

CARACTERIZAÇÃO DA INOVAÇÃO FOCADA EM CLIENTES DE PEQUENOS NEGÓCIOS NO VAREJO DE MODA NA CIDADE DE DOURADOS/MS

CHARACTERIZATION OF THE INNOVATION FOCUSED IN CUSTOMERS PERFORMED BY SMALL BUSINESSES OF THE FASHION RETAIL IN THE CITY OF DOURADOS/MS

Ricardo Fernandes Santos

Mestrando em Administração FEA/USP

PhD. José Francisco Vianna

Professor UFMS

Dr. Fábio Lotti Oliva

Professor Titular FEA/USP

Marcelo Henrique Gomes Couto

Mestrando em Administração FEA/USP

Resumo

O objetivo desta pesquisa é caracterizar a inovação na dimensão Clientes quanto ao grau de inovação, mensurado pela ferramenta Radar da Inovação, de cinco pequenas empresas varejistas de moda da cidade de Dourados-MS, ampliando o conhecimento sobre perfil de empresas na realidade local. Para a coleta de dados qualitativos são utilizados os dados coletados no Programa ALI e as evidências registradas pelo Agente Local de Inovação. Os resultados apontam que as principais inovações implementadas são incrementais em processos para o âmbito organizacional. Constatou-se que as empresas do setor de varejo de moda da cidade de Dourados-MS tratadas neste estudo são, de forma geral, pouco ou nada inovadoras, com exceção de uma empresa considerada inovadora ocasional. Porém quanto à inovação específica nas dimensões da âncora Clientes estas são consideradas inovadoras ocasionais.

Palavras-Chave: Pequenos Negócios. Inovação. Clientes.

Abstract

The objective of this research is to characterize the innovation in the Clients dimension as to the degree of innovation, as measured by the Radar Innovation tool, of five small fashion retailers of the city of Dourados-MS, increasing the knowledge about the small business in the local reality. Data collected in the ALI Program and the evidence registered by the Local Innovation Agent is used. The results point out that the main innovations implemented are incremental in processes. It was found that the companies of the fashion retail sector of the city of Dourados-MS treated in this study has a low degree of innovation or they are not innovative business, except for a company considered an occasional innovator. However regarding specific innovation in anchor dimension Customers the small business studied in this paper are considered occasional innovators.

Keywords: Small Business. Innovation. Customers.

Introdução

A nova realidade internacional, com previsões de crescimento econômico dos países desenvolvidos, liderados pelos Estados Unidos e junto taxas mais baixas do que as registradas no começo do século XXI, resulta em uma reestruturação dos países periféricos visando compor e consolidar seus mercados consumidores internos como estratégia para taxa de incremento econômico superior (CARNEIRO, 2010).

Nesta conjuntura econômica mundial, os varejistas internacionais tendem a buscar mercados emergentes, como o brasileiro, que apresentam potencialidade de desenvolvimento. Esta realidade torna-se mais um desafio para as empresas brasileiras atuantes no ramo manterem-se no mercado sendo competitivas. O desafio para o varejo brasileiro em inovar está na informalidade de parcela dos empreendimentos e nas condições desiguais de competição. Outro desafio se trata de aprimorar a utilização das tecnologias de informação e de comunicação no relacionamento com os clientes e na divulgação de produtos e marca (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009).

O Brasil é o quarto maior mercado econômico do varejo de moda movimentando cerca de R\$ 120 bilhões por ano. O ramo conta com cerca de 800 mil pequenos

negócios que representam 38% do volume de vendas (SEBRAE, 2015). Conforme (IBGE, 2016) no primeiro semestre de 2016 o comércio varejista de tecidos, vestuário e calçados apresentou queda de 11,1%, em geral o comércio varejista recuou 7,0% no mesmo período.

Conforme MAIA (2012), a inovação neste ramo de atividade sofre pouca ou nenhuma influência do tamanho da empresa, mas apresenta um padrão de concorrência baseado em inovação. Assim a utilização de estratégias de diferenciação, focadas em nichos de mercado, é uma saída para a construção de vantagens competitivas. Como há uma maior interação entre empresa e cliente, importa não apenas o produto acabado, mas também os processos empregados ao longo de sua cadeia de produção.

Pardo (2014) aponta o gestor-empresário como uma forte participação na atuação do negócio, condutor de decisões. Os aspectos comportamentais dos empreendedores apresentam semelhança com a proporção de inovação organizacional. Assim, em algumas variáveis do nível de inovação em empresas os aspectos cognitivos dos empresários exercem influência, impactando na condução dos processos do negócio como um todo. Considerando, igualmente, que os clientes influenciam cada vez mais a geração de tendências de moda e, com o ajuda da internet e da facilidade de acesso às informações, tornam-se peças-chave para a construção das novas tendências. O diálogo entre a cadeia produtiva da moda e seus clientes proporciona a estes cocriarem as tendências de mercado no setor (CAETANO, HELD; 2012).

Por estar diretamente relacionado ao cliente final, o ramo de comércio varejista tem o grande desafio de aplicar a agenda de inovação contemporânea. Nela a fonte de receitas parte da troca de valor com os clientes através da venda de produtos (bens e serviços). Desta forma, um dos meios de aumentar o faturamento é despender esforços em inovações, principalmente na gestão mercadológica (MACHADO, 2014).

Analisando 53 micro e pequenas empresas (MPEs) varejistas de moda de Patos na Paraíba, Araújo (2012) constatou que em nenhuma havia um plano estruturado de marketing de relacionamento com os clientes, porém quando indagados, os proprietários e colaboradores, alegaram realizar ações de marketing de relacionamento. Desta forma, as ações são concebidas somente de intuitivamente, sem cuidado metodológico e sistêmico. Os principais entraves para uma melhor administração da carteira de clientes estão o alto custo de efetivação de ações

inovadoras de marketing de relacionamento e o esforço para a alteração de cultura organizacional.

Em face da nova agenda de inovação e da perspectiva econômica internacional pós-crise, com reflexos no ramo de comércio varejista brasileiro, torna-se importante averiguar fatores intraorganizacionais em empresas de pequeno porte (EPPs), varejistas locais de moda, que contribuam para torná-las mais competitivas através do uso de inovações. Desta forma indaga-se: *"Como está caracterizada a inovação na dimensão clientes de pequenos negócios varejistas de moda na cidade de Dourados/MS?"*.

Esta pesquisa caracteriza a inovação com foco aos clientes de cinco EPPs varejistas locais de moda e objetiva caracterizar estas quanto à inovação na âncora Clientes (dimensões Clientes, Relacionamento e Soluções) do Radar da Inovação, ampliando, desta forma, o conhecimento sobre perfil de inovação de EPPs na realidade local da cidade de Dourados/Mato Grosso do Sul (MS). Este estudo também faz parte das pesquisas realizadas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no estado de Mato Grosso do Sul por Santos e Vianna (2015).

Objetivos

O objetivo desta pesquisa é caracterizar a inovação na dimensão clientes em MPEs do varejo de moda. Especificamente pretende-se caracterizar as dimensões clientes, experiência do cliente e valor percebido em cinco EPPs do varejo de moda localizadas na cidade de Dourados/MS.

Referencial Teórico

Inovação é um pré-requisito para o sucesso de qualquer organização (AKSOY, 2017). Uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho que contribuam para aumentar a produtividade e/ou seu desempenho no mercado. A realização de inovações é uma função dos empresários, as invenções não ocupem papel para eles, embora sejam compatíveis. Uma invenção deve ser testada e colocada à comprovação da prática, ao contrário é plenamente insignificante para a economia e, por efeito, não gera desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1964).

O Manual de Oslo (OCDE, 1997) define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional das práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas. Desta forma, conceitua-se:

- **Inovação de Produto:** a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou uso previstos;
- **Inovação de Processos:** a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado;
- **Inovação em Marketing:** a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto ou na embalagem, no posicionamento do produto em sua promoção ou no estabelecimento de preços; e,
- **Inovação Organizacional:** a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas da empresa.

O Manual de Oslo classifica a inovação em radical, quando as características tecnológicas e uso do produto são novas e diferenciadas dos produtos disponíveis, havendo uma mudança abrupta, e incremental, com melhorias no desempenho de um produto ou processo já existente, uma mudança gradual. A inovação incremental é a mais útil e aplicada na MPE, pois representa pequenas variações de produto, processo, marketing ou organizacional. São pequenas melhorias que fazem a diferença no mercado e diferencia o empreendimento de seus concorrentes (OCDE, 1997).

O conceito de inovação ainda pode ser confuso para empresários, que acreditam que inovar seja investir altos valores financeiros e desenvolver tecnologias de ponta, quando na verdade as inovações podem ser pequenas mudanças que gerem resultado para a organização. O Manual de Oslo (OCDE, 1997, p. 23 e 24) ao incluir o setor de serviços, propõe pequenas modificações nas definições para refletir as atividades de forma mais adequada incluindo o uso do termo “nova para a firma” como requisito mínimo de uma inovação. Isto inclui novas ideias que representam pequenas

mudanças e que envolvam um fluxo de conhecimento por parte das firmas que adotam a inovação. Essas modificações são muito importantes para a caracterização da inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs).

Para as MPEs, a cultura de inovação alavanca a inovação em produto e permite maior dinâmica para as estratégias de marketing (AKSOY, 2017). Porém, como Araújo (2012) constatou, realizar mudanças no contexto organizacional das MPEs não é algo fácil. Para tal alcance, Martínez-Román e Romero (2017) destacam que participar de consultorias externas contribui para a adoção de novas tecnologias que tornam mais robustas atividades de marketing das MPEs.

A medição da inovação através da ferramenta Radar da Inovação, Figura 1, abrange quatro âncoras: Oferta, Clientes, Processos e Presença; cada uma dessas âncoras, além de já ser uma dimensão a ser analisada, apresentam outras duas subdivisões que, por suas vezes, são outras duas dimensões. Assim se formam as 12 dimensões avaliadas pelo Radar da Inovação: Oferta, e por consequência Plataforma e Soluções; Clientes, que adiciona as dimensões Experiência de Consumidor e Valor Percebido; Processos, agregando as dimensões Organização e Cadeia de Suprimento; e, por fim, a Presença, que adiciona as dimensões Rede e Marca (SAWHNEY; WOLCOTT e ARRONIZ, 2006).

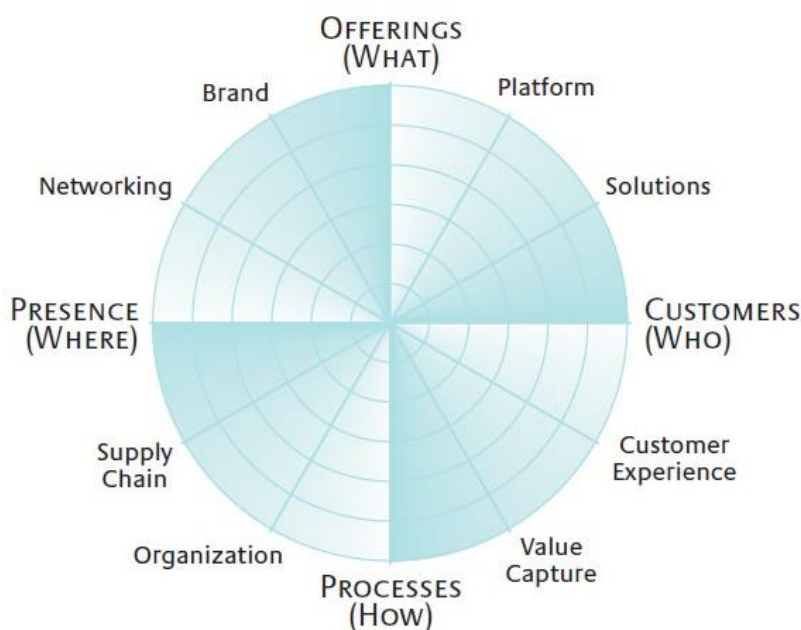


Figura 1: Radar da Inovação

Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

Para o contexto dos negócios brasileiros Bachmann e Destefani (2008) adequaram a ferramenta Radar da Inovação, acrescentando a dimensão Ambiente

Inovadora, que trata da busca por informações, conhecimentos e competências que possam ser adquiridos pelos integrantes da organização e aplicados na mesma, proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento de inovações.

Para Bachmann e Destefani (2008) o Radar da Inovação apresenta as seguintes dimensões: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Ambiência Inovadora.

A dimensão clientes do Radar da Inovação trata de descobrir clientes com necessidades não satisfeitas ou mesmo clientes insatisfeitos com as ofertas atuais de soluções. A dimensão experiência de consumidor está relacionada às adaptações na interação com o cliente ao longo de todo os possíveis contatos. Já a dimensão Valor percebido trata da criação de novos fluxos de receita ou de como a empresa é paga pelo valor que entrega (SAWHNEY; WOLCOTT e ARRONIZ, 2006).

Metodologia

Este estudo, quanto à abordagem do problema, se caracteriza como um estudo de caso qualitativo, pois analisa no ambiente natural os fenômenos atribuindo-lhes significado (SILVA; MENEZES, 2005, YIN, 2010).

Quanto ao objetivo trata-se de uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002) pesquisas descritivas atentam para as características de uma população ou determinado fenômeno estabelecendo relações entre variáveis, envolvendo métodos de captação de dados padronizados, questionários e/ou observações sistemáticas.

Fonte de Dados

As empresas selecionadas para este estudo possuem Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) como de Comércio Varejista de Confecções e Acessórios e se classificam como EPPs de acordo com o faturamento estabelecido no artigo 3 da Lei Complementar Nº 123 (BRASIL, 2006) e participaram do Programa ALI durante agosto de 2014 a julho de 2016 na cidade de Dourados/MS. Dentro do ramo de varejo de moda atendido, foram selecionadas cinco empresa que obtiveram maior destaque dentre as atendidas sendo uma de cada atividade específica que para efeitos de pesquisa serão mencionadas como: ALFA, para a empresa de acessórios

femininos, BETA, para a empresa de confecções infantil, GAMA, para a empresa de confecções adulto, DELTA, para a de calçados e ÉPSILON para a ótica.

Para o levantamento de dados foram utilizados os índices obtidos com a aplicação do questionário da ferramenta Radar da Inovação durante entrevistas do Agente Local de Inovação com empresários de MPEs. A aplicação dos questionários ocorreu de agosto de 2014 a fevereiro de 2015 para o Ciclo 0 e de julho a novembro de 2015 para o Ciclo 1.

O questionário da ferramenta Radar da Inovação de Bashmann e Destefani (2008) é o mesmo utilizado para mensuração do Grau de Inovação em MPEs no Programa ALI e possui 35 perguntas com três alternativas cada. Para cada questão, conforme a alternativa escolhida, faz-se o preenchimento de sua respectiva evidência, utilizando uma métrica baseada em uma escala elaborada para mensurar as MPEs em seu grau de inovação, sendo: (1) pouco ou nada inovadoras, (3) inovadoras ocasionais e (5) inovadoras sistêmicas.

Análise de Dados

Para a análise de dados foram utilizados os dados coletados referentes a dimensão clientes do Radar da Inovação utilizada no Programa ALI. A triangulação interna de dados se deu através dos dados referentes a esta fonte, utilizando o Desvio Padrão, para a análise de dispersão dos resultados. Os dados das empresas foram comparados e após, foi realizada a caracterização da inovação na dimensão clientes nas empresas abordadas.

Análise dos Resultados

A análise de resultados encontra-se dividida em duas partes: a primeira trata da inovação em pequenos negócios do varejo de moda especificamente para a cidade de Dourados, seguido da apresentação das ações desenvolvidas durante o programa ALI nas empresas envolvidas neste estudo.

Inovação em Pequenos Negócios do Varejo de Moda

Os índices de inovação das empresas selecionadas demonstram que não houve um perfil padrão de comportamento para todas as dimensões do Radar da Inovação,

constataram-se algumas peculiaridades quanto à inovação em cada dimensão analisada da âncora Clientes.

A Tabela 1 apresenta os resultados da aplicação do Radar da Inovação, com ênfase nas dimensões da âncora Clientes.

TABELA 1: GRAU DE INOVAÇÃO POR DIMENSÕES DO RADAR DA INOVAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS POR CICLO.

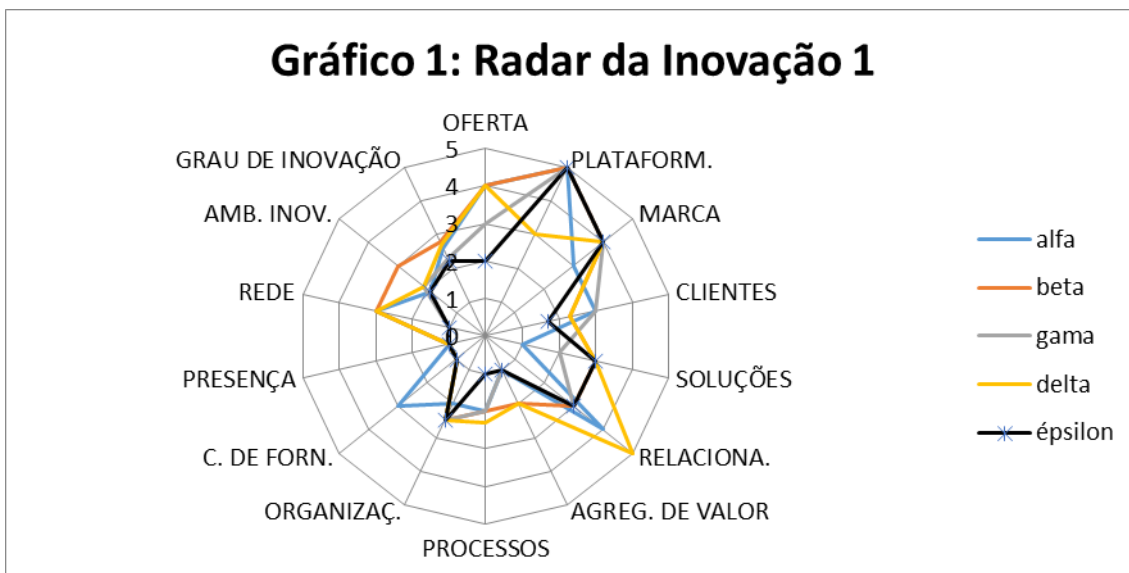
DIMENSÕES	EMPRESAS									
	ALFA		BETA		GAMA		DELTA		ÉPSILON	
	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1
OFERTA	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	1,0	2,0	1,0
PLATAFORM.	5,0	1,0	5,0	3,0	5,0	1,0	3,0	1,0	5,0	1,0
MARCA	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
CLIENTES	3,0	3,7	2,3	3,0	3,0	3,0	2,3	3,0	1,7	1,7
SOLUÇÕES	1,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
RELACIONA.	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	5,0	5,0	3,0	4,0
AGREG. VALOR	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0
PROCESSOS	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,3	2,3	1,7	1,0	1,7
ORGANIZAÇ.	2,0	2,3	2,5	1,7	2,5	1,7	2,5	1,7	2,5	1,7
C. DE FORN.	3,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
PRESENÇA	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
REDE	3,0	5,0	3,0	3,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0
AMB. INOV.	1,9	5,0	3,0	4,7	2,1	4,3	2,1	3,7	1,9	3,4
GRAU DE INOVAÇÃO	2,6	3,1	2,8	2,8	2,3	2,3	2,7	2,1	2,2	1,9

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bashmann e Destefani (2008).

De acordo com a Tabela 1 a empresa ALFA foi a única a alcançar o grau de inovação que a classifica como inovadora ocasional, enquanto que as demais se classificam como pouco ou nada inovadoras, conforme as instruções da ferramenta Radar da Inovação.

Nas dimensões da âncora Clientes, conforme o Gráfico 1, na primeira aplicação do Radar da Inovação as empresa ALFA, GAMA e ÉPSILON obtiveram os melhores graus de inovação na dimensão Clientes, sendo consideradas inovadoras ocasionais nesta dimensão. As demais foram consideradas pouco inovadoras.

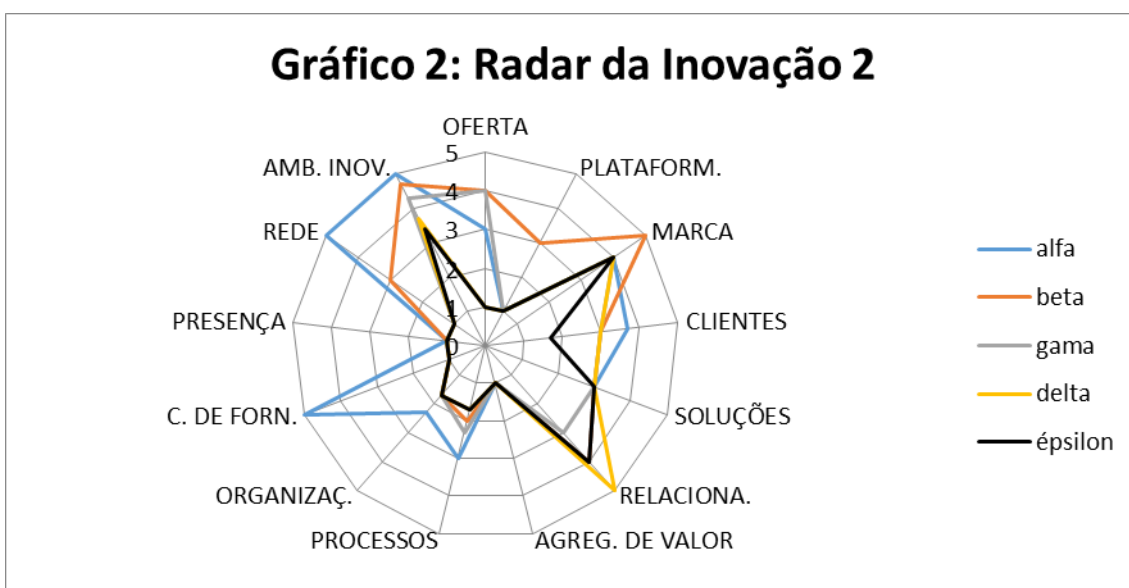
Na Dimensão Soluções as empresas BETA, DELTA alcançaram o grau de inovação ocasional, sendo as demais pouco inovadoras nesta dimensão. Na dimensão Relacionamento a empresa DELTA foi considerada inovadora sistêmica e as demais inovadoras ocasionais.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bashmann e Destefani (2008).

Na segunda aplicação da ferramenta Radar da Inovação, conforme o Gráfico 2, as empresas ALFA, BETA, GAMA e DELTA foram consideradas inovadoras ocasionais enquanto que a empresa ÉPSILON foi considerada pouco inovadora na dimensão Clientes.

Na dimensão Soluções todas as empresas foram consideradas inovadoras ocasionais.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bashmann e Destefani (2008).

De acordo com o Gráfico 2, na dimensão Relacionamento, a empresa DELTA foi considerada inovadora sistêmica, as demais inovadoras ocasionais.

Para uma melhor compreensão deste cenário de inovação, específico para as dimensões da Ancora Clientes do Radar da Inovação, a Tabela 2 apresenta os itens avaliados em cada uma das dimensões e o número de evidências apresentados pelas empresas.

TABELA 2: ITENS DAS DIMENSÕES DA ÂNCORA CLIENTES DO RADAR DA INOVAÇÃO.

DIMENSÃO E ITENS	ALFA		BETA		GAMA		DELTA		ÉPSILON	
	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1	C0	C1
CLIENTES										
Identif. de Necessidades	1	+1	1	1	1	1	1	1	1	1
Identif. de Mercado	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Alteração por Manifestação de Clientes	1	1	0	1	1	1	1	+1	0	0
SOLUÇÕES										
Soluç. Complement.	0	+1	1	+1	1	+1	0	1	+1	+1
Integração de Recursos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
RELACIONAMENTO										
Facilidades e Amenidades	1	1	1	1	1	1	+1	+1	1	+1
Recursos de Informática	+1	+1	1	+1	1	1	+1	+1	1	1

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bashmann e Destefani (2008).

A empresa ALFA foi considerada inovadora ocasional em todas as três dimensões analisadas, porém apresentou mais evidências de práticas inovadoras na segunda aplicação do Radar da Inovação. Assim ampliou a identificação de necessidades dos clientes, ofereceu mais de uma solução complementar ao produto para seus clientes.

A empresa BETA passou na segunda aplicação da ferramenta a fazer uma alteração na empresa em decorrência da manifestação de necessidade por clientes, ampliou o número de soluções complementares e de recursos de informática. Em contrapartida não evidenciou integração de recursos com outra organização.

A empresa GAMA ampliou o número de soluções complementares oferecidas aos clientes, mantendo o mesmo patamar nos outros itens analisados.

A empresa DELTA realizou mais alterações na empresa por causa da manifestação de necessidades por clientes e passou a oferecer uma solução

complementar aos seus clientes. Destaque seu bom desempenho na dimensão clientes oferecendo na primeira e segunda aplicação do radar da inovação mais de uma facilidade e amenidade e dispondo de mais de um recurso de informática.

A empresa ÉPSILON ampliou o número de facilidades e amenidades oferecidas aos clientes e não mais apresentou evidência de alterações na empresa por manifestação de clientes, os demais itens analisados se mantiveram.

Ações desenvolvidas no Programa ALI

No Ciclo 0 foram desenvolvidas ações nas empresas acompanhadas pelo programa ALI, no Quadro 1 encontra-se uma síntese destas ações por empresas.

QUADRO 1: AÇÕES DESENVOLVIDAS NO CICLO 0 – PROGRAMA ALI				
ALFA	BETA	GAMA	DELTA	ÉPSILON
Participação em Feira Setorial, Treinamentos em vendas e redes sociais.	Consultoria Financeira, parceria com agência de publicidade e plano de fidelização de clientes.	Melhoria na divulgação em uma rede social, treinamento em visual de loja e realização de promoção de vendas para aumento do giro de estoque.	Treinamento em vendas e gestão estratégica (com consultoria) e participação em feira setorial.	Melhorias nos controles financeiros (adoção de planilhas) e parceria com empresa de cobrança.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Parte das ações desenvolvidas durante o Ciclo 0 não foram direcionadas especificamente para as dimensões da âncora Clientes do Radar da Inovação, porém influenciaram outras dimensões como Ambiente Inovadora e Processos.

No caso específico da Empresa ALFA percebeu-se que as ações obtiveram rápido impacto nas dimensões da âncora Clientes e no Critério Clientes. Destaque-se que esta empresa, juntamente com a BETA, apresentou o melhor empenho para desenvolver atividades inovadoras na empresa. Destaque-se ainda que as ações refletem mudanças graduais nas empresas, o que as caracterizam inovações incrementais.

Conclusões

As empresas do setor do varejo de moda da cidade de Dourados-MS tratadas neste estudo apresentaram dois comportamentos quanto a inovação, um grupo, ALFA e BETA, apresentaram pequenas melhorias, enquanto que GAMA, DELTA e ÉPSILON

se mantiveram estagnadas quanto ao seu Grau de Inovação. Isto se deve ao maior empenho destas empresas em realizar ações inovadoras dentro de seu contexto empresarial.

Na gestão observou-se que as empresas ALFA, BETA e GAMA apresentaram melhorias, enquanto que as empresas DELTA e ÉPSILON se mantiveram estagnadas e não evoluíram sua gestão no período analisado.

Por mais que as mudanças nas empresas destacadas tenham sido tímidas e pouco expressivas numericamente, elas já revelam uma alteração no contexto empresarial e abre oportunidades para que inovações, mesmo que tímidas, venham ocorrer nas empresas nos próximos ciclos dentro do Programa ALI.

Dentre as cinco empresas uma melhoria mais visível se deu na empresa ALFA, saindo de um grau de inovação considerado pouco inovador para o de inovadora ocasional, as demais permanecem como pouco ou nada inovadoras. Na Gestão esta empresa evoluiu de gestão deficiente para gestão regular, assim como as empresas BETA e GAMA.

Quanto às dimensões da âncora Clientes do Radar da Inovação, de uma forma geral, as empresas se caracterizam como inovadoras ocasionais, porém apenas apresentando uma leve melhoria entre o ciclo 0 e o 1. No critério CLIENTES do Diagnóstico Gestão Empresarial a empresa ALFA se destaca mais uma vez passando de uma empresa de gestão deficiente para gestão eficiente. De forma geral, apenas as empresas ALFA e a BETA obtiveram melhorias neste critério, sendo a da BETA menos expressiva que a da ALFA. Neste critério as empresas GAMA, DELTA e ÉPSILON se mantiveram estagnadas.

Dentre as ações desenvolvidas nas empresas, percebe-se que a empresa ALFA logo as pôs em prática, o que reflete em sua melhoria de desempenho no critério Clientes da Gestão Empresarial. As demais empresas tiveram ações mais relacionadas a outros tópicos do Radar da Inovação e Gestão empresarial do que às dimensões da Âncora e Critério Clientes.

As ações tratam-se de mudanças graduais, típicas das inovações incrementais, corroborando com a literatura pesquisada que determina que as inovações incrementais são que mais se encaixam no contexto das MPEs. O resultado da empresa ALFA demonstra claramente que para MPE as mudanças, mesmo que pequenas, fazem a diferença para o mercado em que estão inseridas. Isto reforça o fato que as inovações incrementais são muito importantes para a MPE.

Constatou-se que as empresas do setor de varejo de moda da cidade de Dourados-MS tratadas neste estudo são pouco ou nada inovadoras, havendo poucas exceções. Porém quanto à inovação nas dimensões da dimensão Clientes estas são consideradas inovadoras ocasionais.

Quanto à percepção do Agente Local de Inovação quanto ao desempenho dos empresários e abertura para a inovação em suas respectivas empresas, percebe-se um maior interesse justamente nas empresas ALFA e BETA, já nas empresas DELTA e ÉPSILON percebeu-se um menor interesse.

Agradecimentos:

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Referências

AKSOY, H. How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, v. 51, p. 133–141, 2017. Disponível em: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0160791X1730088X>. Acesso em: 15 nov. 2017.

ARAÚJO, A.S.de A. Marketing de Relacionamento nas Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Confecções da Cidade de Patos-PB. [Trabalho de Conclusão de Curso]. 32p. Patos: Universidade Estadual da Paraíba. Bacharelado em Administração. 2012. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/3484/1/PDF%20-%20ANNE%20SHIRLEY%20DE%20ASSIS%20ARA%C3%9AJO.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2015.

BACHMANN, D. L., DESTEFANI, J. H. Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPEs. 2008. Disponível em:

<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudelInovacaonasMPE.pdf>.

Acesso em: 22 fev. 2015.

BRASIL. Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 15 de dez. 2006. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=15/12/2006>. Acesso em: 27 ago. 2015.

CAETANO, C.C.; HELD, M. S. B. de. Inovação e Co-Criação no Varejo de Moda. 8º Colóquio de Moda; 2012 set. 17-20; Rio de Janeiro-RJ. 2012. Disponível em: http://coloquiomoda.com.br/anais/anais/8-Coloquio-de-Moda_2012/GT02/COMUNICACAO-ORAL/103541_Inovacao_e_Co-criacao_no_Varejo_de_Moda.pdf. Acesso em: 27 ago. 2015.

CARNEIRO, R. O Desenvolvimento Brasileiro no Pós-Crise: oportunidades e riscos. *In: Observatório da Economia Global*. Instituto de Economia/Unicamp. Textos avulsos. Nº 4. Ago. 2010. Disponível em: <http://www.centrocelsofurtado.com.br/arquivos/image/201108311439510.CARNEIRO1.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4ª edição. São Paulo: Ed. Atlas. 2002. Disponível em: http://www.academia.edu/4405328/GIL_Antonio_Carlos_COMO_ELABORAR_PROJETOS_DE_PESQUISA_Copia. Acesso em: 22 fev. 2014.

GUIDOLIN, S. M., COSTA, A. C. R. da, NUNES, B. F. Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 30, p. 3-61, set. 2009. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1852/3/BS30%20conectando%20industria%20e%20consumidor_P.pdf. Acesso em: 21 fev. 2015.

IBGE. Indicadores IBGE: pesquisa mensal comércio – março 2016. 2016. Disponível em:

ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_1/indicadores_IBGE/pmc_201603caderno.pdf. Acesso em: 31 mai. 2016.

MACHADO, E. A Inovação nas Micro e Pequenas Empresas do Comércio Varejista do Estado de Santa Catarina. *In: Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios*. Sebrae. Vol. 2. N° 2. Nov. 2014. Disponível em: http://www.uc.sebrae.com.br/sites/default/files/institutional-publication/pdf/orientadores_11-12-14.pdf. Acesso em: 21 fev. 2015.

MAIA, A.F. da S. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: uma análise do caso brasileiro. 2012. 117p. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Pós-Graduação em Economia. UFU. Uberlândia, 2012. Disponível em: <http://www.ppge.ie.ufu.br/sites/ppge.ie.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Adriano%20Filipe%20da%20Silva%20Maia.pdf>. Acesso em: 08 set. 2015.

MARTÍNEZ-ROMÁN, J. A.; ROMERO, I. Determinants of innovativeness in SMEs: disentangling core innovation and technology adoption capabilities. *Review of Managerial Science*, v. 11, n. 3, p. 543–569, 2017. Disponível em: 10.1007/s11846-016-0196-x. Acesso em: 15 nov. 2017

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 1997. Tradução: Flávia Gouvea. 3º. ed. FINEP. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 22 fev. 2015.

PARDO, M. R. Estilo Cognitivo de Gestores e Grau de Inovação em Restaurantes de Porto Velho-RO. 2014. 108 p. Dissertação (Mestrado em Administração). UNIR. Porto Velho. 2014. Disponível em: http://www.ppga.unir.br/downloads/3926_mariana_rodrigues_pardo.pdf Acesso em: 27 nov. 2013.

SANTOS, R. F.; VIANNA, J. F. Inovação na Dimensão Clientes de Empresas do Varejo de Moda em Dourados-MS. *In: Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Comércio*. Vol. 3. Nº 3. Brasília: SEBRAE, 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/078dcedbc50f4fca7ec56c5bec0a6ee0/\\$File/5804.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/078dcedbc50f4fca7ec56c5bec0a6ee0/$File/5804.pdf). Acesso em: 30 jul. 2018.

SAWHNEY, M. WOLCOTT, R. C. ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *In: MIT Sloan Management Review*. vol. 47. Nº. 3. Spring 2006. Disponível em: <http://iic.wiki.fgv.br/file/view/The+12+different+ways+for+companies+to+innovate.pdf>. Acesso em: 09 set. 2014.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 1964. Disponível em: http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Developmento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf. Acesso em: 22 fev. 2015.

SEBRAE. Conhecer: Varejo de Moda. Nº30. Maio, 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c8874f1b33de587fcc7641cb0f839ec2/\\$File/5350.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c8874f1b33de587fcc7641cb0f839ec2/$File/5350.pdf). Acesso em: 02 ago. 2016.

SILVA, E. L. da, MENEZES, E. M. Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4ª ed. Florianópolis: UFSC. 2005. 138 p. Disponível em: https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 22 fev. 2015.

Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.