

GESTÃO DA INOVAÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA: UM ESTUDO DE CASO COM PEQUENOS EMPRESÁRIOS

Paulo Gammaro Gândara Rabello Mendes

Graduado em Direito pelo Instituto de Educação Superior de Brasília. Agente Local de Inovação – DF. paulogammaro.ali@gmail.com

Cleudson Nogueira Dias

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), analista da Embrapa e docente no mestrado da UnB. prof.cndias@gmail.com

RESUMO

Presencia-se nas lojas de varejo um ambiente minuciosamente organizado para a comercialização de determinados produtos ou serviços e também um time de vendas que desperta o desejo do cliente e identifica necessidades de compra: estratégia suficiente para que os pequenos empresários possam lograr seus resultados. Quando esse resultado não se concretiza, a primeira providência tomada, costumeiramente, é de culpabilizar o time de vendas ao invés de investigar de maneira mais aprofundada onde se despontam as maiores debilidades ou deficiências da empresa no processo de entrega de soluções para o mercado. As boas práticas inovadoras podem contribuir para uma melhor percepção dos gestores e o time para com a empresa, no sentido de encontrar novas soluções de apresentar ofertas que possam entregar valor diferenciado para o cliente e que desconcentram a pressão exercida no momento da venda tanto a quem oferece quanto aos que se destinam a compra. Pensar em ganhar mais e melhores notas fiscais é um grande benefício ao empresário que deve estar aliado a valores institucionais, práticas respeitadas e humanas com todos os seus colaboradores. As práticas de inovação se tornam essenciais nesse processo, como veremos ao longo deste trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Processos de venda. Varejo. Inovação. Programa ALI

1. INTRODUÇÃO

Mergulhado num panorama emoldurado de incertezas econômicas e significativas mudanças na relação de trabalho, o Brasil vem apresentando sucessivos recordes de formalização de empresas (Varella, 2019), figurando-se assim o aumento exponencial da oferta de produtos e serviços, ao passo do grande nível de exigência do consumidor e a ampla concorrência de mercado.

Nesse contexto, o êxodo desses profissionais a uma conversão a uma possível carreira empreendedora se atenua pelo panorama do cenário econômico presente:

“[...] há poucas décadas havia emprego formal e 'para toda vida'. No final do século passado e início deste novo século, o número de empregos disponíveis parece diminuir, condicionado, principalmente por três fatores: i) ampliação da competição: número de pessoas concorrendo a uma vaga tem crescido fortemente; ii) conhecimento: aumento da necessidade de formação técnica especializada; e iii) reestruturação das empresas: automação dos processos, reduzindo o número de pessoas necessárias para a produção de bens e serviços.” (BIZZOTO, 2008, p. 3).

Se por um lado denota-se fugaz a abertura de novas empresas, por outro, as projeções de abertura de novos pontos comerciais apresentam um tímido acréscimo (OLIVEIRA, 2018). As dificuldades de abrir uma loja e os gastos fixos elevam o ponto de equilíbrio (despesas/receitas), colocando em risco a sustentabilidade do negócio. Ainda assim, a primeira coisa que vem a mente do empresário que deseja começar um novo negócio é ter um espaço físico para isso. Maior ainda é a quantidade de empresários já consolidados no mercado que contam apenas com a loja física para apresentar seus produtos/serviços ou para negociar adesões ou vendas.

Precisa-se ainda deparar com esse atenuante: menos do que 20% das pessoas envolvidas com atividades empreendedoras no país criam novos produtos para o mercado (BIZZOTTO, 2008, p. 4). A cultura dos commodities ainda é uma realidade que prejudica e enfraquece principalmente o pequeno empresário varejista, submetendo-o a uma verdadeira “guerrilha” pelo preço mais competitivo, fadando seu negócio à estagnação (BOGMANS; RETREPO, 2019).

Surge como possibilidade a contratação do time de vendas. Os vendedores são admitidos com um árduo desafio: esclarecer, convencer, monitorar a experiência do

cliente e facilitar o acesso deste ao produto. Geralmente as empresas adotam a estratégia de enfatizar em seus processos de venda a apresentação de dados, informações técnicas, manuseio, conhecimentos nos quais pouco contribui para a decisão de compra pelo consumidor. Focados no produto e no processo de negociação, está em jogo, na mão desses profissionais, o faturamento da empresa (e conseqüentemente sua projeção financeira), assim como a relação direta com o cliente.

Nesse sentido, de que forma a gestão da inovação pode auxiliar nos processos de venda a fim de obter maior eficiência para o pequeno empresário e para o time de vendas?

O objetivo deste trabalho é averiguar o comportamento que os varejistas da região de Brasília/DF adotarão ao se apropriar de conhecimentos inerentes à temática de inovação. Para vislumbrar esse recorte, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) juntamente com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) disseminam a inovação para o pequeno empresário por meio do programa Agentes Locais de inovação (ALI), que dentre os seus escopos, destina trabalhar diversas vertentes de atuação de práticas inovadoras nas empresas assistidas, conscientizando-as da necessidade de repensar a forma que apresentam seus produtos e serviços, em consonância à vontade do cliente.

Este estudo será realizado à luz do Radar de Inovação de Bachmann e Destefani (2008), pela observação das vertentes de Cultura da Inovação, Experiência do Cliente, Produtividade e Redução de custos,, pelos quais será investigada a evolução das empresas do varejo, assistidas pelo Programa, no primeiro ciclo realizado em 2019, dentro da ótica de seus processos de venda em pontos comerciais. Será realizada uma pesquisa quantitativa para percebermos se a empresa logrou em colher resultados com os conhecimentos adquiridos.

Para esse estudo, abordaremos o trabalho da seguinte forma: há uma revisão da literatura contemplando a contextualização do posicionamento varejista perante o mercado e a contribuição de estratégias dentro dos processos de venda; a apresentação da metodologia aplicada, a apresentação dos resultados e análise,

numa visão panorâmica dessa abordagem e, por fim, nas considerações finais um breve comentário desses resultados com base nas referências aqui levantadas neste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O CONTEXTO DO PROCESSO DE VENDA NO VAREJO

Ao analisar o varejo brasileiro, observa-se uma série de inerências dentro do comportamento gerencial das empresas que repercutem diretamente em seus processos de venda. Em destaque, a dificuldade de interpretação dos indicadores de desempenho e a ausência do desenvolvimento da proposta de valor nas ofertas destinadas ao cliente são fatores que desencadeiam no time de vendas um ambiente inóspito para o seu labor e por consequência um índice alto de rotatividade dos funcionários da empresa, fatores que impactam diretamente na produtividade, na conversão de vendas e por conseguinte, no faturamento da empresa, como pontua-se a seguir:

(i) Poucos varejistas fazem uso de indicadores de desempenho que permitem avaliar o custo de suas operações (*sic.*) e que propiciem um melhor gerenciamento de seus recursos humanos e materiais; (ii) De modo geral a equipe de loja é fixa, com um número constante de colaboradores, dimensionado pela média, o que gera ociosidade nas horas de baixo movimento (*sic.*) mau atendimento e eventual perda de clientes nas horas de pico, como aos sábados; (iii) Falta desenvolver proposta de valor para o cliente, cobrindo entre outros (*sic.*) serviços, imagem de loja, layout, logística e comunicação; (iv) O trabalho no varejo é visto como “bico”, a insatisfação dos colaboradores é alta e o turnover anual é grande. As empresas varejistas, em geral, preocupam-se em criar estratégias de marketing para tentar trazer clientes para loja, mas poucas buscam elaborar e implementar estratégias de serviços para mantê-los fiéis. (NASCIMENTO, 2005, p. 22)

Neste enredo, Bizzoto (2008, p. 16) ressalta que os profissionais tentam se encaixar nas vagas abertas pelas empresas, ou seja, “não importa o que gostamos de fazer, temos que nos adequar ao que a empresa precisa”. Isso gera graves consequências, fazendo com que no Brasil, 74% da população economicamente ativa não gostem do trabalho que fazem. Por outro lado, Muitas pequenas e médias empresas fracassam porque não veem ou não reconhecem a necessidade de

mudança. São introspectivas, muito ocupadas em apagar seus próprios incêndios e lidar com a crise atual para se preocupar com possíveis tempestades que possam surgir (BESSANT, 2009).

O ambiente concorrencial dentro universo varejista exige que as empresas encontrem alternativas para se manterem no mercado, seja pelo lançamento de novos produtos, novos processos ou novos modelos de negócios.

A inovação é elemento fundamental de competitividade empresarial, uma vez que possibilita que as organizações aumentem a sua participação no mercado ao adicionar valor ao produto ou serviço melhor que outras empresas (PORTO, 2013). Em tom categórico, se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam. A Microsoft - uma das maiores e mais bem-sucedidas empresas do mundo - adota a visão de que está sempre a dois anos de sua extinção (BESSANT, 2009).

2.2. ESTRATÉGIAS INOVADORAS NOS PROCESSOS DE VENDA

O time de vendas pode contribuir para que as ofertas dos varejistas conquistem o mercado mas esse de fato não é o motivo base para que os consumidores comprem nossas soluções. Sabemos que cotidianamente, nós como compradores, necessitamos realizar determinadas tarefas e nessa circunstância procuramos pelos produtos ou serviços que possam ser “contratados” no sentido de resolvê-los. Nesta lógica, Bizzoto (2008) destaca que as empresas que direcionam seus produtos nas circunstâncias nas quais os clientes se encontram, e não no perfil dos consumidores, são aquelas que criam produtos de sucesso.

Nesta esteira, Nascimento (2005) assevera que a proximidade e o foco no cliente para a entrega de valor ao mercado é tido como um pré-requisito e um imperativo para empresas de alto desempenho. As empresas entendem, atendem, excedem as necessidades e os interesses dos clientes, planejam ações orientadas objetivando rapidez e efetividade das respostas num contexto de competitividade, mantém relações éticas com os clientes assegurando que saibam o que esperar delas e

mantendo todas as partes interessadas (controladores, comunidade, governo, colaboradores, usuários), superando as suas expectativas.

O enfoque ao cliente é a fonte de idéias fundamentais para a criação de valor que objetiva a oferta de soluções inovadoras, uma vez que a inovação só atinge a concretude quando ela é aceita e valorada pelo mercado:

[...] O que dizem e pensam esses clientes pesa muito como fonte de idéias – daí sua elevada concretude. A pesquisa de mercado constitui um meio eficiente para chegar até eles. Dentre suas diversas técnicas, merece destaque o focus group, modalidade de pesquisa qualitativa realizada diretamente com pequenos grupos de pessoas com conhecimento ou experiência em relação ao bem ou serviço que se pretende analisar com profundidade. (BARBIERI, 2009, p. 32)

Auxiliar a equipe da empresa a formatar um questionário que será utilizado como base para a entrevista com o cliente (quando foi definido que apenas um tipo seria entrevistado) ou clientes (quando a empresa entendeu que precisa entrevistar mais de um tipo de cliente) é fundamental para descobrir o que o cliente está querendo fazer e não está conseguindo, ou seja, qual é o progresso que o cliente deseja na circunstância que ele está vivenciado (Soares; Bezerra, 2018).

Por se considerar que é sempre um processo arriscado e incerto, muitos varejistas e pequenos empresários optam por não inovar, por mais que às possíveis recompensas pareçam atrativas, entretanto no panorama que vivenciamos hoje – raramente é uma opção – especialmente em setores da economia turbulentos e de mudanças bruscas:

Algumas empresas precisam mudar drasticamente para sobreviver no negócio. Uma empresa fundada no início do século XIX, por exemplo, que tinha botas Wellington e papel higiênico em seu rol de produtos hoje é uma das maiores e mais bem-sucedidas no mundo do campo das telecomunicações. A Nokia iniciou suas atividades como uma madeireira e serraria, fabricando equipamentos para o corte de árvores na Finlândia. Passou a explorar a indústria do papel e a partir dela atingiu o escritório “sem papel” da TI – e nesse ponto chegou aos telefones celulares. (TIDD, 2008, p. 60)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa adotada refere-se à taxionomia de Vergara (2007, p. 46) que são classificados sob dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto à presente pesquisa é bibliográfica, de campo e estudo de caso. O embasamento bibliográfico, é por conta dos fundamentos encontrados em livros, publicações técnicas, periódicos e trabalhos acadêmicos. Foi adotado como meio de investigação o estudo de caso pois pretende-se constatar a contribuição do programa ALI nos processos de venda dos varejistas participantes, com caráter de profundidade e detalhamento de informações.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva porque destina-se retratar comportamentos, conhecimentos assimilados dos entrevistados quanto à noções de inovação adquiridos pela participação no Programa ALI e se de fato lograram em implementar essas noções em seus processos de venda.

O presente estudo caracteriza-se pela observação de múltiplos casos de empresas que participaram do primeiro ciclo de 2019 do Programa ALI – Agentes Locais de Inovação, que compõem time de vendas em lojas físicas e atendem ao varejo de Brasília/DF.

Na amostra de 20 empresas assistidas no primeiro ciclo do Programa ALI em 2019 na região do Plano Piloto/DF, foram selecionadas as empresas localizadas no Plano Piloto, isto é, bairro da Asa Norte, estas apresentaram melhor desempenho quanto a entrega de soluções inovadoras para o mercado ao final do programa, utilizando como canal de compra os pontos de venda físico (PDV's) e dispondendo de um time de vendas para auxiliar o cliente durante a experiência no varejo. Deste modo, foram classificadas 4 (quatro) empresas para a pesquisa.

Visando investigar características de comportamento e mensurar indicadores de eficiência, as quatro empresas foram submetidas a uma avaliação qualitativa e quantitativa que estabeleceu um recorte da possível evolução no desempenho delas quanto aos seus processos de venda.

Adotado como instrumento de medida para a investigação em caso, será disposto o método “Escalonamento tipo Likert” utilizado nas investigações sociais. Consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ou de juízos, ante aos

quais se pede aos sujeitos que externem suas reações, escolhendo um dos cinco (sic.) pontos de uma escala (Martins; Lintz, 2007, p. 46).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Adotamos a entrevista como a forma de análise para esse trabalho e submetemos os entrevistados a julgar as seguintes afirmações aos valores de de “concordo totalmente” até “discordo totalmente” tendo como base a sua participação no Programa ALI:

- Implementação de soluções inovadoras em processos gerenciais que tornaram operação mais eficiente;
- Entrega para o mercado novos produtos e/ou serviços inovadores que impactaram positivamente no faturamento atual
- Compreensão de novos conceitos de inovação que ao serem aplicados reduziram os custos da operação no negócio
- Implementação de novas estratégias que auxiliaram nos processos de venda e contribuíram para um melhor ambiente laboral
- Aumento e-ou melhoria dos pontos de presença do negócio
- Compreensão dos indicadores de produtividade ensejando estratégias mais assertivas ao negócio

Em decorrência à pesquisa aplicada, apresentamos na figura 1, os resultados aferidos de acordo com os recortes a serem analisados:

Figura 1: Gabarito da avaliação respondida pelas quatro empresas abordadas. Fonte: dados obtidos com a pesquisa

Avalie abaixo as afirmações apresentadas conforme a participação da empresa no Programa ALL:						
Objeto de atitude a ser medido	Afirmação	Concordo plenamente (5)	Concordo (4)	Nem concordo, nem discordo (3)	Discordo (2)	Discordo totalmente (1)
Processos gerenciais	Implementação de soluções inovadoras em processos gerenciais que tornaram operação mais eficiente	4				
Oferta	Entrega para o mercado novos produtos e-ou serviços inovadores que impactaram positivamente no faturamento atual	2	1	1		
Redução de custos	Compreensão de novos conceitos de inovação que ao serem aplicados reduziram os custos da operação no negócio		1	3		
Processos de venda	Implementação de novas estratégias que auxiliaram nos processos de venda e contribuíram para um melhor ambiente laboral	1	2	1		
Presença	Aumento e-ou melhoria dos pontos de presença do negócio	1	2		1	
Produtividade	Compreensão dos indicadores de produtividade ensejando estratégias mais assertivas ao negócio		2	2		

Em vermelho quantificamos o número de empresas que assinalaram as lacunas de valores, julgando as afirmações apresentadas.

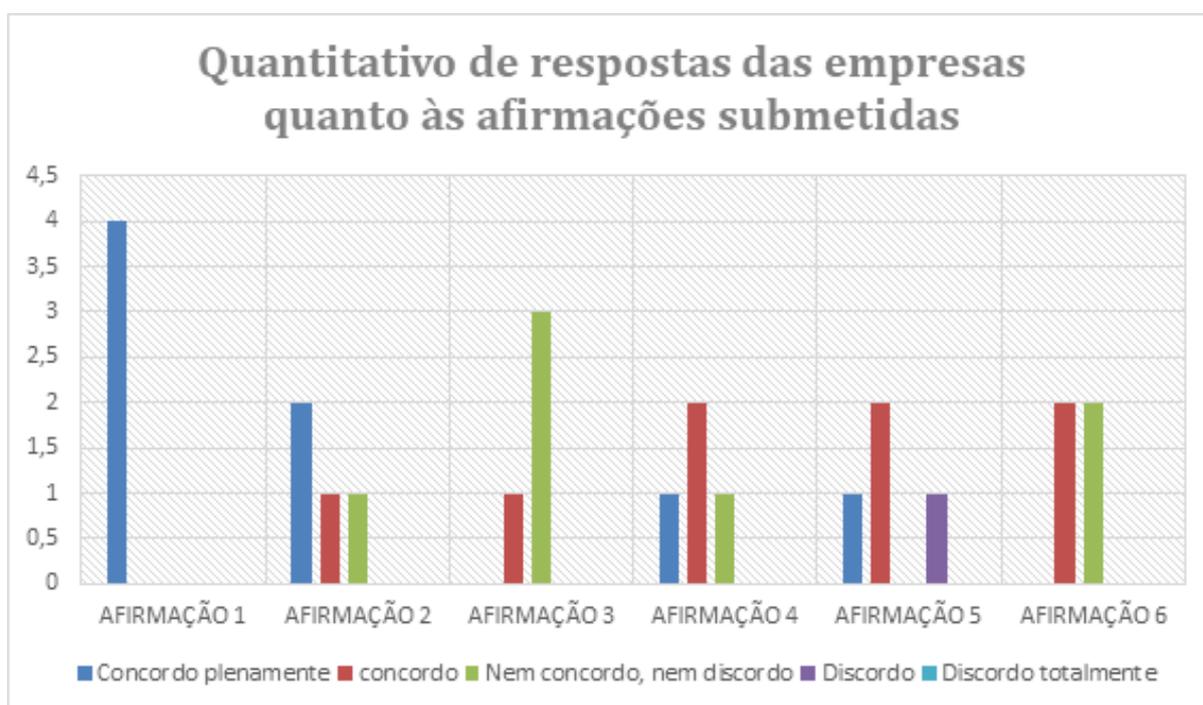


Figura 2: Gráfico quantitativo que demonstra o desempenho de cada afirmação pelas respostas dadas pelas empresas, conforme gabarito anterior.

EMPRESA	AFIRMAÇÃO 1	AFIRMAÇÃO 2	AFIRMAÇÃO 3	AFIRMAÇÃO 4	AFIRMAÇÃO 5	AFIRMAÇÃO 6	TOTAL
DOC VINHOS	5	4	3	5	2	3	22
ARCO-ÍRIS LIVROS	5	3	3	4	4	4	23
MEU CLOSET	5	5	3	4	4	4	25
GRÃO GRAAL	5	5	1	3	5	3	22

Figura 2: Pontuação assinalada pelas empresas participantes por afirmação. Somatório da avaliação, considerando o escore máximo de 30 pontos (máximo de 5 em cada afirmação).

Dada a primeira afirmação, é unânime afirmar que as empresas participantes lograram em implementar soluções inovadoras em processos gerenciais que tornaram operação mais eficiente por meio da metodologia aplicada pelo programa ALI. Ao justificar a avaliação nesse quesito, as 4 (quatro) empresas concordam plenamente que os aprendizados concebidos nos encontros geraram *insights*, novas ideias e estratégias que eram aplicadas paralelamente ao passo dos encontros.

Sobre a segunda afirmação, duas das quatro empresas concordaram plenamente que por meio Programa ALI conseguiram ofertar novos produtos e/ou serviços inovadores que impactaram positivamente em seu faturamento atual; uma empresa concorda com a afirmação enquanto uma empresa assinalou que não concorda e nem discorda. Ao justificar a avaliação respondida, ressalta-se o trecho da fala de um dos empresários que obteve êxito nesse sentido:

[...] Ainda estamos na fase de lançamento do nosso novo serviço, claro que precisamos aprimorá-lo à medida que o cliente vai usando e mergulhando nessa nova experiência, mas a aceitação tem sido muito positiva.

Um ponto interessante de análise desta pesquisa é a constatação da terceira afirmação. Três das quatro empresas consideravam nem concordar, nem discordar que a participação no Programa ALI trouxe a compreensão de novos conceitos de

inovação que ao serem aplicados, reduziram os custos da operação no negócio, enquanto uma empresa concordou com a afirmação.

Ao responder do “porquê” da avaliação, as três empresas que se posicionaram como maioria compartilham que já aplicavam algumas estratégias próprias a esse sentido por conta do cenário econômico atual que vivenciaram, no qual necessitavam reduzir os custos de suas operações para continuarem se sustentando no mercado e que por conta dessas ações, esses indicadores se apresentam estáveis.

Para elucidar de maneira mais direta a mensuração dos resultados investigados por esse trabalho, a quarta afirmação se dispõe: O Programa ALI contribuiu para a implementação de novas estratégias que auxiliaram nos processos de venda e contribuíram para um melhor ambiente laboral. Duas empresas concordam com a afirmação, uma empresa concorda plenamente, enquanto uma empresa não concorda e nem discorda.

A empresa que pontuou nem discordar e nem concordar com a afirmação, assevera que os ganhos obtidos na metodologia vieram de outros atributos como o de produtividade (mais propriamente a otimização dos processos gerenciais da empresa) e que seus processos de venda permaneceram inalterados.

Em destaque, a empresa que considerou concordar plenamente com a afirmação expressou em seu depoimento as seguintes ações :

Com o foco no cliente, tivemos ganhos que mudaram a forma de abordar a nossa apresentação de produtos, a sondagem dos consumidores e até a organização da loja, assim começamos a sinalizar por meio de pontuação medida pela experiência do cliente os produtos mais pedidos e moldamos a vitrine da loja com essas ofertas para poupar o esforço do cliente na procura do que ele deseja [...]

A quinta afirmação pode ser apontada pelas empresas como uma das possíveis soluções nos processos de venda a fim de tornar mais abrangente a oferta e menor o esforço do potencial cliente, desencadeando assim em uma maior assertividade do time de vendas ao lograr em vender. Duas empresas concordam que o Programa ALI contribuiu para o aumento e/ou melhoria dos pontos de presença do negócio, uma empresa concorda plenamente e uma empresa discorda da afirmação.

Ao investigarmos a única afirmação de desacordo considerado da pesquisa, o empresário justificou que para melhorar ou aumentar os seus pontos de presença teria que investir em ações e projetos de inovação o que ocasionaria o levantamento de recursos financeiros, no qual a empresa não dispõe e não capta recursos externos. As empresas que consideraram concordar com a afirmação, disseram que fizeram pequenos melhoramentos em seus pontos de presença, procurando soluções que não necessitasse de investimentos financeiros externos, em último caso, tendo como própria, muitas vezes derivada de seu capital de giro como fonte de recursos.

Por fim, a sexta afirmação busca entender se o Programa ALI contribuiu para que os empresários tivessem maior compreensão dos indicadores de produtividade, ensejando estratégias mais assertivas ao negócio. Duas empresas concordaram com a afirmação, enquanto, de igual modo, duas empresas nem concordam, nem discordam. Nesta esteira obtivemos as seguintes falas:

“[...] Como ofereço serviços, é muito difícil entender e quantificar indicadores de produtividade ao meu negócio. Sei dos resultados totais da empresa mas não consigo controlar o desempenho dos empregados”

“Acredito que ele (o programa) contribuiu para ver o que preciso ser melhor para com a minha empresa (*sic.*) acho que vou colher esses resultados a médio prazo mas é bom conseguir ver o quanto estou sendo produtiva”

Além das afirmações submetidas ao julgamento de valores pelas empresas, em momento posterior, as empresas foram questionadas de modo qualitativo a responder a pergunta categórica: “Como a participação no Programa ALI influenciou no processo de vendas? Houve algum impacto?”

Uma das empresas respondeu que reunir todo o time de vendas e gestores durante os encontros do programa propiciou o bom hábito de destinar um momento na semana para construir estratégias, avaliarem oportunidades que possam aprimorar e melhorar os processos de venda e eficiência da empresa em geral.

Outra empresa respondeu que seu time começou a observar mais o comportamento do cliente por conta dos encontros do Programa ALI e que por essa circunstância, os gestores começaram a remodelar o *time* e o *script* de atendimento, evidenciando o

que enseja o progresso do cliente para obter uma comunicação mais correta à medida que ofertam novos produtos e serviços.

Durante o ciclo do Programa, uma das empresas analisadas aumentou seu ponto de presença, abrindo recentemente uma loja física no bairro da Asa Norte, onde até então comercializava seus produtos em *stands* nas feiras da região. A empresária vislumbra essa ação como uma oportunidade de potencializar o acesso dos clientes, mantendo os pontos de presença existentes e investindo no processo de venda para gerar maior impacto em seu faturamento.

5. IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

De modo geral, participação no Programa ALI contribuiu de forma positiva para a evolução das empresas em seus processos de venda. É sabido que ao tempo que sujeitamos as empresas a pesquisa, ainda não foi perceptível constatar seus impactos em indicadores ou compilar reais resultados advindos das estratégias inspiradas do conhecimento assimilado, pois a oferta das soluções implementadas por essas empresas é recente e ainda está em fase de implementação.

Se tem ainda como desdobramento dessa natureza que os processos de venda demandam em muitas vezes a uma “conversão de cultura” que necessita ser digerida pelo time de vendas e sempre posto a avaliação e melhoramento.

Para as empresas submetidas à pesquisa, foram propostas as seguintes ações:

- Acompanhamento e monitoramento dos indicadores de produtividade, redução de custos e mercado, apresentados ao longo da metodologia do ALI;
- Implementação da solução inovadora construída durante o programa ALI e validada pelos clientes pelas pesquisas de mercado realizadas, visando contribuir nos processos de venda;
- Planejamento de ações baseadas nos conceitos de Gestão de inovação para o pequeno empresário: Teoria do Progresso (*Job to be done*) e Proposta de Valor (SEBRAE, 2019).

No tocante aos indicadores de produtividade, a estratégia adotada pelas empresas é de aferir esses dados e debatê-las junto com o time de colaboradores durante a reunião estratégica para elaborar planos de ação e elevar a eficiência de seus resultados. Durante os encontros do programa foi ofertada uma ferramenta que auxiliou essa triagem, o Quadro de indicadores, que especifica cada indicador e a fórmula para chegar a esse dado (SEBRAE, 2019).

As soluções implementadas pelas quatro empresas foram focadas na entrega de novos produtos e serviços, visando criar novos pontos de presença e explorar de maneira criativa e inovadora esses espaços. As soluções foram testadas e modeladas durante o programa e ainda estão em cronograma de implementação (conforme dados obtidos das empresas pesquisadas). Paralelamente, foram adotadas diversas melhorias nos processos internos de gestão dessas empresas, conforme resposta colhida no quesito 1 “processos gerenciais”, vide pesquisa analisada no tópico 4 deste trabalho.

5.1. APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

Além de ser um facilitador da metodologia, o agente de inovação dissemina possibilidades de elevar a importância da empresa, fazendo-a se diferenciar dentro de seu ramo de atuação. Vivenciar o cotidiano das MPEs e ser um instrumento de contribuição para a pesquisa e o conhecimento acadêmico tem um valor imensurável, que trouxe ganhos relevantes para a carreira profissional e para a formação como cidadão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Incorre ao pequeno empresário do ramo varejista demandar soluções rápidas aos diversos desafios propostos em seu cotidiano, porém ele não pode perder o enfoque de obter mais e melhores notas fiscais, e, inerente a isso, o processo de vendas se faz essencial.

Nessa seara, ter soluções de grande sucesso comercial não demanda apenas da disposição de quem detém o serviço ou de quem constrói o produto mas do comportamento de quem contrata essas soluções, do que esse cliente deseja obter como progresso em sua demanda.

O escopo deste trabalho foi de averiguar o comportamento que os varejistas da região de Brasília/DF adotarão ao se apropriar de conhecimentos inerentes à temática de inovação, assim, investigando se nas empresas analisadas seus processos de venda obtiveram evolução e melhor eficiência a partir dos conhecimentos assimilados de gestão da inovação para o pequeno empresário por meio do Programa ALI.

A contribuição para as empresas foi de melhorar os processos de venda e comunicação dessas soluções ofertadas para o mercado pelas diretrizes da metodologia ALI, para os clientes se convençam de modo mais fluido e as vendas ocorram de forma mais assertiva. Estratégias inovadoras de mais e/ou melhores fluxos de receita e pontos de presença ajudaram a “drenar” a pressão exercida sobre o time de vendas, proporcionando um ambiente mais saudável e sustentável dentro das MPEs.

Que a constatação do tema em comento, considerando a análise de resultados e seu embasamento teórico sirvam de encorajamento para as demais empresas do ramo de varejo que desejam se diferenciar na entrega de suas soluções, aliviando dores de mercado e tornando o ambiente de vendas, um espaço que inspire seus profissionais a trabalharem com mais eficiência, mais resultados com menos esforços.

7. AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE no DF na representação da Coordenadora Eliane Raye, ao SEBRAE Nacional, ao Me. Marcus Vinicius Bezerra, ao Professor Cleidson Dias e ao CNPq pelo fomento à pesquisa e por ações que disseminem a inovação aos pequenos empresários. Agradeço às quatro empresas que prontamente se dispuseram a se submeter a pesquisa e a colaborar a esse trabalho. Agradecimento

especial ao Agente Sênior Leandro Simões que auxiliou na escolha das empresas e aos Agentes de Inovação Fernando Carvalho, Natália Vasconcelos e Marilene de Castro pela cooperação e incentivo.

8. REFERÊNCIAS

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

KOLKO, Jon. **Do Design Thinking ao Design Doing**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda., 2018.

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

NASCIMENTO, Luiz Otávio da Silva. **Êxodo: da visão a ação, uma proposta para o varejo brasileiro**. São Paulo, 2005, 2ª edição: Ed. SENAC São Paulo.

BESSANT, John. **Inovação e empreendedorismo** / John Bessant, JoeTidd; Ed. Bookman. Porto Alegre, 2009.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão de ideias para inovação contínua**/José Carlos Barbieri, Antonio Carlos Teixeira Álvares, Jorge Emanuel Reis Cajazeira. Ed. Bookman. Porto Alegre, 2009.

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia do empresário, metodologia de Gestão da Inovação do projeto ALI**. Brasília-DF, 2019.

VARELLA, Claudia. **BRASIL bate recorde, com 2,5 milhões de novas empresas formalizadas em 2018**. Uol notícias, 2019. Disponível em <<https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2019/03/26/brasil-bate-recorde-empresas-formalizadas.html>>. Acesso em: 29.09.2019

OLIVEIRA, Nielmar. **NÚMERO de pontos comerciais volta a crescer no 1º semestre, diz CNC.** Agência EBS Brasil, 2018. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-08/numero-de-pontos-comerciais-volta-a-crescer-no-semester-diz-CNC>>. Acesso em 29.09.2019.

BOGMANS, Christian; RESTREPO, Jorge. **O DESAFIO dos preços moderados das commodities na América Latina.** Valor Econômico, 2019. Disponível em <<https://valor.globo.com/mundo/blog-do-fmi/noticia/2019/03/25/o-desafio-dos-precos-moderados-das-commodities-na-america-latina.ghtml>>. Acesso em 16.01.2020.