das lições aprendidas e avaliações da possibilidade de replicação.	Nonaka e Takeuchi (1997), Quandt (2009), Zahra e George (2002)

Fonte: Quandt, Ferrarezi e Bezerra 2013, p. 6

A figura 01 é resultado de um importante mapeamento na área de inovatividade organizacional realizado pelos autores Quandt, Ferrarezi e Bezerra no ano de 2013, o qual traz as principais dimensões da inovatividade dentro de uma organização, sendo essas dimensões a estratégia, liderança, cultura e valores, estrutura organizacional, os processos, as pessoas, relacionamento externo, a infraestrutura, metodologias e ferramentas, mensuração por indicadores e aprendizagem contínua, dimensões essas relativamente importantes numa organização (QUANDT; FERRAREZI; BEZERRA, 2013).

E por fim, para este estudo usou-se um modelo que visa combinar as dez principais dimensões de maneira que possa explicar o desempenho inovador, tanto voltado a indicadores de processo de produção (produtos, processos e serviços), assim como relacionado a melhorias organizacionais. Este modelo, parte do pressuposto de que é necessário não somente distinguir as capacidades dinâmicas das básicas, mas também analisar o processo de evolução das capacidades, focando na sua afetividade (SALAZAR; PELÁEZ, 2011). Cabe destacar que este modelo conceitual limita-se a uma avaliação das dimensões internas, que estão sob o domínio da organização (QUANDT; BEZERRA; FERRAREZI, 2015).

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que fosse possível alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa foi desenvolvida em duas fases. A primeira consistiu no levantamento e revisão da bibliografia existente sobre a inovatividade organizacional. O que contribuiu diretamente na elaboração e justificativa do problema de pesquisa, bem como, para a análise e levantamento das variáveis e construtos necessários no instrumento de coleta de dados.

Na segunda fase, realizou-se a coleta dos dados utilizados na pesquisa. Para tal, optouse por uma abordagem mista, quali-quantitativa. Conforme Fonseca (2002) a pesquisa feita pelo método misto – qualitativo e quantitativo – busca obter uma compreensão e explicação mais ampla a respeito do tema estudado.

O método empregado nesta pesquisa envolveu duas abordagens: quantitativa e qualitativa: na pesquisa quantitativa, os resultados podem ser quantificados, com amostras grandes e representativas da população alvo para buscar um retrato real, por meios bem objetivos, padronizados e neutros. Atualmente analisa-se uma utilização conjunta da pesquisa qualitativa juntamente com a quantitativa, esta utilização conjunta permite recolher e reunir mais informações de maneiras isoladas. Já numa pesquisa qualitativa se atenta a aspectos da realidade não numéricos, que não podem ser quantificados, focando na compreensão e explicação das relações sociais e organizacionais (FONSECA, 2002).

Já a estratégia de pesquisa se deu por meio de aplicação de um estudo de caso múltiplo. Segundo Yin (2001) o estudo de caso investiga fenômenos contemporâneos individuais, organizacionais e sociais dentro do seu contexto da vida real. A sua investigação visa situações tecnicamente únicas onde há muito mais variáveis de interesse do que dados, e como efeito, há várias fontes de evidência, apontando um resultado. Usa-se de hipóteses teóricas prévias e

abordagens específicas para conduzir a coleta e a análise de dados. Para ele, o estudo de casos múltiplos possibilita a comparação de resultados, onde se busca relações de causa e efeito.

As organizações selecionadas neste estudo serão tratadas como empresa Beta e cooperativa Gama.

Estruturou-se esta pesquisa em duas etapas. Sendo que a primeira foi realizada no mês de outubro de 2016, com os dois gestores das organizações que compõem o estudo de caso múltiplo. Aplicou-se uma entrevista semiestruturada, elaborada a partir do modelo proposto por Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015), cujo objetivo foi avaliar as dimensões da inovatividade organizacional e o seu impacto no desempenho inovador. As entrevistas com os gestores foram previamente agendadas e gravadas.

A segunda etapa ocorreu da seguinte forma: aplicou-se uma *survey* com os funcionários. Este tipo de pesquisa busca obter dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, por meio da utilização de um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002). Na empresa Beta 12 dos 17 funcionários participaram da pesquisa, representando 70% de participação. Já na cooperativa Gama 19 dos 25 profissionais aceitaram participar da pesquisa, o que representa um total de 76%.

O questionário foi dividido em três blocos. O primeiro, buscou caracterizar o perfil dos respondentes, o segundo é voltado na identificação da inovatividade e suas principais variáveis nas organizações, por intermédio de afirmativas em escala Likert de 05 pontos, sendo (1) e (5) concordo totalmente. O instrumento foi adaptado de Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015).

Por fim, o terceiro bloco é voltado na identificação do desempenho inovador das organizações e funcionou na mesma sistemática do bloco anterior.

Após a coleta de dados, na parte qualitativa, realizou-se a transcrição literal dos áudios das entrevistas. No que tange a parte quantitativa, tabulou-se os questionários com o auxílio da ferramenta Docs do Google, e do Microsoft Excel, para posterior análise, comparação e discussão dos resultados.

Vale ressaltar que os procedimentos metodológicos atendem aos preceitos éticos abrangidos na pesquisa com seres humanos, conforme a resolução do Conselho Nacional de saúde (196/96) e do Conselho Federal de Psicologia (16/2000), que integram o sigilo quanto à identidade dos participantes e à liberdade de adesão voluntária ao estudo, assim como a garantia do emprego dos dados para fins específicos deste estudo.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão analisados e discutidos os resultados da pesquisa. Inicialmente buscou-se caracterizar ambas as organizações e posteriormente o perfil dos seus gestores e funcionários.

A Empresa Beta foi fundada em 1984, e é oriunda de um negócio familiar, encontra-se atualmente na terceira geração. É administrada por dois gestores e possui 17 colaboradores, atende por mês aproximadamente 1,5 mil clientes e no ano de 2015 teve uma receita bruta entre 3,6 a 6 milhões. Atua no setor supermercadista.

A Cooperativa Gama, por sua vez, foi fundada em 1976, o prédio próprio em que atua foi inaugurado em 1994. O atual gestor iniciou-se a sua atuação nesta unidade em 1996. No ano de 2003, a cooperativa foi incorporada por uma outra maior, a qual esta unidade pertence ainda hoje. Os segmentos de estudo nesta cooperativa foram o supermercadista e financeiro. Ambos os negócios, contam com um total de 25 profissionais, atende por mês aproximadamente 2,5 mil clientes e a receita bruta a próxima a 7 milhões ao ano.

## ANÁLISE DAS ENTREVISTAS DOS GESTORES

O gestor da empresa Beta é formado em administração, e atua a 10 anos no supermercado, onde 5 anos são como gerente. Já o gestor da cooperativa Gama atua a 31 anos junto à organização, destes são 27 anos como gerente, sendo que está há 20 anos à frente da unidade em que atua hoje, formado no ensino superior em ciências contábeis.

O gestor da empresa Beta avalia que se tenta passar informações ao pessoal, mas que há uma certa dificuldade de entendimento, por vezes, do que é comunicado e pedido aos colaboradores. Quanto a missão, visão e valores encontram-se bem definidos, mas estão mais voltados a fazer o tradicional, estando mais voltado a satisfação do cliente, à fazer o “feijão com arroz”. A empresa tem conhecimento da análise *swot*, dos seus pontos fortes e fracos, e tenta explorá-los na medida da sua percepção. O desempenho estratégico voltado ao PDCA, segundo o gestor da empresa Beta, até é definido a estratégia e proposto o acompanhamento, monitoramento e avaliação mas é aí um dos “*maiores problemas, não só nosso, mas de todas as empresas, o acompanhamento, o monitoramento e a avaliação, muitas vezes não acontece, aí reside uma das maiores dificuldades para fazer isso*” (Gestor Beta).

Segundo o gestor da cooperativa Gama, sua empresa tem sido clara na sua visão estratégica, que é feita a cada ano, com novas metas estipuladas e repassadas aos colaboradores são informados do planejamento. Ele avalia que os seus componentes estratégicos estão bem definidos, inclusive tem na sua visão o termo inovação. Segundo ele há um consenso dos pontos fortes e fracos a ser explorados ao menos pelos coordenadores de cada área. Além disso o desempenho estratégico é avaliado e monitorado mensalmente, pelos responsáveis quase que diariamente, já para os funcionários é repassado mensalmente.

Aqui são identificados duas das quatro dimensões relevantes quanto a psicografia organizacional voltada a inovatividade definidas por Robertson e Wind (1980): uma é quanto a direção, clareza dos objetivos e prioridades, e a outra é quanto aos níveis de centralização e abertura a comunicação em ambas as organizações. Segundo Ribeiro *et al.* (2011) quanto mais positivas estas características da organização, maior tende a ser a sua inovatividade.

Conforme o gestor da Beta os líderes apoiam os responsáveis pelo processo de inovação, e possuem metas desafiadoras e os objetivos claros, tanto que fazem reuniões com os colaboradores mensalmente, e pelo que se sentiu eles tiveram ciência dessa necessidade de vender mais e perder menos, e realmente isso está acontecendo. Nesta reunião ainda se promove o compartilhamento de novos conhecimentos e informações adquiridas. Para o estímulo de novas soluções e ideias busca-se visitar outros estabelecimentos comerciais, além da participação em palestras, cursos e treinamentos. Segundo ele a “*comunicação é um dos maiores desafios de toda e qualquer organização, seja ela com fins lucrativos ou sem.*” Por mais que se promova mecanismos para a participação das pessoas muitas vezes elas se omitem e não buscam participar na solução dos problemas.

Para o gestor da cooperativa Gama os líderes apoiam os responsáveis pelo processo de inovação. Aliás, os diretores estabelecem metas desafiadoras e objetivos bem claros anualmente, onde inclusive os funcionários recebem incentivos financeiros se atingirem as metas, ele considera fundamental a divulgação dessas metas e objetivos da visão estratégica. Quanto a mecanismos de comunicação em todos os níveis eles se esforçam para tal, mas admite que deveria ser melhorado. Busca-se com reuniões semanais entre os responsáveis pelos setores a geração de ideias inovadoras, para fazer alterações necessárias e percebidas, acrescenta-se que são promovidos treinamentos no que se julga necessário, e o posterior compartilhamento dessas informações.

De acordo com o gestor Beta, existe autonomia para os colaboradores. A questão da experimentação é natural que existe a partir do momento que você dá autonomia e a experimentação, conseqüentemente a criatividade aparece, ela aflora. Então ela não existe antes de ter-se essa liberdade estar trabalhando inovação. A empresa apoia ações e projetos inovadores mas as pessoas não querem, não tem ações proativas, e normalmente a inovação não acontece. Segundo ele *“a nossa empresa não está legal nesse ponto, é um ponto que a gente tem a melhorar, que as pessoas pensem e não sejam só cumpridores de ordens”*. Promove-se a ideia de compartilhar informações entre os colegas, isso é fundamental, mas entra novamente o desafio da comunicação e das pessoas quererem fazer isso, ele concluiu que acontece mas poderia ser com maior frequência.

Quanto a confiança entre a empresa e os funcionários ele cita um estudo recente que aponta um bom nível de confiança dos colaboradores para com a empresa, já a empresa deseja fortalecer ainda mais esse vínculo, e que as pessoas sejam mais comunicativas. Ele é enfático em dizer que a empresa apoia “tentar e falhar” mas somente em coisas novas e volta a ressaltar que a empresa aceita o comportamento das pessoas que atuam de forma diferente e que buscam soluções novas, o que é apontado também pela pesquisa com os colaboradores, mas lembra que se precisa de mais pessoas com atitudes proativas, que desenvolvam e pensem coisas novas.

Para o gestor Gama a inovação não é gerada somente pelos gestores e diretores, e sim pelas pessoas, e o fato de ser uma cooperativa facilita, e as pessoas fazem acontecer. Há autonomia para os gestores e para os responsáveis mas com certas regras a seguir, pois autonomia vem com responsabilidade, e são diariamente cobrados por resultados. Segundo ele o compartilhamento de conhecimento entre colegas existe mas poderia ser melhorado, e a há um bom sentimento de confiança entre empresa e funcionários. Há liberdade para tentar e falhar, mas sempre com riscos calculados, para não extrapolar os limites da organização. Quanto a aceitação de comportamentos diferentes e busca por soluções novas existe dentro do possível, sempre respeitando a hierarquia.

Os principais apontamentos sobre a estrutura organizacional do gestor Beta são de que a empresa favorece o intercâmbio de ideias entre pessoas de diferentes áreas, mas que, normalmente, não acontece devido as pessoas não o fazer efetivamente. Quanto a burocratização de processos decisórios ele evidencia que por se tratar de uma empresa de administração familiar, naturalmente a menos burocracia, mas devido ao fato de ter uma filial houve a necessidade de burocratização de alguns processos. Ele credita o fato do processo decisório ser ágil pelo fato de ter apenas três níveis hierárquicos, além de contar com uma estrutura bastante flexível o que facilita bastante a mobilidade e comunicação entre departamentos.

No caso da cooperativa Gama, também há um ambiente que favorece o intercâmbio de ideias entre pessoas de diferentes departamentos, o gestor credita isso ao fato de todos estarem próximos e interagirem bastante. Em relação ao processo decisório, acredita que a unidade é bem menos burocrática devido ao fato possuir certa autonomia para tomar decisões, claro que sabendo as normas e regras, já os colaboradores apontaram certa neutralidade quanto a isso. Completa que a estrutura organizacional facilita a mobilidade e comunicação entre cargos e departamentos, e isso torna o processo decisório mais ágil, havendo poucos níveis hierárquicos, resolvendo as situações sempre o quanto antes possível.

Quanto aos métodos o gestor da empresa Beta cita que possuem um manual do colaborador voltado ao comportamento, além de estar produzindo um plano de cargos, onde especifica os pré-requisitos para cada função. A empresa não possui um processo formal de implantação de inovações e sugestões. O principal mecanismo formal empregado para espalhar e registrar o conhecimento é a reunião feita mensalmente, que é transcrita em ata. Conforme o

gestor a observação e adaptação de práticas do seu convívio é bastante presente, pois são associados a uma rede de supermercados, uma central de compras, onde colegas gestores se reúnem mensalmente e trocam informações, tiram dúvidas e resolvem problemas que surgem em determinadas empresas.

Na cooperativa Gama existe métodos claros para todos os processos a ações feitas, e inclusive está sendo melhorado, com a participação dos líderes e coordenadores, que resultará em uma cartilha para cada colaborador. Este processo resultará numa maior formalização e melhoramento dos processos segundo o gestor. Outra funcionalidade desta cartilha é o difusão do conhecimento na organização, além dos treinamentos e reuniões que acontecem com certa frequência. Ressalta-se ainda que a observação e adaptação de práticas de outras empresas do seu convívio acontece, inclusive possuindo um sistema de informação (*software*) próprio, que passa por melhorias constantes visando “*disponibilizar mais ferramentas para o melhor controle, geração de informações e tomada de decisão*”. Vale lembrar ainda a assinatura de revistas no setor de supermercado e observação de práticas de outras unidades da própria cooperativa.

O gestor Beta afirma que precisa instigar a multidisciplinaridade nos seus colaboradores, por se tratar se um setor que necessita equipes de alto desempenho, se tratando de uma questão que precisa ser melhorada. Conforme ele a flexibilidade e a confiança está legal mas a questão da colaboração precisa ser melhorada, apesar de ser solicitada pelos gestores ainda tem sido um entrave. O processo de recrutamento e seleção não é bem formalizado, existindo, claro, algum pré-padrão, mas o comportamento inovador e proativo não está junto dos pré-requisitos, até porque não há ferramentas claras para a sua identificação. Ele é enfático em afirmar que a empresa não possui estratégias explícitas para a retenção de talentos inovadores, fato esse que os colaboradores afirmaram existir parcialmente segundo a pesquisa. O gestor da Gama afirma que “*a empresa possui profissionais multidisciplinares, praticamente todos sabem fazer mais de uma função. É um trabalho que a gente faz.*” Acerca da recompensa e reconhecimento para a criação e compartilhamento de conhecimento ele destaca que existe mas poderia ser melhorado. Segundo ele a confiança, flexibilidade e colaboração é o item muito importante pela sua visão de empresa, até por isso é o que ele mais busca trabalhar. Assim como na outra empresa, também não possuem um método claro de recrutamento e seleção de pessoas, e de modo informal a pro atividade é avaliada. A respeito de estratégias de retenção de talentos inovadores ele alega que infelizmente não há, mas que se busca valorizar e promover primeiramente as pessoas de dentro da empresa de acordo com o seu desempenho, e isso, de acordo com ele, é uma estratégia que retém profissionais, mas que poderia ser melhorado com por exemplo um programa de cargos e salários.

Conforme o gestor Beta a sua empresa não fica pressa ao seu dia-a-dia, assim desenvolve vínculos externos para a geração e refinamento de ideias com potencial inovador. Quanto a parcerias ele citou a participação na rede de compras, a questão de duas universidades “*que são as duas instituições macro aqui da região, já se desenvolveu trabalhos e quer continuar desenvolvendo trabalhos, a gente é associado a associação catarinense de supermercados que traz bastante informação, capacitação*” isso é feito com bastante frequência. Já os mecanismos de aliança para aprender com fornecedores e clientes, segundo ele, vão do *feeling* (visualizar, perceber ou sentir), pela necessidade percebida, sem nenhum mecanismo formal.

Para o gestor da cooperativa Gama a empresa desenvolve vínculos externos com a finalidade de gerar e refinar ideias inovadoras, estas parcerias promovem cursos, treinamentos e inovações que são usadas frequentemente, além disso, possui ligação com associações, empresas e universidades. Ele afirma que são importantes as alianças com os fornecedores e clientes, tanto que recentemente foi realizada uma pesquisa com a contratação de uma empresa

para analisar o perfil da região e dos clientes, os resultados foram trabalhados para o fortalecimento da marca, aproximação com os associados e clientes, e a criação de uma revista mensal, com informações e promoções da mesma.

O relacionamento da organização com os seus *stakeholders*, agentes externos e a aprendizagem com o ambiente, incluindo práticas de inteligência competitiva, criação de redes e acordos de cooperação é uma importante dimensão organizacional da inovatividade, isso pode facilitar a velocidade da informação sobre inovação, aumentando a probabilidade de poder-se adota-la (RIBEIRO *et al.*, 2011; QUANDT; FERRAREZI; BEZERRA, 2013). Fator este detectado em ambas as empresas na entrevista com os gestores e na pesquisa com os colaboradores.

De acordo com o gestor da Beta a empresa não possui mecanismos formais de comparação com a concorrência, até pela falta de acesso a informações, o que se faz é a comparação de número de colaboradores, mix de produtos e preços de tabloide. Ele é enfático ao afirmar que os esforços em inovação não são avaliados e divulgados regularmente. Quanto a medição de resultados e a sua utilização para o aprendizado ele lembra que muitas coisas passaram a ser medidas, principalmente questões de venda, clientes, fornecedores, questões de perdas de departamentos, e acompanhamento dessas medidas é importante.

Quanto a mensuração o gestor da Gama afirma somente haver mecanismos informais para a comparação com a concorrência, e que os seus esforços em inovação são avaliados e divulgados regularmente, ainda mais agora com a criação da revista. Lembra ainda que há um acompanhamento constante na medição dos resultados de vários modos, e se aprende com os mesmos. Quand, Ferrarezi e Bezerra (2013) com o estudo de várias obras e autores referentes a inovatividade destacam que o uso de indicadores para aperfeiçoar o processo de gestão de inovação, sob várias perspectivas como a financeira, operacional, estratégica, de competências é um importante dimensão indicativa de inovação organizacional.

O gestor Beta avalia que a empresa avalia o desempenho como uma atividade de aprendizagem,

*se vimos que o número está bom, que isso não sirva de conforto, se está ruim isso não é motivo para a questão punitiva sabe, então toda vez que se contata um fato com base numa avaliação de desempenho de alguma coisa de que a gente esteja medindo, nossa ideia é sempre kaizen, melhoria continua dos processos, isso é o que a gente tem em mente mesmo (Gestor Beta, 2016).*

Quanto a estimulação da aprendizagem como responsabilidade diária de todos ele volta a ressaltar a questão de oferecer as condições necessárias, mas não ter a colaboração do pessoal, para que busquem coisa diferentes, pensem diferente, ou seja, a pro atividade das pessoas deixa a desejar.

Para o gestor Gama a empresa avalia o desempenho como uma atividade de aprendizagem mas também o controla, e busca estimular a aprendizagem como uma responsabilidade diária de todos, além de apoiar colaboradores que frequentam cursos. Neste sentido a empresa também possui um programa de apoio financeiro para cursos voltados a áreas de interesse da organização, custeando parte do curso superior de seus colaboradores.

A orientação para a aprendizagem ajuda no desenvolvimento de processos e ideias superiores, mas para impulsionar estas atividades, é preciso orientação empreendedora, pro atividade e iniciativa direcionados a inovação pelos responsáveis por esses processos nas empresas (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Em ambas as organizações percebe-se que os gestores sabem da importância a orientação para a aprendizagem, que ela passa pelas mãos deles mas que não depende somente dos mesmos, mas sim de toda a equipe.

Para o gestor da empresa Beta seus produtos e serviços já foram mais inovadores e atualmente está mais voltado a fazer somente o básico e tradicional, não estando em um momento inovador. Também em relação a concorrência não se considera mais inovador, em contra ponto ao ponto de vista dos colaboradores. Para ele a empresa mudou muita coisa e adequou alguns processos, mas que não refletiram em novos produtos, em relação a concorrência ainda está devagar quanto a esse sentido.

A visão do gestor Gama se aproxima da dos seus colaboradores, ele acredita que está no caminho certo, que seus processos e serviços são percebidos como inovadores, pelo fato de possuir em torno de 50% do mercado do município. Para ele a mudança do fornecedor da padaria, a introdução de móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos nos últimos três anos, além de vários novos produtos na área de consumo a sua organização colocou à venda mais produtos e serviços inovadores nos últimos anos. Além de mudar mais rapidamente meios e métodos de fazer, e oferecendo mais novos produtos em comparação a concorrência.

O gestor Beta avalia que recentemente começou a fazer um trabalho onde cada setor deve fazer um relatório de suas atividades, com sugestões de melhorias. Quanto ao sucesso na retenção de novos clientes ele acredita que é um ponto a ser melhorado, principalmente na questão do acompanhamento de ver quem é o cliente novo e quem não vem mais. Na qualidade dos processos ele os considera num patamar razoável, podendo ser melhorados, mas se mantiveram estáveis. No que tange melhorias em perspectivas como a financeira, operacional, estratégica e desenvolvimento de competências acredita-se que melhorou, *“principalmente a questão financeira, operacional, desenvolvemos bastante, estratégica precisamos evoluir um pouco, e o desenvolvimento de competências está num nível legal, conseguimos sim melhorias nesses aspectos ai, em quase todos eles.”*

Para o gestor da Gama implementou-se várias melhorias e inovações a partir de sugestões recebidas, cita, inclusive que, funcionários estão dando sugestões, gerentes para a direção geral, como aconteceu na última reunião onde três novas sugestões foram implantadas. Ele conclui que conquistaram várias melhorias quanto a processos, assim como na perspectiva financeira, operacional, estratégica

*porque esse ano nós estamos mesmo numa época de crise, onde dizem que o consumo baixou e tudo, nós aqui estamos atingindo 26% de crescimento em cima do ano passado, é a inflação mais uns 10 a 12% de crescimento, então a meta que nós se propomos mais 12,5% nós estamos conseguindo. Então quer dizer que a coisa está tendo melhorias (Gestor Gama, 2016).*

Segundo os autores Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) os construtos “Aprendizagem”, “Liderança”, “Cultura”, e “Relacionamentos” são dimensões que fornecem importante contribuição às variáveis que representam a inovatividade, sendo elas também as mais relevantes e que mais contribuem para um desempenho inovador. Cabe ressaltar que os mesmos são aspectos mais abstratos, o que dificulta o seu nível de mensuração.

Por fim, analisando-se as entrevistas complementa-se que nenhuma das organizações estudadas apresentou níveis excepcionais de inovação, mas ambas apresentam aspectos relacionados a importantes dimensões da teoria quanto a inovatividade, principalmente voltados a questão de relacionamentos, cultura e aprendizagem. Além disso, ambos os gestores tem ciência de alguns dos aspectos que podem vir a serem melhorados. Na empresa Beta destaca-se que os seus relacionamentos a trazem aprendizagem e inovação, além de possuir lideranças que propõe e promovem uma cultura organizacional favorável a inovatividade, mas percebe-se segundo o gestor que necessita de maior colaboração e pro atividade do seu quadro funcional, que é um importante fator de inovatividade. Já na cooperativa Gama conclui-se que os destaques

ficam por conta das variáveis estratégia, relacionamentos e cultura organizacional, e algum destaque para as pessoas. Os seus processos tornam-na, de certo modo, mais engessada, o que pode alongar o tempo de implantação de inovações.

## ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS

Os funcionários em sua grande maioria atuam em serviços operacionais, destaca-se que em ambas as organizações os profissionais possuem um bom nível de escolaridade, inclusive com um terço dos profissionais formados no ensino superior, que atuam de médio a longo prazo nas suas organizações, onde Beta tem uma média de 4,5 anos de atuação, já em Gama esta média está acima de 5 anos, apontando pouca rotatividade de pessoas.

Na tabela 01 à seguir pode-se conferir e comparar as respostas dos profissionais quanto a inovatividade e o desempenho inovador, onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente.

**Tabela 01 – Resultados comparativos dos questionários aplicados aos funcionários**

Inovatividade			
Dimensão	Beta	Gama	
B.1 - Estratégia	3,94	4,21	
B.2 - Liderança	4,28	4,19	
B.3 - Cultura	4,01	4,09	
B.4 - Estrutura Organizacional	3,96	3,72	
B.5 - Processos	4,19	3,99	
B.6 - Pessoas	3,87	3,99	
B.7 - Relacionamentos	4,19	4,16	
B.8 - Mensuração	3,75	4,07	
B.9 - Aprendizagem	4,13	4,26	
<i>Média Total</i>	4,04	4,08	
Desempenho Inovador			
Dimensão	Beta	Gama	
C.1 - Processos e Produtos	4,06	4,20	
C.2 - Organizacional	4,06	4,22	
<i>Média Total</i>	4,06	4,21	

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2016)

Analisando-se os resultados constata-se que em ambas as organizações a avaliação da estratégia voltada a inovação é alta com a grande maioria das respostas dos colaboradores como concordo parcialmente e concordo totalmente. Quanto a estratégia Beta tem média de 3,94 e Gama 4,21. Percebe-se que na empresa Beta à uma certa discordância entre a equipe e o gestor em determinados pontos, principalmente quanto à missão e visão que são mais voltadas a fazer somente o tradicional, segundo o gestor, já a equipe concorda parcialmente que a empresa prioriza a inovação.

A análise das respostas possibilita identificar que os números e as avaliações voltadas a liderança nas organizações são expressivos. Destaca-se que em ambas os colaboradores concordam plenamente que os líderes estabelecem metas desafiadoras e objetivos claros. Segundo Robertson e Wind (1980) a clareza de objetivos e prioridades, a abertura para a comunicação e a motivação pela conquista são dimensões relevantes quanto a psicografia organizacional voltada a inovatividade e a busca pelo excelência nos resultados.

Após a verificação, pode-se constatar que na dimensão voltada a cultura organizacional a maior parte dos respondentes de ambas as empresas concordam parcialmente com as afirmações. Além disso, em ambas tem-se relevantes níveis de aceitação de pessoas com

comportamentos diferentes e que buscam por soluções novas, o que permite um ambiente propício a criatividade, importante ferramenta para a inovação segundo Martens *et al.* (2011).

Na estrutura organizacional nota-se que em ambas as organizações há um predomínio da concordância parcial com as afirmações. Vale frisar que na empresa Beta há um maior percentual de concordância plena quanto a mobilidade e comunicação entre departamentos e cargos, o que é importante para difusão de conhecimento e informação. Já na cooperativa Gama há destaque para a neutralidade quanto a burocracia dos processos decisórios comparados a empresas similares, neste ponto vale ressaltar que organizações inovadoras normalmente possuem estruturas mais flexíveis.

A partir do resultado é possível analisar que uma parte acentuada dos colaboradores de ambas as organizações concordam parcialmente com as afirmativas referentes aos processos das empresas em que atuam. Pode-se destacar que a empresa Beta aprende com a observação e adaptação de práticas de outras empresas de seu convívio, o que em parte também é notado na cooperativa Gama. Segundo Ribeiro *et al.* (2011) a participação em redes de relacionamento com seus *stakeholders*, e outras instituições pode facilitar a velocidade da informação sobre uma inovação, o que aumenta a probabilidade de uma organização poder adotá-la.

Observa-se ainda que, no tocante as pessoas ambas as organizações são expressivamente bem avaliadas pelos seus colaboradores, que concordam parcialmente e até totalmente com algumas afirmativas. Salienta-se que no que tange a gestão de pessoas que estimula a confiança, flexibilidade e a colaboração ambas as organizações possuem alto percentual de concordância plena. Outro fator que vale ressaltar é que, na cooperativa Gama, um terço das pessoas é neutra quanto a questão de estratégias para a retenção de talentos para a inovação na empresa, e outro terço concorda parcialmente, há ainda, se somados discorda parcial e totalmente 20% das pessoas, o que indica uma questão a ser melhorada pelos gestores, se buscam aumentar seus níveis inovadores. Cabe frisar que segundo Bezerra e Wronski (2016) as pessoas tem papel fundamental nas condições organizacionais que fomentam a inovação, sendo esse elemento, aliás, apontado por vários estudos.

Verifica-se que ampla concordância quanto a questões de relacionamentos das organizações. Vale destacar que os maiores níveis estão na empresa Beta, quanto a parcerias da empresa com outras empresas, associações, universidades e institutos de pesquisa onde 58% dos colaboradores concordam plenamente além de ressaltar que a empresa explora alianças para aprender com fornecedores e clientes. Com isso, confirma-se que as organizações buscam por relacionar-se com agentes externos, fator esse, importante para a inovatividade, já citado várias vezes no decorrer da pesquisa.

Com a verificação dos resultados da dimensão mensuração, entende-se que, do ponto de vista dos colaboradores, Gama possui mais mecanismos formais do que Beta. Na Beta um terço dos colaboradores são neutros quanto a regularidade da avaliação e divulgação dos esforços em inovação, outro terço concorda parcialmente, já na Gama 42% concorda parcialmente com esta afirmação. Outro destaque é quanto ao nível de concordância plena na cooperativa Gama quanto a medição de resultados de vários modos e o seu uso como forma de aprendizado onde mais de 50% dos respondentes. Já na Beta 50% concorda parcialmente com essa afirmação.

Ainda de acordo com a tabela 01, quanto a aprendizagem, em ambas as empresas mais da metade dos colaboradores concordam plenamente que elas estimulam a aprendizagem e a promovem como uma responsabilidade diária de todos. Na figura 01 a aprendizagem é trazida como uma importante dimensão da inovatividade organizacional segundo Quandt, Ferrarezi e Bezerra (2013).

Conforme aprecia-se nos resultados voltados ao desempenho inovador, em média mais de 50% dos colaboradores de Beta concordam parcialmente com as afirmações a respeito do

desempenho dos seus processos e produtos inovadores, acrescenta-se que 41% acreditam plenamente que a empresa lançou mais serviços inovadores nos últimos 5 anos em relação a concorrência. Já os colaboradores de Gama também, na maioria concordam parcialmente com as afirmações, se destacando que mais de 63% acreditam que em relação a concorrência a empresa colocou à venda mis produtos novos nos últimos anos.

Todas as afirmações voltadas ao desempenho inovador da organização como um todo tem maior concordância parcial pelos colaboradores de ambas as organização, exceto quanto a conquistas de melhorias significativas em perspectivas financeira, operacional, estratégica e desenvolvimento de competências onde Gama teve mais de 50% de concordância plena.

Por fim analisa-se que os resultados obtidos com os funcionários, em grande parte, confirmam os pontos de vista e declarações dos gestores quanto as afirmativas voltadas a inovatividade e desempenho inovador em suas organizações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, quanto ao objetivo desse estudo de identificar a presença das dimensões da inovatividade organizacional e o desempenho inovador em dois supermercados a partir da visão dos seus gestores e colaboradores, é possível afirmar que atingido, pois identificou-se algumas dessas dimensões nas organizações. Os resultados apontam as principais níveis identificados referem-se as dimensões aprendizagem, relacionamentos, cultura e liderança organizacional. Ambas as organizações possuem um desempenho inovador positivo.

Visualizou-se algumas práticas importantes voltadas a inovação nas organizações, como a abertura dos gestores para com os seus funcionários, além da busca por conhecimentos fora com agentes externos. O gestor de uma empresa ressaltou dificuldade dos profissionais se envolverem mais ativamente no processo de inovação, faltando-lhes uma postura mais proativa. Não foram notadas grandes diferenças entre a organização privada e a cooperativa. Notou-se que as maiores diferenças se devem principalmente ao fato do tamanho das organizações, devido à Beta ser matriz e possuir apenas uma filial, já Gama ser uma de mais de 15 unidades de supermercado da cooperativa, principalmente em questões burocráticas, e projetos que a envolvem e são desenvolvidos num todo.

Os construtos “Aprendizagem”, “Liderança”, “Cultura”, e “Relacionamentos” são dimensões que fornecem importante contribuição às variáveis que representam a inovatividade, sendo elas também as mais relevantes e que mais contribuem para um desempenho inovador (QUANDT; FERRAREZI; BEZERRA, 2015). Dimensões essas identificadas em algumas afirmativas em ambas as organizações, ênfase que as demais dimensões num todo. Vale lembrar que nenhuma das organizações estudadas apresentou níveis excepcionais de inovação, mas ambas apresentam aspectos importantes relacionados a dimensões da teoria quanto a inovatividade, principalmente voltados a questão de relacionamentos, cultura e aprendizagem.

Além disso, ambos os gestores tem ciência de alguns dos aspectos que podem vir a serem melhorados. Na empresa Beta destaca-se que os seus relacionamentos a trazem aprendizagem e inovação, além de possuir lideranças que propõe e promovem uma cultura organizacional favorável a inovatividade. Já na cooperativa Gama conclui-se que os destaques ficam por conta das variáveis estratégia, relacionamentos e cultura organizacional, e algum destaque para as pessoas. Os seus processos tornam-na, de certo modo, mais engessada, o que pode alongar o tempo de implantação de inovações.

A comparação feita entre as visões dos gestores e as respostas dos funcionários se confirmam, e ocasionaram maior confiabilidade na pesquisa, por não depender somente de um ponto de vista em ambas as organizações.

Uma das principais limitações da pesquisa é quanto ao tipo de pesquisa adotado, por se tratar de um estudo de caso, não é possível realizar generalizações desta pesquisa. Outra limitação é quanto ao instrumento de pesquisa usado, que foi proposto recentemente pelos autores, ainda precisando ser validado em mais pesquisa, o que também impossibilitou a comparação dos resultados com outras pesquisas.

Ainda assim, os resultados encontrados podem apresentar contribuições acadêmicas e gerenciais. Recomenda-se novos estudos de maneira mais aprofundada utilizando-se de métodos quantitativos voltados a inovatividade em supermercados, assim como de abordagem mista nos demais setores de prestação de serviços, indústria e comércio.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Inovatividade e performances social, ambiental e econômica em MPMEs: uma investigação empírica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 3, p. 35-47, 2014.
- BEZERRA, C. A.; WRONSKI, J. L. M. Inovatividade, criatividade e gestão do conhecimento em bares, restaurantes e casas noturnas: um estudo em estabelecimentos de Curitiba – PR. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 10, n. 1, p. 18-43, 2016.
- CARDOSO, A. L. J.; PESCADOR, S. V. B.; DESIDÉRIO, P. H. M. A Percepção de Clientes Sobre Inovatividade, Criatividade, Aprendizagem e Empreendedorismo em Casas Noturnas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 2, p. 00, 2016.
- CARO, A.; MAZZON, J. A.; CAEMMERER, B.; WESSLING, M. Inovatividade, Envolvimento, Atitude e Experiência na Adoção da Compra On-line. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 6, p. 568-584, nov./dez. 2011.
- DICIO, **Dicionário Online de Português**. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/>>. Acesso em: 15 maio 2016.
- ENGEL, J, BLACKWELL J e MINIARD, P. **Comportamento do Consumidor**. Tradução de Chistina A. Menezes e Revisão Técnica Cristina Bacellar. Rio de Janeiro: Editora AS, 2000. 641 p.
- FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A. D.; FREGA, J. R.; QUANDT, C. O. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 199-231, 2014.
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **A importância da inovação para a sobrevivência das organizações**. 2008. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/entrevistas/a-importancia-da-inovacao-para-a-sobrevivencia-das-organizacaoes>>. Acesso em: 29 maio 2016.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-438, jul. 2004.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 22-54, jul. 1998.
- INMA, Innovation Management Agents. **The Concept of Innovativeness in the Modern World**. Disponível em: <[http://mtool.inma-project.eu/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=57&Itemid=551&lang=en](http://mtool.inma-project.eu/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=57&Itemid=551&lang=en)>. Acesso em: 08 outubro 2016.
- LUCENA, D. M.; MULLER, P. H.; RIBEIRO, E. B. S.; SOUZA, F. F.; KORELO, J. C.

- Processo de Escolha de Produtos em Constante Inovação: Inovatividade, Objetivos de Consumo e Percepção da Inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 43-56, 2008.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; BOISSIN, J.; BEHR, A. Elementos da Inovatividade no Setor Software: Estudo Exploratório em Organizações Empreendedoras do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, art. 58, p. 248-279, 2011.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; LAJUS, G. M.; SALVI, E. J.; MARTENS, M. L. A inovatividade em indústria de alimentos: estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 1, p. 94-117, 2014.
- MOORE, G. C.; BENBASAT, I. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. **Information Systems Research**, v. 2, n. 3, p. 192-222, set. 1991.
- QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gestão & Produção**, São Carlos, p. 1-14, jun. 2015.
- QUANDT, C. O.; FERRARESI, A.; BEZERRA, C. A. 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. In: XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, n. 37, 2013. Rio de Janeiro/RJ. **Anais...XXXVII EnANPAD**, p. 1-17, 2013.
- RIBEIRO, E. B. S.; KORELO, J. C.; SILVA, D. M. L.; PRADO, P. H. M. Inovatividade organizacional e seus antecedentes: um estudo aplicado às tecnologias para pecuária. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 342-357, 2011.
- ROBERTSON, T. S.; WIND, Y. Organizational Psychographics and Innovativeness. **Journal of Consumer Research**, v. 7, p. 24-31, jun. 1980.
- SALAZAR, Á. J.; PELÁEZ, E. The organic growth of dynamic capabilities for innovation within resource constrained environments. **International Journal of Technology Management & Sustainable Development**, 10 (3), 231-250, 2011.  
[http://dx.doi.org/10.1386/tmsd.10.3.231\\_1](http://dx.doi.org/10.1386/tmsd.10.3.231_1).
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.
- WERLANG, N. B.; ROSSETTO, C. R.; SAUSEN, J. O. Inovatividade Organizacional: Um Estudo Bibliométrico em Bases de Dados Internacionais. **Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, v. 13, n. 29, p. 6-32, jan./mar. 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso** - Planejamento e Métodos. Tradução de Daniel Grassi – 2.ed. – Porto Alegre : Bookman, 2001.