

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Renato Gonçalves Valente

**EVOLUÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE BELO HORIZONTE: UMA ANÁLISE A
PARTIR DA APLICAÇÃO DO MODELO RADAR DA INOVAÇÃO**

Belo Horizonte

2015

RENATO GONÇALVES VALENTE

**EVOLUÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE BELO HORIZONTE: UMA ANÁLISE A
PARTIR DA APLICAÇÃO DO MODELO RADAR DA INOVAÇÃO**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Inovação.

Orientador: Professora Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira

BELO HORIZONTE

2015

Ficha catalográfica: elaborada pela biblioteca da ECI

Será impressa no verso da folha de rosto e não deverá ser contada.



Universidade Federal de Minas Gerais

Escola de Ciência da Informação

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação intitulado **EVOLUÇÃO GRAU DE INOVAÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO DE BELO HORIZONTE: Uma Análise a partir da Aplicação do Modelo Radar da Inovação**, de autoria de **Renato Gonçalves Valente**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof.a. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. *** Nome do Coordenador(a) ***

Coordenador(a) do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG
ECI/UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, de de 20....

Av. Antônio Carlos, 6627 - Belo Horizonte, MG - 31270-901 - Brasil - Tel.: (31) 3409-5112 - Fax: (31) 3409-5490

DEDICATÓRIA

Dedico esta Monografia aos empreendedores proprietários de Micro e Pequenas Empresas do setor Comércio Varejista de Materiais de Construção de Belo Horizonte que aderiram ao Programa Agentes Locais de Inovação, no qual atuo como Agente Local de Inovação pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (MG) na condição de bolsista EXP-SB pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Dedico também a minha única e amada filha, Sara Maria Meireles Valente, que com sua compreensão pueril foi cúmplice da quantidade de tempo que se precisa investir para estudar um assunto e apreendê-lo satisfatoriamente.

Não podia faltar a dedicação à minha amada esposa Maria Apolinária Meireles Valente, que foi quem de perto compreendeu o espírito entusiasta que possuo pelo poder que o estudo e a educação possuem para transformar e melhorar a vida pessoal e profissional de uma pessoa para sempre.

Dedico também à minhas duas mães, Eni da Conceição Gonçalves Valente (mãe biológica) e Maria das Graças Nunes (mãe adotiva) que de algum lugar na eternidade estão intercedendo junto a Deus para que eu prossiga nessa caminhada acadêmica, pois, como elas me alertavam, só o estudo e a educação são capazes de elevar o nosso entendimento sobre as capacidades que possuímos como seres humanos para transformar o mundo em um lugar melhor para todos.

Por fim, dedico a mim, pelo esforço que deparei em campo e nas pesquisas sobre o tema Inovação no Comércio Varejista de Materiais de Construção: Um grande negócio, em pequeno formato - matéria especial da Revista ANAMACO (Ano XXII – Nº 242) destacada na capa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e à orientadora e Professora Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira pelos preciosos aconselhamentos sobre o tema Inovação.

“Qualquer um que nunca tenha cometido
um erro nunca tentou algo novo”. Albert
Einstein.

RESUMO

Esta monografia tem por objetivo analisar e apresentar a evolução do Grau de Inovação do Comércio Varejista de Materiais de Construção localizados na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais a partir da aplicação do modelo diagnóstico Radar da Inovação adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz por Bachmann e Destefani a pedido do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A ferramenta Radar da Inovação é uma metodologia quali-quantitativa, descritiva e aplicada. A primeira coleta de dados ocorreu em 35 desses comércios de maio de 2013 a abril 2014, a segunda coleta nesses 35 comércios ocorreu de maio de 2014 a fevereiro de 2015. Pesquisa bibliográfica em livros, *web* sites, artigos, periódicos e revistas foram necessárias para conceber a conceituação teórica desta monografia. Os resultados apurados permitem concluir que houve evolução de 10% do Grau de Inovação Global em relação à primeira mensuração e que houve evolução no Grau de Inovação em todas as dimensões, no entanto, pode-se inferir que a gestão da inovação ainda não se encontra estruturada na gestão das empresas pesquisadas.

Palavras-chave: Comércio Varejista de Materiais de Construção. Grau de Inovação. Inovação. Radar da Inovação.

ABSTRACT

This paper aims to analyze and present the evolution of Innovation Levels in construction materials retail business of Belo Horizonte / MG starting with the application of diagnostic model "Innovation Radar" adapted from Sawhney, Wolcott and Arroniz by Bachmann and Destefani in request of the Brazilian Support Service for Micro and Small Business. The Innovation Radar tool is a qualitative and quantitative methodology, descriptive and applied. The first data collection took place in 35 of these shops from May 2013 to April 2014, the second collection in these 35 trades took place from May 2014 to February 2015. A search in books, web sites, articles, newspapers and magazines were required to conceiving the theoretical conceptualization of this monograph. The calculated results show that there was an increase of 10% of the Global Innovation Degree from the first measurement and that there was an increase in the degree of innovation in all dimensions, however, it can be inferred that the management of innovation is not yet structured in the management of the companies surveyed.

Keywords: Retail Building Materials Trade. Innovation crane. Innovation. Radar Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Radar da inovação: estrutura.....	19
Figura 2 – Radar da inovação: adaptado.....	20
Figura 3 – Glossário das dimensões do Radar da Inovação.....	23
Figura 4 – Distribuição do Pessoal Ocupado na Cadeia Produtiva da Construção...29	
Figura 5 – Origens, canais de distribuição e destinos dos materiais de construção em 2013.....	30
Figura 6 – Composição das vendas da Indústria, 2013.....	30
Figura 7 – Composição das compras das construtoras, 2013.....	31
Figuras 8 – Composição das vendas do varejo, 2013.....	31
Figura 9 – Composição das vendas do atacado, 2013.....	32
Figura 10 – Distribuição e crescimento regionais das vendas do varejo de materiais em 2013.....	33
Figura 11 – Elos da Produção – Planta da Cadeia da Construção.....	34
Figura 12 – Quantidade de Empresas por Código Nacional de Atividade Econômica.....	47
Figura 13 – Quantidade de CVMC por Bairro de Belo Horizonte/MG.....	48
Figura 14 – Quantidade de Funcionários por Empresa.....	49
Figura 15 – Evolução do Radar 0 (zero) para o Radar 1 (um).....	55
Figura 16 – Vende Produtos além de Materiais de Construção.....	58
Figura 17 - Metragem em Mts ²	59
Figura 18 - Mudanças no Layout da Loja.....	60
Figura 19 - Tipo de Atendimento ao Consumidor.....	62
Figura 20 - Redes Sociais.....	64
Figura 21 - Participam de Redes Associativas.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Primeira Apuração do Grau de Inovação dos 35 CVMC.....	52
Tabela 2 – Segunda Apuração do Grau de Inovação dos 35 CVMC.....	53
Tabela 3 – Comparação entre R0 (zero) e R1(um).....	56

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAMAT – Associação Brasileira de Materiais de Construção

ACOMAC MG – Associação Comercial de Materiais de Construção de Minas Gerais

ALI – Programa Agentes Locais de Inovação

ANAMACO – Associação Nacional de Materiais de Construção

CNAE – Código Nacional de Atividade Econômica

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CPC – Cadeia Produtiva da Construção

CVMC – Comércio Varejista de Materiais de Construção

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FGV-P – Fundação Getúlio Vargas Projetos

GI – Grau de Inovação

GIG – Grau de Inovação Global

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

R0 – Radar da Inovação (Ciclo Zero)

R1 – Radar da Inovação Ciclo Um (Ciclo 1)

SISTEMALI – Sistema Gerencial desenvolvido pelo SEBRAE para o programa ALI

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1) INTRODUÇÃO	13
2) REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1) O Conceito de Inovação.....	16
2.2) O Modelo Diagnóstico Radar da Inovação e sua Adaptação.....	18
3) A Cadeia Produtiva da Construção e o Comércio Varejista de Materiais de Construção	27
3.1 A Inovação no Comércio Varejista de Materiais de Construção.....	35
3.1.1. Pesquisa define perfil.....	35
3.1.2. O ponto de partida.....	36
3.1.3. O que o consumidor valoriza.....	37
3.1.4. Presença das mulheres.....	37
3.1.5. Importância do preparo interno.....	38
3.1.6. Informatização não é exceção.....	38
3.1.7. A visão dos fabricantes.....	39
3.1.8. A ação da indústria do setor.....	40
3.1.9. Treinamentos são fundamentais.....	40
3.1.10. Papel do “faz tudo”.....	41
3.1.11. Desafio do crescimento.....	42
3.1.12. Perspectivas para o futuro.....	43
4) PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	46
5) APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO RADAR DA INOVAÇÃO	51
6) ANÁLISE DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO DIAGNÓSTICO RADAR DA INOVAÇÃO	55
7) CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS	72

1. INTRODUÇÃO

A implementação da Qualidade Total no ambiente corporativo foi tratada como fator de diferenciação na década de 1990.

Atualmente o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) vem incentivando a implementação de inovações em novos produtos e processos, em marketing e na gestão organizacional em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para que possam conquistar vantagem competitiva com vistas a garantirem sua sobrevivência no mercado onde atuam.

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI) desenvolvido pelo SEBRAE, por meio de uma Cooperação Técnica e Financeira firmada com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico Tecnológico (CNPq), tem como objetivo “massificar soluções de inovação e tecnologia nas micro e pequenas empresas, tornando-as alcançáveis para todos os empresários e/ou empreendedores” (SEBRAEa, 2014). Em Belo Horizonte, Betim e Contagem o SEBRAE está mensurando o Grau de Inovação (GI) em MPEs da cadeia produtiva da alimentação, confecção e construção.

A Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT) e a Fundação Getúlio Vargas Projetos (FGV-P) desenvolvem todos os anos o estudo “O Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais e Equipamentos”, no qual apresentam alguns destaques relativos à Cadeia Produtiva da Construção (CPC), à dinâmica setorial, ao nível de atividade, ao desempenho regional, à infraestrutura no Brasil, são feitas comparações em relação aos números do ano anterior e também disponibilizados gráficos onde se pode perceber a importância e relevância que o Comércio Varejista de Materiais de Construção (CVMC) possui na CPC.

De acordo com a ABRAMAT e a FGV-P,

O desempenho da indústria de materiais contrasta com as vendas no varejo. Assim, em 2013, as vendas de materiais de construção pelo comércio tiveram alta de 5%, já descontada a variação de preços. No ano anterior, essa variação havia sido de 7,9%. Esse descompasso também tem sido observado no caso dos bens de consumo. Nos anos de 2012 e 2013, as vendas reais no comércio varejista como um todo cresceram 8,4% e 4,4%, respectivamente, taxas muito superiores às da produção física de bens de consumo (ABRAMAT e FGV-P, 2014, p.11).

Ainda, segundo a ABRAMAT e FGV-P (2014, p.17) o canal de distribuição de materiais de construção varejo é responsável pela comercialização de 81% dos materiais de construção fabricados pela indústria de materiais para as famílias (que autoconstróem e/ou reformam suas residências) e de 15,1% para as construtoras.

Ciente dessa representatividade, o foco de estudo desta monografia é a inovação que vem sendo praticada por 35 CVMC localizados em Minas Gerais na cidade de Belo Horizonte no período de maio de 2013 a abril de 2014.

O objetivo é analisar e apresentar a evolução no Grau de Inovação Global (GIG) que esses 35 comércios obtiveram ao implementarem inovações nas 13 dimensões a partir da aplicação do modelo diagnóstico Radar da Inovação adaptado por Bachmann e Destefani.

Bachmann e Destefani (2008, p.16) resumem que,

O indicador resultante da média dos escores (grau de maturidade) de cada uma das 13 dimensões da inovação (obtido pelas respostas a algumas questões) pode ser uma métrica útil para mensurar o Grau de Inovação nas Pequenas e Médias Empresas. O conhecimento da pontuação em cada uma das dimensões, também se constitui em ferramenta de diagnóstico, pois permite identificar onde estão os pontos fortes e fracos da organização avaliada.

De acordo com Reis Jr. (2010, p.105-126) “um diagnóstico bem elaborado serve, muitas vezes, como o pilar central do planejamento organizacional das empresas, pois seus dados são tratados cientificamente, de modo a torná-los fidedignos para análise” e, segundo o mesmo autor, “via de regra, as empresas não possuem uma visão precisa e sistematizada sobre os métodos de inovação e quais os resultados advindos dessas ações inovadoras”.

Os resultados aqui apresentados justificam-se porque, de posse das informações sobre esses pontos fortes e fracos em cada uma das 13 dimensões, espera-se que as associações, instituições ligadas ao setor e os proprietários desse tipo de comércio possam desenvolver estratégias inovadoras e competitivas para aumentarem a competitividade do CVMC e, por conseguinte, de toda a CPC, devido à forte interação sistêmica existente entre os elos da CPC.

Esta monografia está dividida em seis capítulos: no introdutório apresenta-se o tema, o foco, o objetivo e a justificativa para a sua elaboração. A revisão da literatura apresenta o conceito de inovação considerado, o modelo diagnóstico

Radar da Inovação utilizado na pesquisa. O terceiro capítulo apresenta o conceito de Cadeia Produtiva da Construção, na qual o Comércio Varejista de Materiais de Construção é um dos elos e a inovação que este tipo de comércio vem praticando por meio da análise de uma reportagem sobre o estudo: Desenvolvimento do Mercado de Materiais de Construção – Uma Visão 360º publicado na Revista ANAMACO em julho de 2014. O quarto capítulo apresenta o procedimento metodológico adotado nesta monografia. O quinto, os dados e informações obtidas a partir da aplicação do Radar da Inovação, o sexto capítulo apresenta a análise destes dados e o sétimo capítulo expõe as considerações finais sobre a evolução do Grau de Inovação alcançado pelos Comércios Varejistas de Material de Construção da amostra e se a gestão da inovação está estruturada e sistematizada nesses comércios varejistas.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O Conceito de Inovação

Não há consenso sobre o conceito de inovação, pois este vem sendo aprimorado ao longo da história da administração. Portanto, dar-se-á, devido às empresas estudadas estarem participando do programa Agentes Locais de Inovação, ênfase ao conceito de inovação adotado pelo SEBRAE, o do Manual de Oslo.

Historicamente a definição de inovação foi dada pelo economista Joseph Schumpeter. Em seu livro, “Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico”. Ele descreve a inovação como sendo:

O lançamento de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias primas ou de bens semifaturados; uma nova forma de organização industrial. (SCHUMPETER, 1982, p.66).

Teóricos da Administração e estudiosos do tema inovação também desenvolveram conceitos sobre o tema. Drucker (1998) conceitua inovação como o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (processos e pessoas) existentes na empresa para gerar riqueza, e ainda, segundo ele, “as empresas buscam a inovação constantemente, pois esta é a única forma de manter-se competitivo diante da forte disputa de mercado” (DRUCKER, 1999, p.57). Porter (1996) aponta que “uma empresa só poderá obter melhores resultados do que os seus concorrentes se conseguir criar um fator diferenciador que se mantenha ao longo do tempo, sendo o principal instrumento de criação dessa vantagem competitiva a inovação ou os atos de inovação” (p. 59-78).

No Brasil existe o Decreto 5.798, de 07 de junho de 2006, que regulamenta a Lei 11.196, conhecida como a “Lei do Bem” que define, no Artigo 2º, Inciso I, a inovação tecnológica como sendo “a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao

produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado”.

No mercado corporativo o conceito de inovação que vem sendo mais considerado é o defendido pelo Manual de Oslo, principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras na indústria (OCDE, 2005, p.5), que conceitua que,

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo processo de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p.55).

O Manual de Oslo ainda define que a inovação pode ser de quatro tipos, ou seja, produto, processo, *marketing* e organizacional. No Capítulo 3, Definições Básicas, os referidos tipos de inovação são conceituados individualmente, como segue (OCDE, 2005, p.57-63):

Inovação de Produto - Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

Inovação de Processos - Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

Inovação de Marketing - Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

Inovações Organizacionais e Estruturais - Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

A definição dada pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.57) informa que o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Seguindo essa mesma linha, Arbix (2007) conceitua que,

Inovação diz respeito a um produto e/ou processo novo para a empresa, não sendo necessariamente novo para o mercado/setor de atuação, podendo ter sido desenvolvido pela própria empresa ou por outra instituição. E pode resultar de novos desenvolvimentos tecnológicos, de novas

combinações de tecnologias existentes ou da utilização de outros conhecimentos adquiridos pela empresa.

Em artigo publicado no Jornal Correio Braziliense, o presidente do SEBRAE Nacional, defende que “o principal fator que vai contribuir para a permanência e desenvolvimento das pequenas empresas no mercado será a capacidade de inovar”. E ainda, no mesmo artigo, afirma que “é a inovação que vai sustentar o crescimento das Micro e Pequenas Empresas” (BARRETO FILHOa, 2014).

De acordo com Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p.101) para uma empresa que almeja ser inovadora é necessário internamente ter os seguintes elementos: ambiente propício à inovação; pessoas criativas, preparadas e estimuladas para inovar; processo (método) sistemático e contínuo.

Os esforços que as empresas realizam para praticar a inovação podem ser mensurados, entre outras possibilidades, pelo modelo diagnóstico denominado Radar da Inovação.

2.2. O Modelo Diagnóstico Radar da Inovação e sua adaptação

O modelo diagnóstico Radar da Inovação utilizado nesta monografia para avaliar a evolução do Grau de Inovação praticado pelos 35 CVMC foi o adaptado de Sawhney, Walcott e Arroniz por Bachmann e Destefani a pedido do SEBRAE.

Antes de explicar as características e especificidades desse Radar da Inovação, cabe informar qual é o objetivo de um diagnóstico. De acordo com Reis Jr. (2010, p.105-126),

Muitas empresas reconhecem os benefícios da inovação como forma de sobrevivência no mercado e estão investindo em ações inovadoras, tentando, de todas as formas, introduzir a cultura da inovação nos seus ambientes organizacionais. Conhecer a realidade das empresas, em relação aos esforços que realizam para inovar e os resultados desses esforços, é extremamente importante, tanto para os empresários quanto para o meio acadêmico, que, por meio de um diagnóstico, obtém o subsídio necessário para suas pesquisas. Um diagnóstico tem como objetivo realizar um mapeamento global ou de algum assunto específico, nesse caso a inovação tecnológica.

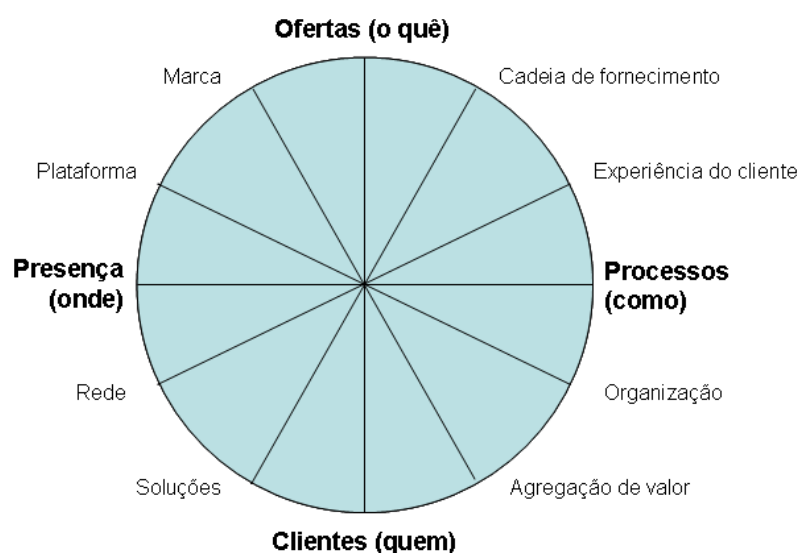
Dávila, Leocácio e Varvakis (2006, p.8 apud SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, p.75-81) explicam que:

Existe um framework atual desenvolvido e avaliado por Sawhney, Walcott e Arroniz (2006) chamado “radar da inovação”. Este framework identifica e relaciona as dimensões nas quais uma empresa inova, sendo que as quatro

dimensões principais atuam como “âncoras” na empresa. Estas quatro dimensões principais são: (a) ofertas criadas; (b) clientes atendidos; (c) processos empregados; e (e) presença da empresa.

Esses mesmos autores ainda informam que “em torno destas quatro âncoras apresentadas, existem mais oito dimensões no sistema de negócios onde a inovação pode ser desenvolvida”. São elas: cadeia de fornecimento, experiência do cliente, organização, agregação de valor, soluções, rede, plataforma e marca (DÁVILA, LEOCÁCIO e VARVAKIS, 2006, p.8). As doze dimensões podem ser visualizadas na Figura 1.

FIGURA 1 – O Radar da inovação: estrutura



Fonte: Dávila, Leocácio e Varvakis (2006, p.9), de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p.77).

Os autores da adaptação, Bachmann e Destefani (2008, p.9), explicam que, “como a abordagem de Sawhney original parece ignorar o ambiente interno da organização, optou-se por incluir uma dimensão adicional, denominada ambiência inovadora, por entender que o clima organizacional propício à inovação é pré-requisito importante para uma empresa inovadora”.

Estes autores ainda apontam que a metodologia por eles adaptada também adota uma abordagem mais qualitativa do que quantitativa, para respeitar a menor

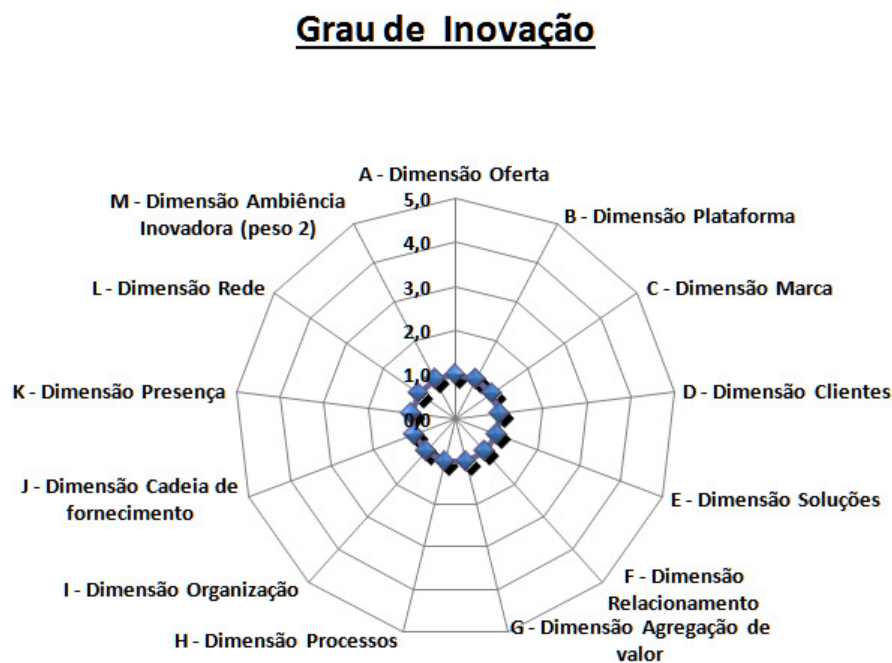
disponibilidade de informações que é típica das MPEs (BACHMANN e DESTEFANI, 2008, p.9).

A partir da inclusão da dimensão ambiência inovadora, o Radar da Inovação passou então a considerar as 13 dimensões: 1) oferta, 2) plataforma, 3) marca, 4) clientes, 5) soluções, 6) relacionamento, 7) agregação de valor, 8) processos, 9) organização, 10) cadeia de fornecimento, 11) presença, 12) rede e 13) ambiência inovadora, conforme se pode verificar na Figura 2.

No Editorial do Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Comércio e Serviços, o presidente do SEBRAE Nacional explica o que é, por quem foi desenvolvida a ferramenta Radar da Inovação, por quem foi adaptada e o que sua metodologia considera:

O radar da inovação é uma ferramenta de diagnóstico criada por pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT), nos Estados Unidos, e adaptada pelo SEBRAE. O radar é uma metodologia que considera as dimensões onde a empresa pode inovar. Nessa avaliação, considera-se que a inovação não é um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo. Por isso a necessidade de avaliar não apenas o simples resultado – número de inovações –, mas a maturidade do processo de gestão da inovação das empresas, o que é uma condição fundamental de competitividade no mercado (BARRETO FILHOb, 2014).

FIGURA 2 – Radar da Inovação: adaptado



Fonte: Autor (2015), adaptado do questionário Radar da Inovação, SEBRAE (2013).

Os autores da adaptação explicam ainda que “a sustentabilidade do negócio não pode ficar suportada em uma única ocorrência criativa” e informam que para considerar uma organização como inovadora optou-se em escolher uma escala, para isso, “buscou inspiração em diversos modelos usados para medir o grau de maturidade de processos, como os modelos de maturidade de projetos e o Modelo de Maturidade da Capacidade CMM (Capability Maturity Model) aplicado aos processos de desenvolvimento de software” (BACHMANN e DESTEFANI, 2008, p.14).

Segundo Bachmann e Destefani (2008, p.14) “a escala também atende a recomendação do Manual de Oslo, que estabelece que os pontos de vista das empresas sejam registrados, ou em bases binárias (importante/não importante), ou com uma estreita faixa de respostas possíveis (de muito importante até irrelevante)”.

Sobre essa a escala citada pelos autores da adaptação, o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.141) ressalta que,

As questões sobre diversos indicadores quantitativos podem usar uma escala binária (sim ou não), ou uma escala ordinal, por exemplo, quando se pergunta às empresas se determinado fator é relevante e, sendo o caso, qual é sua importância. A escala binária possui a vantagem de ser simples e confiável, mas ela fornece apenas informações limitadas sobre os fatores considerados. Não obstante, ela pode introduzir um alto grau de subjetividade se a resposta não pode basear-se em fatos, devido a diferenças na interpretação da questão. Uma escala ordinal permite a ordenação dos fatores de acordo com sua importância, embora isso também introduza algum grau de subjetividade. Porém, estão disponíveis métodos analíticos para minimizar esses problemas com as escalas ordinais de respostas.

Bachmann e Destefani (2008, p.14) descrevem ainda que “para a medição objetiva do grau de inovação, foi desenvolvida uma escala reduzida para três situações, visando classificar as empresa em Pouco ou nada inovadoras, Inovadoras ocasionais e Inovadoras sistêmicas”.

Como o objetivo é medir o Grau de Inovação das MPEs de forma mais pontual possível, para que se possa acompanhar a eventual evolução das mesmas, há necessidade de se estabelecer um período de tempo a considerar na avaliação. (BACHMANN e DESTEFANI, 2008, p.14).

Segundo estes autores, os processos de inovação – ou de criação de ambientes propícios à inovação – demoram a apresentar resultados. Por outro lado,

resultados obtidos e práticas adotadas há muito tempo não refletem a situação atual da organização. E após citar um exemplo, explicam que “a decisão foi de tomar um horizonte de três anos para o levantamento dos dados”. (BACHMANN e DESTEFANI, 2008, p.14).

Sobre a questão do objetivo e efeito que a implementação de uma inovação pode provocar, o Manual de Oslo (2005, p.123) sobre a coleta de dados recomenda,

As questões sobre os objetivos da inovação e seus efeitos reais podem oferecer informações valiosas sobre as atividades de inovação das empresas. Não obstante, pode não ser possível incluir essas duas questões em pesquisas sobre inovação. A escolha de uma das questões pode depender de qual delas é considerada mais útil para as políticas. Entretanto, um inconveniente das questões sobre os efeitos é que o impacto das inovações recentes pode não ser sentido dentro do período de tempo da pesquisa. A desvantagem das questões sobre os objetivos é que os efeitos reais podem diferir substancialmente das expectativas.

E ainda sobre o período recomendado para a medição o Manual de Oslo informa que:

Para assegurar a comparabilidade, as pesquisas devem especificar um período de observação para as questões sobre inovação. Recomenda-se que a extensão do período de observação para as pesquisas sobre inovação não exceda três anos nem seja inferior a um ano. (MANUAL DE OSLO, 2005, P.73).

A mensuração do Radar da Inovação é feita por meio de indicadores agregados. As 13 dimensões são abordadas em 35 questões quali-quantitativas e geram uma pontuação, ou seja, um valor que irá compor o GI para cada dimensão e também uma média global de todas as dimensões, sendo esta média considerada o Grau de Inovação Global (GIG).

O Radar da Inovação expressa à média dos conceitos nas perguntas pertinentes a cada dimensão. De forma simplificada, a escala da inovação para classificação das empresas quanto à inovação é: pontuação 1,0: não inovadora; 3,0: inovadora pontual ou ocasional e pontuação 5,0: inovadora.

Para reforçar essa informação sobre a pontuação dada em cada dimensão, Bachmann e Destefani (2008, p.16) resumem que,

O indicador resultante da média dos escores (grau de maturidade) de cada uma das 13 dimensões da inovação (obtido pelas respostas a algumas questões) pode ser uma métrica útil para mensurar o Grau de Inovação nas Pequenas e Médias Empresas. O conhecimento da pontuação em cada uma das dimensões, também se constitui em ferramenta de diagnóstico, pois permite identificar onde estão os pontos fortes e fracos da organização avaliada.

Conforme já informado por Dávila, Leocácio e Varvakis (2006), o Radar da Inovação reúne quatro dimensões principais: 1) as ofertas criadas; 2) os clientes atendidos; 3) os processos empregados e 4) os locais de presença usados. Estas se desdobram em mais oito dimensões, que junto ao conjunto temático ambiente de inovação compõem as 13 dimensões contempladas no Radar da Inovação adaptado por Bachmann e Destefani. A descrição sobre cada dimensão encontra-se na Figura 3.

FIGURA 3 – Glossário das dimensões do Radar da Inovação

CATEGORIA		DESCRIÇÃO
01	Dimensão Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. Para mensurar essa dimensão atenta-se para novos lançamentos, disposição para correr riscos, novos produtos (incluindo aqueles que tenham fracassado), alterações no design, novos materiais, novos produtos intermediários, novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova, entre outros.
02	Dimensão Plataforma	Nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. O entendimento é de que a habilidade em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete uma maior capacidade inovadora.
03	Dimensão Marca	Compreenda-se como o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem ou promessa aos clientes. A inovação nesta dimensão implica, por exemplo, em usufruir da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.

04	Dimensão Clientes	Clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para acompanhar as suas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente caracterizam-se pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.
05	Dimensão Soluções	Uma solução é a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes. Por exemplo, uma máquina de refrigerantes na sala de espera facilita a permanência do cliente e, ao mesmo tempo, pode representar uma receita adicional para o negócio de uma clínica.
06	Dimensão Relacionamento	Esta dimensão, originalmente denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa.
07	Dimensão Agregação de valor	Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.
08	Dimensão Processos	Os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.
09	Dimensão Organização	Refere-se ao modo como a empresa esta estruturada, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e

		responsabilidade dos colaboradores.
10	Dimensão Cadeia de fornecimento	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
11	Dimensão Presença (Praça)	Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. A inovação, aqui, significa a criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.
12	Dimensão Rede	Esta dimensão cobre os aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz. A inovação nessa dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.
13	Dimensão Ambiência inovadora	Uma forma de avaliar esta dimensão é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para o ensaio e a pesquisa. Assim, a quantidade de colaboradores com mestrado ou doutorado é um fator relevante. Com exceção das empresas que surgiram em universidades, a presença destes profissionais não é comum nas MPE. Outro aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos que incentivem os colaboradores a apresentar ideias. Nas pequenas empresas, devido ao tamanho das equipes, muitas vezes o incentivo existe, porém não é documentado, o que dificulta o levantamento de

		evidências.
--	--	-------------

Fonte: Autor (2015).

3. A Cadeia Produtiva da Construção e Comércio Varejista de Materiais de Construção

A Cadeia Produtiva da Construção (CPC), dentro das 21 categorias disponíveis no Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) em vigor – CNAE 2.0 – está classificada na Seção F, Divisão 37, Grupo 37.0 e subclasses correspondentes. Já o CVMC encontra-se classificado na Seção G, Divisão 45, Grupo 46.7, 47.4 e subclasses correspondentes (IBGE 2007, p.54-58).

O CNAE pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2007, p.11),

É uma classificação oficialmente adotada pelo Sistema Estatístico Nacional na produção de estatísticas por tipo de atividade econômica, e pela Administração Pública, na identificação da atividade econômica em cadastros e registros de pessoa jurídica. O IBGE em suas estatísticas sobre o comércio varejista insere o CVMC no Varejo Ampliado.

A ABRAMAT e a Fundação Getúlio Vargas Projetos (FGV-P) conceituam a Cadeia Produtiva da Construção da seguinte forma:

O termo cadeia produtiva da construção envolve todos os elos desse complexo processo produtivo. Ela é composta (i) pelas construtoras, incorporadoras e prestadoras de serviços auxiliares da construção, que realizam obras e edificações; (ii) por vários segmentos da indústria, os que produzem materiais de construção; (iii) por segmentos do comércio varejista e atacadista; e (iv) por várias atividades de prestação de serviços, tais como serviços técnico-profissionais, financeiros e seguros. (ABRAMAT; FGV, 2007. p.6).

A ABRAMAT vem desenvolvendo há alguns anos em parceria com a FGV-P o estudo “O Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais e Equipamentos” no qual apresenta alguns destaques relativos à CPC, à dinâmica setorial, ao nível de atividade, ao desempenho regional, à infraestrutura no Brasil, faz comparações em relação aos números do ano anterior e também disponibiliza gráficos onde se pode perceber a importância e relevância que o Comércio Varejista de Materiais de Construção (CVMC) possui na Cadeia Produtiva da Construção. Em 2014, um dos destaques apresentados pelo estudo está relacionado ao valor adicionado da CPC, isto é, o PIB setorial. Segundo a ABRAMAT e FGV-P (2014, p.6) o PIB setorial da CPC foi de R\$ 349,2 bilhões, o equivalente a 8,5% do PIB do país. No entanto, o estudo apurou que em termos reais, o PIB da cadeia registrou recuo de 1,7% frente a 2012.

Na mesma direção encontra-se a arrecadação de impostos e taxas arrecadas na CPC. Segundo o estudo ABRAMAT e FGV-P (2014, p.6), a arrecadação de impostos e taxas que somaram 82,4 bilhões, registrou um crescimento nominal de 5,7%. No entanto, se se levar em conta a correção pela inflação, ela apresentou uma ligeira queda de 0,38% frente a 2012.

Como as empresas objeto de estudo são do comércio varejista de materiais de construção, dar-se-á ênfase aos números e dados relativos aos Canais de Distribuição, aonde o varejo de material de construção possui expressividade e está representado.

O primeiro destaque está relacionado às vendas do CVMC em relação às vendas da indústria de materiais no ano de 2013. Segundo a ABRAMAT e FGV-P (2014, p.6) o descompasso nas vendas observado no estudo do ano de 2012 permaneceu no ano de 2013, ou seja, na indústria de materiais, “o crescimento nominal foi de 6,5%, o equivalente a 0,5% em termos reais. No comércio, essa alta chegou a 12,9% em termos nominais. Descontada a elevação de preços (INCC-DI Materiais), essa variação foi de 6,9%”.

Sobre essa permanência no descompasso, o estudo ressalta que,

A despeito dos níveis mais elevados de taxa de câmbio, como regra não repassados para os preços praticados pelas empresas, as importações voltaram a crescer em 2013, contribuindo para a manutenção do descompasso entre as vendas de materiais no varejo e as vendas industriais (ABRAMAT e FGV-P, 2014. p.9).

O segundo destaque está relacionado ao desempenho regional em 2013. Os números não são positivos para a região Sudeste: segundo ABRAMAT e FGV-P (2014, p.7) a região Sudeste vem perdendo espaço nas vendas de materiais no varejo. “Sua participação passou de 43,4% das vendas em 2012 para 42,5% em 2013. Em sentido oposto, as regiões Nordeste e Centro Oeste vêm ganhando participação no mercado nacional”.

O terceiro destaque, talvez evidencie o quanto o CVMC é relevante para a CPC:

O desempenho da indústria de materiais contrasta com as vendas no varejo. Assim, em 2013, as vendas de materiais de construção pelo comércio tiveram alta de 5%, já descontada a variação de preços. No ano anterior, essa variação havia sido de 7,9%. Esse descompasso também tem sido observado no caso dos bens de consumo. Nos anos de 2012 e 2013, as vendas reais no comércio varejista como um todo cresceram 8,4% e

4,4%, respectivamente, taxas muito superiores às da produção física de bens de consumo (ABRAMAT e FGV-P, 2014, p.11).

Com relação à geração de empregos, segundo a ABRAMAT e FGV-P (2014, p.13), “do ponto de vista da ocupação, o comércio é o segundo principal elo, com mais de um milhão de pessoas. A indústria de materiais, máquinas e equipamentos, com 826 mil pessoas, vem em seguida”, conforme se pode verificar na Figura 4.

O estudo notifica ainda que na tabela, “Outros fornecedores” aparece como o segundo maior empregador, no entanto não se está falando de um setor, na medida em que agrega diferentes atividades. Assim se considerou o comércio como o segundo principal elo da cadeia do ponto de vista da geração de empregos.

FIGURA 4 - Distribuição do Pessoal Ocupado na Cadeia Produtiva da Construção

Elos da cadeia	Pessoal Ocupado			
	R\$ milhão	(%)	Pessoas	(%)
Construção	221.762	63,5%	9.990.327	71,5%
Indústria de materiais	61.087	17,5%	771.984	5,5%
Comércio de materiais	32.498	9,3%	1.045.426	7,5%
Serviços	22.944	6,6%	721.134	5,2%
Máquinas e equipamentos	7.680	2,2%	54.012	0,4%
Outros fornecedores	3.221	0,9%	1.391.318	10,0%
Total da cadeia	349.187	100,0%	13.974.200	100,0%

Fonte: IBGE

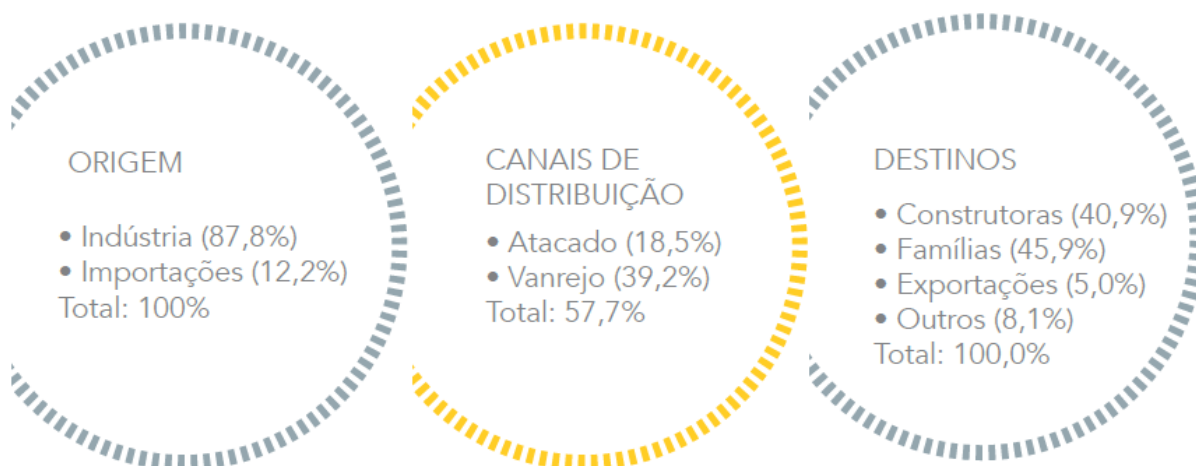
Fonte: ABRAMAT e FGV-P (2014, p.13).

Mais um aspecto que eleva a importância do CVMC frente à indústria de materiais relaciona-se à expansão. Segundo ABRAMAT e FGV-P (2014, p.13) no que diz respeito à indústria e ao comércio, “em 2013 manteve-se a dinâmica dos últimos anos, com a expansão do comércio superando a produção industrial. Enquanto o valor adicionado pelo comércio teve alta real de 3,0%, a indústria de materiais aumentou apenas 0,14%”.

Outras informações sobre que o CVMC possui na CPC, em especial, na distribuição dos materiais de construção para as famílias e construtoras, estão apresentadas nas figuras 5 e 6.

A Figura 5 destaca, entre outras informações, que o Canal de Distribuição Varejo foi responsável por comercializar 39,2% dos materiais de construção produzidos na origem no ano de 2013.

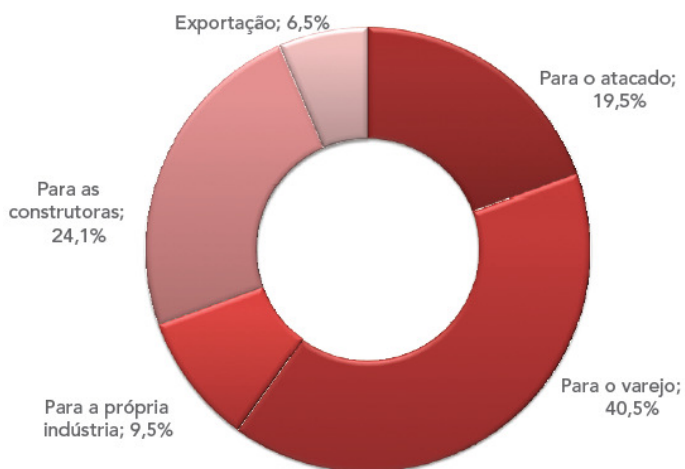
FIGURA 5 - Origens, canais de distribuição e destinos dos materiais de construção em 2013



Fonte: ABRAMAT e FGV-P (2014, p.18).

A Figura 6 destaca que a indústria da construção vendeu 40,5% dos materiais de construção para o CVMC, 24,5% para as construtoras, 19,5% para o atacado, 9,5% para a própria indústria e 6,5% foram para exportação, no ano de 2013, comprovando a sua importância do CVMC para a indústria de materiais de construção.

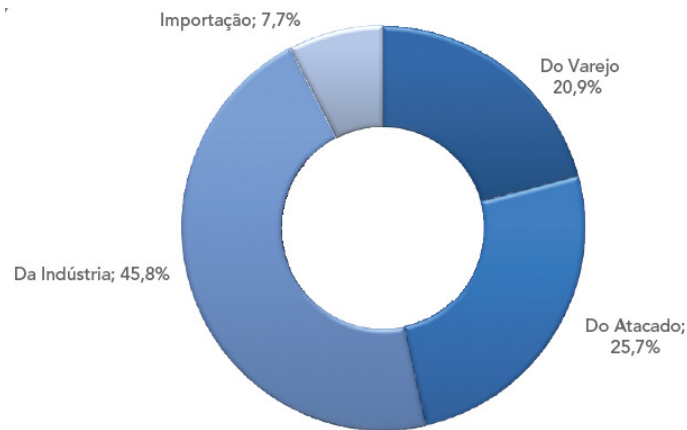
FIGURA 6 - Composição das vendas da Indústria, 2013



Fonte: ABRAMAT e FGV-P (2014, p.16).

A Figura 7 destaca que as construtoras compraram 45,8% da indústria, 25,7% do atacado, 20,9% em materiais de construção do CVMC e 7,7% foram importados, no ano de 2013.

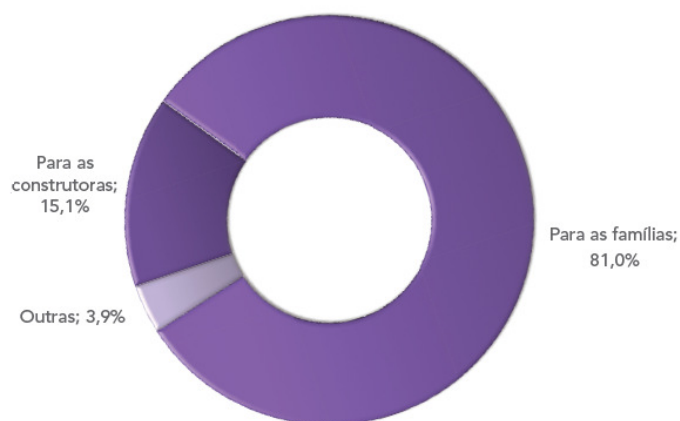
FIGURA 7 - Composição das compras das construtoras, 2013



Fonte: ABRAMAT e FGV-P (2014, p.17).

A Figura 8 destaca que 81,0% das vendas de materiais de construção foram comercializados pelos CVMC para as famílias, 15,1% para as construtoras e 3,9% para outros, no ano de 2013.

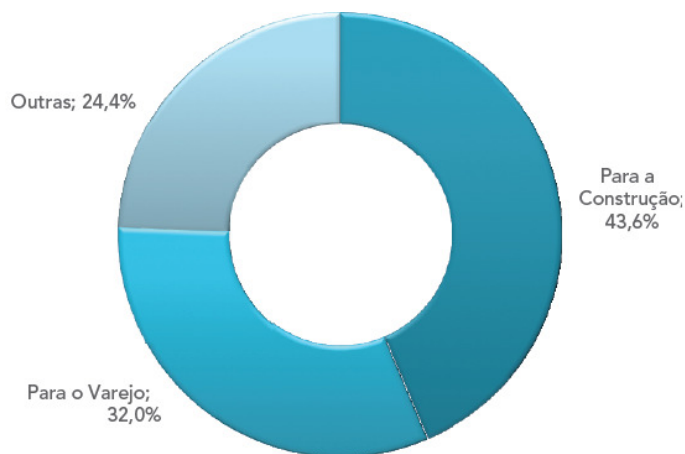
FIGURA 8 - Composição das vendas do varejo, 2013



Fonte: ABRAMAT e FGV-P (2014, p.17).

A Figura 9 (onde estão incluídas as outras pessoas jurídicas além das construtoras e das empresas do varejo, como condomínios, prefeituras, fábricas, etc.), destaca que o Canal de Distribuição Atacado comercializou 43,6% para as construtoras, 32,0% de materiais de construção para o CVMC, e 24,4% para outras, no ano de 2013.

FIGURA 9 - Composição das vendas do atacado, 2013



Fonte: ABRAMAT e FGV-P (2014, p. 17).

Segundo a ABRAMAT e a FGV-P (2014, p.24) entre as unidades da Federação, as posições no ranking regional de vendas da indústria também não se alteraram entre os anos de 2012 e 2013. Os estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina continuaram respondendo pelo maior volume de vendas da indústria, somando um total de R\$ 71 bilhões, o que corresponde a 50% do total nacional, conforme mostra a Figura 9.

Na sequência, (Figura 11) apresenta os Elos da Produção na Planta da Cadeia da Construção.

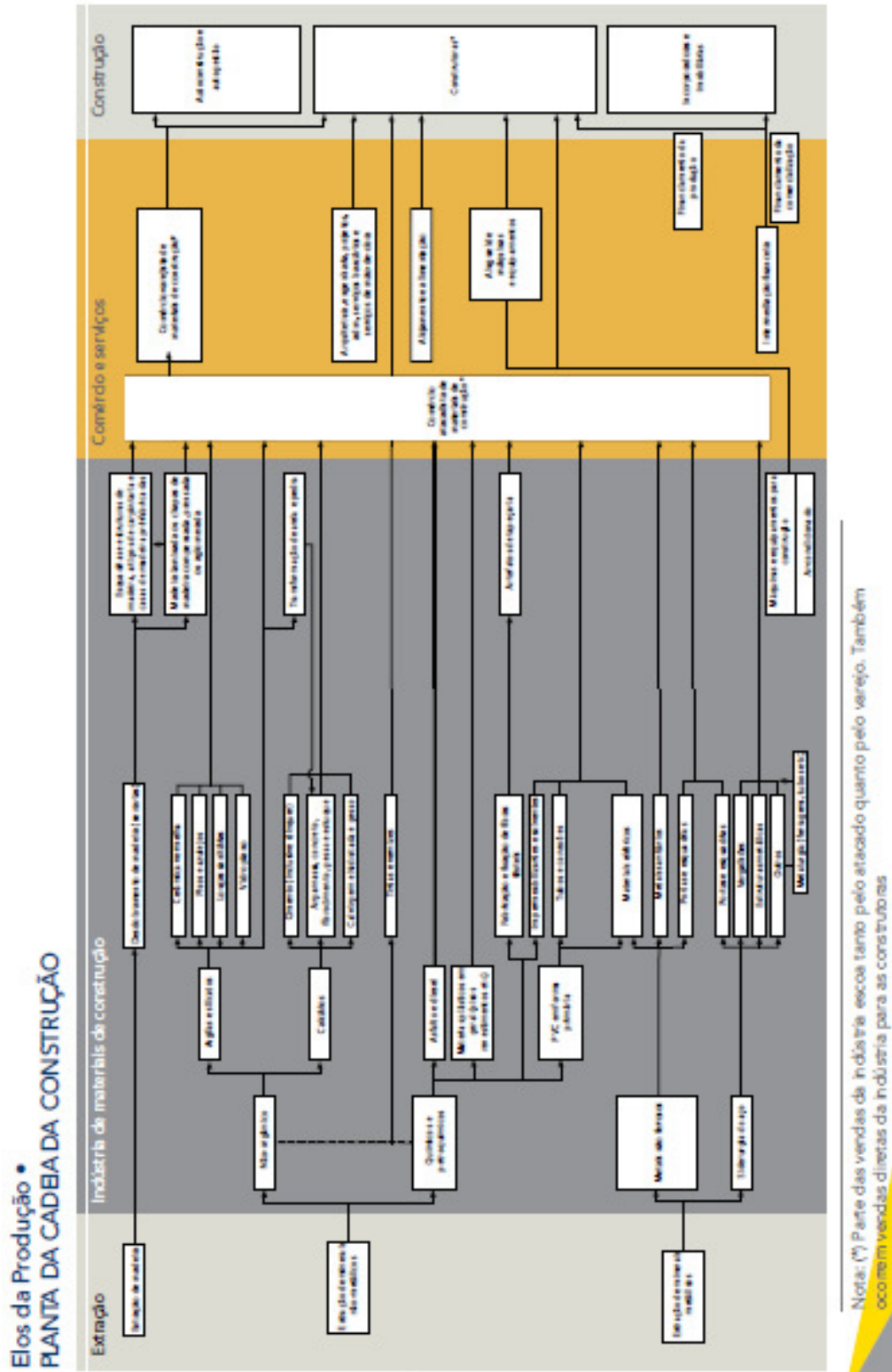
FIGURA 10 - Distribuição e crescimento regionais das vendas do varejo de materiais em 2013

Impostos	Vendas da indústria*		
	R\$ milhões	Participação	Crescimento
NORTE	6.735	4,8%	7,6%
Rorônia	937	0,7%	2,4%
Acre	326	0,2%	10,5%
Amazonas	1.553	1,1%	12,0%
Roraima	111	0,1%	6,5%
Pará	2.984	2,1%	7,0%
Amapá	133	0,1%	8,6%
Tocantins	692	0,5%	7,1%
NORDESTE	21.028	14,9%	8,6%
Maranhão	1.852	1,3%	5,9%
Piauí	1.056	0,7%	9,1%
Ceará	3.614	2,6%	12,5%
Rio Grande do Norte	1.603	1,1%	10,4%
Paraíba	1.573	1,1%	8,3%
Pernambuco	4.570	3,2%	6,9%
Alagoas	529	0,4%	8,1%
Sergipe	1.289	0,9%	6,8%
Bahia	4.941	3,5%	8,6%
SUDESTE	72.404	51,3%	5,2%
Minas Gerais	17.541	12,4%	4,4%
Espírito Santo	5.394	3,8%	5,4%
Rio de Janeiro	8.096	5,7%	5,8%
São Paulo	41.373	29,3%	5,4%
SUL	32.968	23,4%	8,1%
Paraná	11.173	7,9%	7,2%
Santa Catarina	12.164	8,6%	8,6%
Rio Grande do Sul	9.631	6,8%	8,4%
CENTRO OESTE	7.930	5,6%	5,3%
Mato Grosso do Sul	1.208	0,9%	6,4%
Mato Grosso	2.206	1,6%	4,8%
Goiás	3.697	2,6%	5,7%
Distrito Federal	819	0,6%	3,1%
BRASIL	141.065	100,0%	6,5%

Fonte: FGV. * Nota: *Vendas em R\$ correntes. Não inclui máquinas e equipamentos para construção.

Fonte: ABRAMAT e FGV-P (2014, p. 24).

FIGURA 11 - Elos da Produção – Planta da Cadeia da Construção



Fonte: ABRAMAT e FGV-P (2014, p. 59).

3.1. Inovação no Comércio Varejista de Materiais de Construção

Além da ABRAMAT, FGV e SEBRAE, instituições como a Associação Nacional de Material de Construção (ANAMACO) são fontes de informação quando o assunto trata da Cadeia Produtiva da Construção e, principalmente, sobre o Comércio Varejista de Materiais de Construção.

Augusto (2013) analisa estudo realizado sobre o CVMC pela GSMD Gouvea de Souza, consultoria especializada em comércio varejista.

Augusto (2013, p.42) ressalta que pretendeu mostrar onde os CVMC estão inovando e onde podem e devem inovar para manter-se competitivo.

3.1.1. Perfil do CVMC

Em relação ao perfil das lojas de bairro, segundo Augusto (2013, p.39) o estudo revelou que hoje no país há um universo que soma mais de 130 mil unidades em todo o território nacional, sendo, estas, responsáveis em 2013 por 54% das vendas de material de construção, chegando a 61% se somados os depósitos de material básico, enquanto as grandes lojas e os *home centers* respondem por 36,5% do total.

O estudo, segundo Augusto (2013, p.40) apontou também que “a grande maioria dos comerciantes – 89% dos entrevistados – possui apenas uma loja, seguida por 7% dos revendedores que contam com duas unidades e por 3% dos varejistas, que somam três ou mais pontos de venda de pequeno porte”.

Uma observação sobre o grau de concentração (o quanto representam as vendas dos cinco maiores varejistas de um segmento) do varejo de material de construção comparado a outros setores comerciais é que a concentração do CVMC é a menor em relação a outros varejistas. Augusto (2013, p.42) informa que a pesquisa revelou que o índice de concentração CVMC é de 9,3%, enquanto o vestuário chega 16,5%; farmácias e drogarias, 23,9%; no setor de alimentos, atinge 36,4% e em bens duráveis, 51,4%”. Segundo o levantamento “estes números demonstram o quanto o setor de material de construção ainda pode se transformar, com tendência de crescimento das vendas pelas grandes lojas e pelos *home centers*, que agem fortemente pra conquistar maiores parcelas deste mercado” (AUGUSTO, 2013, p.42)

De acordo com o estudo, segundo Augusto (2013, p.42), “apenas 29% dos proprietários de lojas de bairro veem os grandes varejistas como empecilho ao crescimento da sua empresa, 59% acreditam que o maior concorrente são as outras lojas com o mesmo perfil”.

3.1.2. O ponto de partida

Segundo Luiz Goez, especialista da GS&MD Gouvea de Souza:

O setor de material de construção passa por um processo de maturação que, nos próximos dez anos, deverá provocar mudanças importantes na participação de mercado das revendas de diversos portes. Isto significa que o próprio mercado, como já vem ocorrendo, exigirá dos pequenos varejistas esforços **em inovação** no sentido de modernizar e atualizar o ponto de venda. Informatização, formalização, melhor atendimento, eficiência, melhorias nos pontos de venda são alguns aspectos que necessitarão de mais atenção dos comerciantes e que fazem parte de um processo natural de evolução e desenvolvimento (AUGUSTO, 2013, p.42). (grifo meu).

E ainda que “a perspectiva não é as lojas de bairro desaparecerem, ao contrário, irão tomar outra direção, se especializar, tirar partido no que ela tem de bom, que é o relacionamento direto com o consumidor”.

Para Augusto (2013, p.44), “a concorrência tem sido um combustível poderoso para chamar a atenção dos lojistas para a necessidade de melhorar a gestão do negócio, sob o risco de fecharem as portas caso não estejam abertos a mudanças, e afirma que é uma questão de sobrevivência”.

O gerente Comercial da Vedacit, Sérgio Lombardi, segundo Augusto (2013, p.44), considera que a concorrência com as grandes redes foi positiva para ambos e explica que “as lojas de bairro se modernizaram, buscaram profissionalização, e as iniciativas das grandes redes em abrir pontos de venda menores não prejudicaram as revendas de bairro, mas tornaram o mercado mais atento e competitivo”.

Paulo Cardozo, diretor Comercial da Tigre, sobre a necessidade de um atendimento mais personalizado, mais próximo, característica própria da cultura nacional, dentre outras observações, salienta que “as lojas de bairro começam a contar com esse profissional, para dar informação, oferecer opções, proporcionando um ambiente no qual o consumidor se sente numa extensão da vida dele, o que não encontra, muitas vezes, numa grande loja” (AUGUSTO, 2013, p.44).

O diretor Comercial, da Deca, Roney Rotenberg, sobre vantagens que a pequena loja tem sobre as grandes redes comenta que “muita gente já tem a marca

definida e a loja de bairro sabe o que vende no bairro dela, ela conhece seu público. Quando não tem um produto, ela consegue rapidamente, porque tem uma boa rede de contatos e vai atrás do que não tem” (AUGUSTO, 2013, p.46).

O estudo ressalta que o ponto de partida é os empresários das pequenas lojas buscarem melhorias, conhecer melhor o mercado como um todo e as mudanças que ocorrem na própria região onde atua. Os empresário precisam implementar inovações para conseguirem manter-se competitivos para enfrentar a concorrência com as grandes lojas que veem abrindo lojas em formato menores nos bairros.

3.1.3. O que o consumidor valoriza

O especialista Luiz Goez aponta que “52% dos consumidores procuram as lojas de bairro para comprar material básico e 18% buscam os *home centers*. Quando a compra é de material de acabamento, os números ainda são maiores, 58% preferem comprar nas lojas de bairro e 27% nos *home centers*”, derrubando um mito sobre onde o consumidor prefere comprar (AUGUSTO, 2013, p.46).

Ainda com relação às preferências dos consumidores a pesquisa, de acordo com Augusto (2013, p.46) revelou que “39% deles valorizam mais a rapidez do atendimento, enquanto 25% destacam a disponibilidade de vendedores e, 19% valorizam o conhecimento técnico dos vendedores” (AUGUSTO, 2013, p.46).

Essas colocações acima são reforçadas pelo o que o especialista da GS&MD comenta, de acordo com Augusto (2013, p.46) Luiz Goez comenta que “quando o consumidor está fazendo a compra, ele está nas mãos das opiniões dos outros – lojistas, pedreiro, vendedor, etc. – e não tem onde se apoiar, diferente do que ocorre em outros setores, como o vestuário, por exemplo, que o consumidor toma suas próprias decisões”.

3.1.4. Presença das mulheres

Augusto (2013, p.48) após afirmar que “quem vai a uma loja de material de construção, hoje, não tem o mesmo perfil das pessoas que buscavam essas revendas há dez anos”, explica que,

Mais conscientes, mais exigentes e informados, os clientes do varejo de material de construção veem determinando mudanças importantes nos

pontos de venda e na maneira de se tocar o negócio. E as mulheres são as maiores responsáveis pelo novo varejo que vem se formando.

Segundo dados da pesquisa, revelados por Augusto (2013, p.48), "84% dos pequenos revendedores percebem a maior participação da mulher na compra nos últimos anos". E segundo dados sobre as mulheres do IBGE divulgados na reportagem, em 2007, 26% dos domicílios brasileiros eram chefiados por mulheres, em 2011, eram 37%.

José Rubens Ribeiro, proprietário da revenda Casa do Encanador em resposta a Augusto (2013, p.50) sobre a presença feminina nas compras de material de construção ressalta que "o acabamento é a mulher que decide. Por isso, tem de ter uma loja bonita, aconchegante, com um *showroom* atraente e tem de dar atenção a elas. A mulher é quem tem o contato com o arquiteto, decorador e se não tem, ela procura informação e decide. O homem se envolve mais na fase de estrutura".

3.1.5. Importância de preparo interno

Em relação à importância de preparo interno, Augusto (2013, p.50) destaca que "o baixo volume de vendas em geral, que caracteriza estes varejistas, é um dos entraves para o crescimento do negócio e pode ser, também, a causa de outras dificuldades deste tipo de empresa, uma vez que a baixa rentabilidade do negócio impede a realização de investimentos e melhorias".

A repórter aponta que a informalidade, a pouca ou nenhuma profissionalização do proprietário, a falta de capacitação do profissional que atende à clientela e o baixo investimento em tecnologia são vistas como problemas que o varejista de material de construção precisa enfrentar e afirma que "é preciso ter uma gestão efetiva da loja, de forma que o administrador saiba quais são suas despesas, seus ganhos, o lucro e o que pode melhorar" (AUGUSTO, 2013, p.52).

3.1.6. Informatização não é exceção

Sobre a informatização das lojas de bairro, a repórter após divulgar que o Ibope Média, em julho de 2014, divulgou que a Internet já é uma realidade para mais 100 milhões de brasileiros, aponta um destaque dado por Luiz Goez, que destaca que a pesquisa apurou que "apenas 9% dos varejistas de bairro possuem site da loja

ou utilizam e-mail e que nenhuma delas disponibiliza algum tipo de comércio eletrônico, no máximo divulga uma promoção” (AUGUSTO, 2013, p.52).

Segundo o levantamento da GS&MD,

56% das lojas de bairro só comercializam seus produtos por meio do ponto de venda físico e 36% realizam vendas por telefone, mas não mantêm uma central de atendimento. Este contato se dá apenas atendendo pedidos por telefone. Os números divulgados na reportagem demonstram que 13% das pessoas que fizeram uma reforma e 16% dos que construíram afirmaram conhecer algum site de venda destes produtos e somente 2% de fato fizeram compras por meio eletrônico” (AUGUSTO, 2013, p.52).

Segundo o especialista da consultoria responsável pela pesquisa, “ainda se usa pouco o canal digital para vender ou fazer treinamentos de lojistas”. Rotenberg, diretor Comercial da Deca, avalia que “estar fora do mundo digital não chega a afetar os negócios”. E com relação à percepção do revendedor com relação à movimentação que os *home centers* veem fazendo para que o e-commerce cresça, os dados demonstram que “somente 28% dos lojista consultados entendem que esse movimento possa atrapalhar seu negócio” (AUGUSTO, 2013, p.52).

3.1.7. A visão dos fabricantes

Augusto depois de “ressaltar que os fornecedores reconhecem que um dos principais méritos das lojas de bairro é ser responsáveis pela pulverização dos produtos em todos os cantos do país”, a repórter destaca que a Astra criou uma segmentação de atendimento específica para pequenas empresas e que a Tigre considera o canal lojas de bairro um dos seus principais canais de venda, isso segundo as características do mercado brasileiro (AUGUSTO, 2013, p.54). Segundo Cardozo, a Tigre procura manter uma força de vendas, de assistência técnica e de marketing para que o pequeno lojista possa orientar o consumidor da melhor forma e avalia que,

A loja de bairro estabelece com seu cliente uma relação de confiança. Essa característica da população faz com que a pequena revenda vá além do simples papel de vender o produto. O balconista é um consultor técnico, que fala a língua daquele consumidor e, muitas vezes, tem um imóvel e histórias de vida parecidas. Por isso, há a preferência pela loja de bairro (AUGUSTO, 2013, p.56).

Para o gerente comercial da Vedacit, Lombardi, que viu uma evolução das vendas para este tipo varejo nos últimos dez anos, “os números de lojas de bairro tem aumentado em razão da descentralização, não somente nas capitais como

também nas cidades do interior”, e mais adiante aponta que “houve também uma considerável elevação do mix de produtos nestes pontos de venda que, hoje, estão preparados para atender aos clientes em todas as suas necessidades” (AUGUSTO, p.56).

3.1.8. Ação da indústria do setor

A repórter nesse tópico ressalta que “não são raras as queixas dos lojistas quanto à falta de apoio de seus fornecedores, seja com relação a treinamentos, acordos comerciais, ações promocionais ou de *marketing*” (AUGUSTO, 2013, p.56).

De acordo com Luiz Goez “a indústria compreende e dá valor considerável a este canal, mas possui dificuldade de atendimento e de montar uma rede de distribuição para colocar esses produtos nas lojas de bairro, o que, em geral, representa altos custos” (AUGUSTO, 2013, p.56).

Na opinião da administradora Suelen, da Ferros Tamandaré, “depois da chegada das grandes redes na região, os fornecedores passaram a dar menos atenção à revenda”. E explica que “éramos mais próximos da indústria. Agora, acho que os vendedores batem suas metas com os grandes e os pequenos tornaram-se mais um” (AUGUSTO, 2013, p.56).

Para Flores, diretor da indústria Astra, “a relação desse tipo de cliente com a indústria é mais próximo, principalmente com o representante, que realiza visitas constantes, há a prestação de serviço e o dono da loja reconhece isso, agregando valor à venda”, e ainda ressalta que “muitas vezes, essas lojas exigem menos da indústria. O que elas querem é atendimento, atenção, boa entrega, o que torna mais fácil a solução de um problema quando existe (AUGUSTO, 2013, p.58).

3.1.9. Treinamentos são fundamentais

A reportagem demonstra que a pesquisa apontou que apenas 22% dos lojistas concordaram que as indústrias de fato oferecem treinamento aos balconistas. De acordo com o diretor da Astra,

Oferecer serviço às revendas de grande porte é mais fácil, dada a possibilidade de treinar diversas pessoas de uma só vez, em geral em espaços apropriados nas próprias revendas. Com as pequenas, é comum ter de reunir os colaboradores de diversas lojas para viabilizar o treinamento. Por outro lado, o contato do representante com o dono da loja

é muito estreito e ele atua como multiplicador de conhecimento (AUGUSTO, 2013, p.58).

A Tigre, segundo Cardozo, além de disponibilizar vídeos e informações nas redes sociais com o objetivo de orientar o consumidor, o balconista e instalador,

Trabalha para driblar as limitações dessas revendas, oferecendo alternativas de treinamentos, em horários variados, antes ou depois do expediente, durante um café da manhã o por meio de caminhões adaptados, que são oficinas móveis desenvolvidas para dar treinamentos a balconistas e instaladores (AUGUSTO, 2013, p.60).

Segundo Cardozo, para essas iniciativas de treinamento a empresa conta com mais de 50 instrutores técnicos, e ainda ressalta que “não tenho esse sentimento de que os esforços de treinamento não sejam reconhecidos” e afirma que “para nós da Tigre, o treinamento é imprescindível, sempre acreditamos que o retorno será maior se houver a capacitação do homem que está à frente do negócio”. (AUGUSTO, 2013, p.60).

Para o proprietário da Casa do Encanador, Ribeiro, “a gente sabe que as empresas dão atenção àqueles que se destacam, às vezes, as empresas privilegiam as boutiques nos lançamento de produtos, por exemplo, então temos de buscar o relacionamento para atender ao cliente”. Ele ainda ressalta que “se não tem treinamento, corremos atrás. Com a Internet ficou mais fácil, tem informação, a indústria apoia, mas tem de correr atrás desse apoio, vai do lojista ter iniciativa de procurar fazer uma venda consciente” (AUGUSTO, 2013, p.62).

3.1.10. Papel do “faz tudo”

A reportagem começa enfatizando que não há como desvencilhar a loja de bairro dos instaladores, especialmente os pedreiros com perfil “faz tudo”, que estão diariamente nos pontos de venda e exercem significativa influência junto aos consumidores, tanto em relação às marcas, como em relação às lojas onde comprar. Destaca que a influência dos instaladores quanto à marca de material básico chega a “62% e de produtos de acabamento, 31%. Em relação à escolha da loja, estes números atingem 35% e 12%, respectivamente” (AUGUSTO, 2013, p.62).

De acordo com a pesquisa, segundo Augusto (2013, p.62) “57% dos pedreiros afirmam que indicam marcas aos clientes e 55% acreditam que os clientes atendem à indicação; 83% consideram que aceitação se deve à experiência do profissional, 20% pelo conhecimento dos produtos e 13% pelo conhecimento das

marcas". Na outra ponta, "65% dos clientes que seguem a indicação são mulheres e 57% são da classe B" (AUGUSTO, 2013, p.62).

Segundo a pesquisa, "o pedreiro é, predominantemente, o profissional mais contratado para construção ou reforma, seja para o trabalho básico (91%) ou acabamento (80%). Eles estão presentes em 41% das compras, 82% foram contratados por indicação de clientes, 50% por amigos e 19% por outros profissionais. A presença do pedreiro "faz tudo" se dá tanto nas pequenas como nas lojas maiores e preferem, (36%), as lojas de bairro e as de grande porte" (AUGUSTO, 2013, p.62).

O especialista Luiz Goez avalia que o pedreiro "é um canal de divulgação de marca muito importante e verifica-se que a indústria e o varejo trabalham muito pouco com esse profissional, que está aberto a fazer cursos, etc., e é pouco acessado" (AUGUSTO, 2013, p.64).

Outro dado importante revelado pelo estudo "é que 29% dos pedreiros acessam a internet em casa ou em *lan houses*", segundo a pesquisa, "desses, 58% acessam redes sociais; em segundo lugar, notícias e, em terceiro, novidades da área". Luiz Goez questiona que "diante disso, será que as indústrias estão se posicionando para falar com o pedreiro? Possuem em seu site área específica para falar com esse profissional? Ou estão perdendo esta chance" (AUGUSTO, 2013, p.64).

Ribeiro, proprietário da Casa o Encanador, explica que,

A presença dos pedreiros sempre foi muito importante. Damos muita atenção a eles, promovemos palestras que os fabricantes oferecem, chamamos o máximo de pessoas possível. Esse profissional é um grande parceiro e procuramos dá o apoio que ele precisa, tanto em entrega, troca e também apoio técnico. Ele tem de saber que tem um parceiro.

3.1.11. Desafio do crescimento

A pesquisa segundo Augusto (2013, p.66) identificou um alerta sobre o desafio para o crescimento que os lojistas podem enfrentar, o estudo apontou que,

À medida que cresce, a loja de bairro perde performance. É que é possível observar ao se avaliar os valores médios de venda á medida que as empresas crescem. As vendas com até 100m² registram venda média por colaborador de 74,2 mil e R\$7,9 mil por m², enquanto aquelas com áreas de 101m² a 250m² registram venda média de R\$90,1 mil por funcionário e venda média dia por m² de R\$5,9 mil. As lojas com mais de 251m² possuem

venda média por colaborador de R\$80,1 mil, e de R\$4,5 mil por m² (AUGUSTO, 2013, p.66).

Profissionalização, atualização e modernização do ponto de venda e da gestão são caminhos para evitar esse problema. Falta de produtividade prejudica a loja e também os fabricantes, que podem apoiar os revendedores no processo de crescimento. Luiz Goez comenta que “a indústria pode ajudar na formação do mix, na forma de apresentação dos produtos, a ter estoque inteligente e muitas trabalham nesse caminho. Outras, porém, trabalham para vender o máximo possível para o varejista/atacadista” (AUGUSTO, 2013, p.66).

A pesquisa da GS&MD apontou que 40% deles têm dificuldade de encontrar vendedores qualificados. A qualificação, atualmente, é um dos principais entraves de toda a cadeia da construção. Indicou também que a capacitação interfere ainda na sucessão do negócio. O diretor da Astra, Flores, sobre isso, considera “esta é uma das grandes dificuldades da loja de bairro”. Para que essa sucessão transcorra com sucesso “é preciso melhorar o capital intelectual do pessoal e procurar conhecimento teórico, que é um pouco crítico e deve receber mais atenção dos lojistas” (AUGUSTO, 2015, p.67).

Segundo Cardozo a Tigre, há cerca de dez anos, lançou o *Programa de Desenvolvimento de Gestores*, que “visa auxiliar os futuros administradores a se capacitarem em diversas áreas relativas ao negócio, como *marketing*, gestão de estoque e de pessoas, etc.”, e afirma que “há um bom tempo vimos a necessidade de ir além do treinamento técnico. Não adianta entender só de produtos, precisa se preocupar com gestão, tecnologia, etc.” (AUGUSTO, 2013, p.68).

3.1.12. Perspectivas para o futuro

Este tópico na reportagem começa informando que como “qualquer processo de evolução, o mercado varejista, constantemente, passa por transformações, como ocorreu com outros segmentos comerciais”. Em seguida, a repórter comenta uma colocação do especialista da GS&MD sobre as perspectivas para o futuro das lojas de bairro, ela ressalta que o especialista cita que “o cenário deverá se manter sem grandes alterações nos próximos três anos”, e prossegue informando que o especialista “vê uma tendência, a médio prazo, das grandes redes ampliarem suas

estratégias de instalar unidades em formatos menores, como existe no exterior” (AUGUSTO, 2013, p.68).

Goez acredita que, “a longo prazo, haja uma tendência de consolidação, com as redes detendo cada vez mais participação no mercado como um todo, mas sem que as lojas de bairro desapareçam. Há uma questão cultural do brasileiro a ser considerada” (AUGUSTO, 2013, p.68).

Segundo o diretor da Astra o Brasil é diferente por suas dimensões. Ele avalia que,

É diferente da Europa, onde algumas redes cobrem o país inteiro. São países com crescimento estabilizado. O Brasil possui distâncias enormes, difíceis de serem atingidas, e tem crescimento em todas as regiões. Enquanto houver expansão, as lojas pequenas continuarão existindo. Mas o mercado também vai crescer e deve demorar para que as lojas pequenas percam participação (AUGUSTO, 2013, p.68).

De acordo com Augusto (2013, p.68) o especialista Goez,

Não tem dúvidas que as lojas de bairro continuarão firmes no seu papel de escoamento da produção, como é comprovado pelo aumento de número de lojas de bairro e seu fortalecimento, o que demonstra que elas terão seu espaço garantido nesse mercado tão competitivo e destaca a resposta que Goez coloca sobre essas perspectivas, o especialista afirma que é preciso ter consciência, profissionalização, capacitação, informatização e bom relacionamento com seus fornecedores e clientes.

Concordando com a colocação de Goez, Cardozo, da Tigre, após citar que “está entrando no mercado 40 milhões de novos consumidores, que precisarão suprir a carência de informação de quem constrói”, opina que “as lojas de bairro bem preparadas e estruturadas ainda irão vender maior gama de soluções para este perfil de cliente”. Ribeiro, proprietário da Casa do Encanador, corroborando o que Cardozo colocou cita que “as lojas de bairro e especializadas continuarão a ser responsáveis por grande parte das vendas”, e indicou que “a tendência é de maior concentração das grandes empresas, mas a questão é não ficar acomodado”, e mais adiante afirma que “quem não é o maior, tem de ser o melhor, temos de vencer por este lado, agregar outros valores que o cliente não percebe no primeiro momento e que faz muita diferença” (AUGUSTO, 2013, p.70).

Augusto (2013, p.71) cita que o diretor da Tigre acredita, a respeito sobre as perspectivas para o futuro das pequenas lojas de bairro, ele cita que “se o lojista montar um plano para suprir as necessidades de seus clientes, por muito tempo esse modelo vai existir, mas dependerá de investimentos”, ainda segundo ele, “o

lojista precisa olhar para o lado que faz a diferença: profissionais de qualidade, capacitados, que possam dar segurança e confiança pra o consumidor que precisa de apoio”, e afirma que, “se unir esses aspectos, a loja terá sucesso”. Por fim, Rotenberg, da Deca, considera que,

Só a loja de bairro competente vai sobreviver com portfólio adequado, preços e serviços condizentes, desde a caderneta até a indicação de profissional, principalmente para quem reforma, e destaca que o mercado não é fácil para ninguém. Quem for competente vai pra frente, mas não haverá espaço para erros. Tem de estar antenado no que o cliente precisa (AUGUSTO, 2013, p.71).

Sobre a quantidade de lojas em Minas Gerais e Belo Horizonte, Rui Fidelis Campos Júnior, presidente da Associação do Comércio de Materiais de Construção de Minas Gerais (ACOMAC-MG), em reportagem publicada no Caderno Especial do Jornal Estado de Minas (2014), intitulada Comércio Pulsante, afirma que,

Os chamados consumidores “formiguinha” são os grandes responsáveis pela receita do setor em 2013, de quase R\$ 57,5 bilhões, crescimento de 4,4% em relação ao apurado em 2012. Minas Gerais tem grande parcela de participação nesse resultado. 'O estado é muito forte no comércio, sendo o segundo do Brasil em vendas no varejo. No total, contamos com 16 mil lojas, sendo 7 mil apenas em BH'.

Kotler (2000, p. 540) cita que “todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais são definidas como varejo”.

Por último, o professor da FGV-EAESP, Morgado (2008, p.60) “destaca que no varejo, inovação significa a capacidade do varejista captar e entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes e de a elas responder continuamente”.

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO E APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O modelo Radar da Inovação adota uma metodologia quali-quantitativa, descritiva e aplicada e está estruturado de forma que o entrevistador não necessita seguir uma sequência lógica de perguntas, pois, uma resposta do entrevistado pode abranger mais de uma questão, o que dá liberdade ao entrevistador de utilizar a melhor sequência de perguntas para cada caso.

O Grau de Inovação das empresas é medido de acordo com a pontuação (*score*) de cada dimensão, que é obtida através do diagnóstico realizado nas entrevistas com os empresários e suas respostas são preenchidas no campo evidência do questionário que por motivo de direitos reservados (*Copyright*) não pode ser revelado.

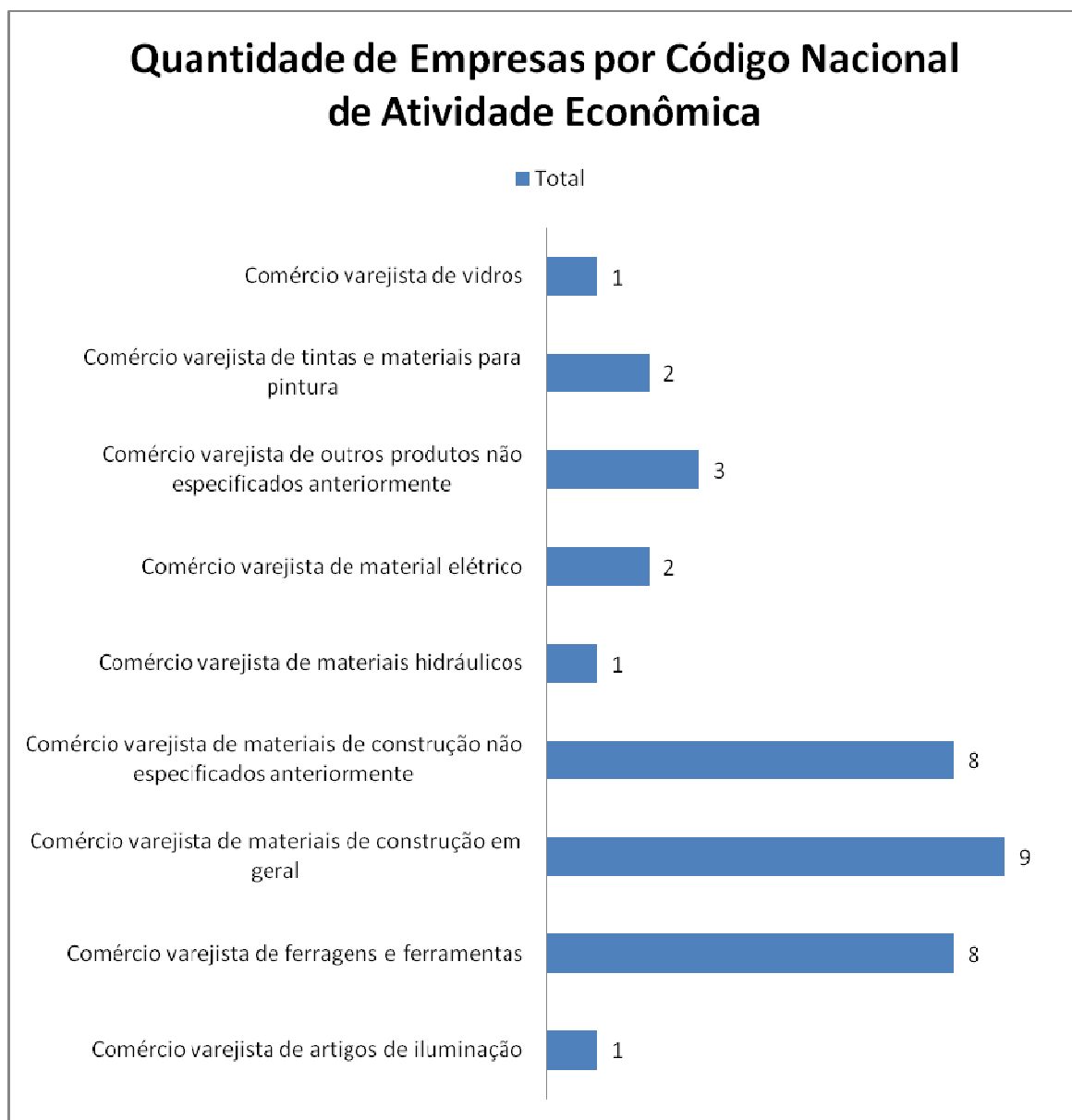
Trivinos e Vergara (2007) explicam que uma pesquisa constitui descritiva quando expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno e as relações entre variáveis.

Na realização da pesquisa de campo, utilizando-se questionário específico (Radar da Inovação), foram feitas 35 entrevistas semiestruturadas e focalizadas, nas quais os respondentes foram entrevistados em um período de tempo de uma a duas horas.

O levantamento dos dados e desenvolvimento metodológico, em linhas gerais, obedeceu às seguintes etapas: coleta dos dados na forma de uma planilha eletrônica em Microsoft Excel; inserção dos dados no SISTEMALI, desenvolvido pelo SEBRAE para o ALI; exportação dos dados do SISTEMALI para planilhas em Microsoft Excel; geração e análise dos gráficos Radar da Inovação inicial (R0) e final (R1); análises dos extratos e comparações entre o R0 e R1.

O critério para a escolha das 35 MPEs, localizadas em Minas Gerais na cidade de Belo Horizonte, visando à homogeneidade da amostra pesquisada, foi essas empresas estarem classificadas como Comércio Varejista de Materiais de Construção e algumas subclasses correspondentes no Código Nacional de Atividade Econômica (CNAE) (Figura 12).

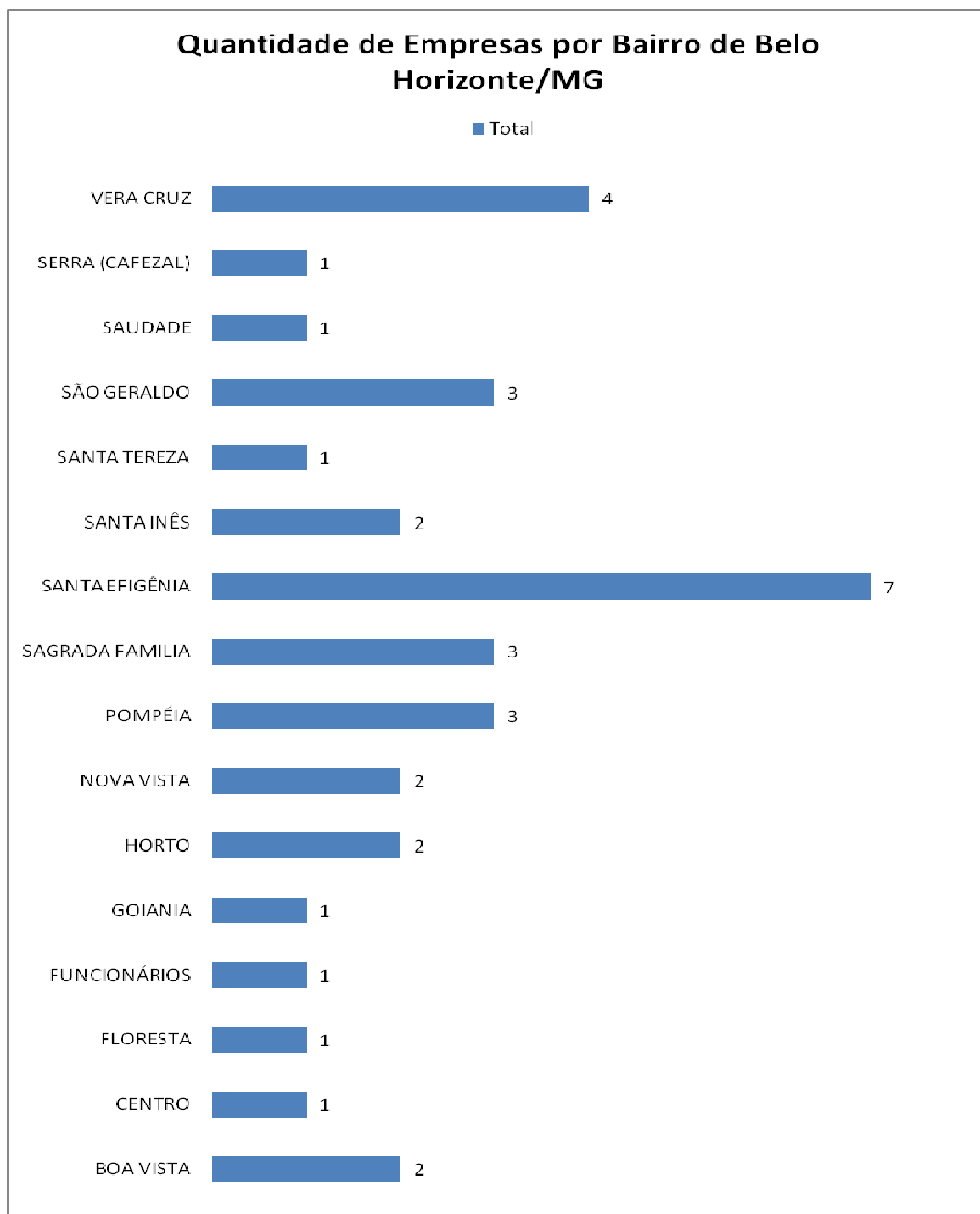
FIGURA 12 – Quantidade de Empresas por Código Nacional de Atividade Econômica



Fonte: Autor (2015).

A localização das empresas por bairro está apresentada na Figura 13 e estão distribuídas da seguinte forma: 32 MPEs encontram-se sediadas na região Leste de Belo Horizonte e três localizadas na região Centro-Sul: uma no bairro Centro, outra no bairro Funcionários e outra no bairro Serra.

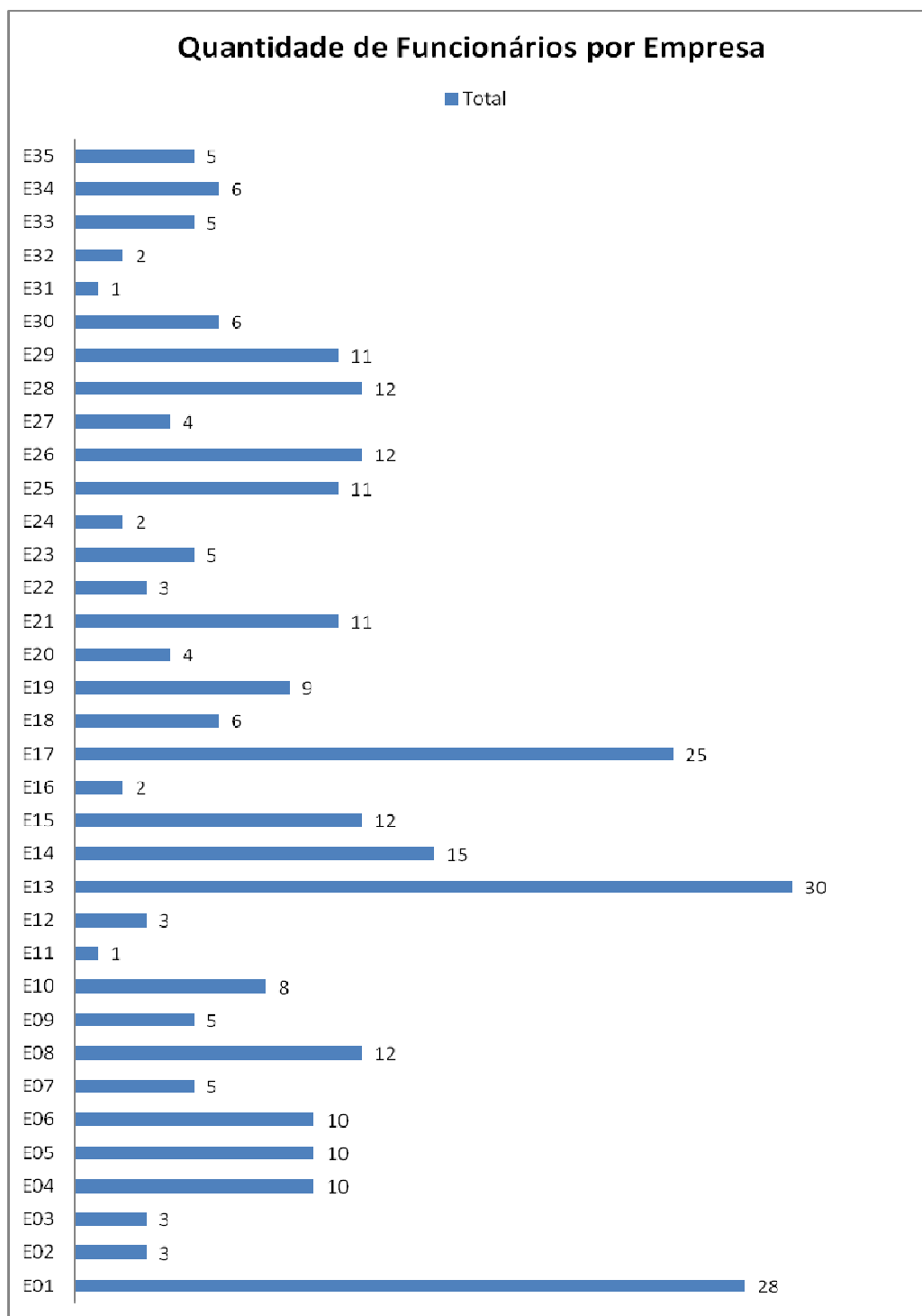
FIGURA 13 – Quantidade de CVMC por Bairro de Belo Horizonte/MG



Fonte: Autor (2015).

A quantidade de funcionários por empresa também foi mensurada e está demonstrada na Figura 14. A média de funcionários foi entre seis e sete por empresa.

FIGURA 14 – Quantidade de Funcionários por Empresa



Fonte: Autor (2015).

Compete informar que os nomes e os dados cadastrais das 35 empresas foram mantidos em segredo a fim de preservar informações estratégicas. Utilizou-se para identificá-las a letra E (correspondente a Empresa) seguida da numeração correspondente à adesão da empresa ao ALI, ou seja, a E1 foi a primeira a aderir ao ALI e a E35, a última.

5. APLICAÇÃO DO MODELO RADAR DA INOVAÇÃO AO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

O Radar da Inovação foi feito por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico, usando uma metodologia que, além do resultado global, fornece um diagnóstico que observa 13 diferentes dimensões.

A primeira aplicação do Radar da Inovação aos 35 empresários possibilitou encontrar o GI nas 13 dimensões e o GIG correspondente à situação inicial (R0), em maio de 2013, como pode ser visto na Tabela 1.

TABELA 1 – Primeira Apuração do Grau de Inovação dos 35 CVMC

RADAR 0 (zero)	
Dimensões do Radar da Inovação	Média R0
1 - Dimensão Oferta	4,4
2 - Dimensão Plataforma	4,8
3 - Dimensão Marca	3,7
4 - Dimensão Clientes	3,8
5 - Dimensão Soluções	2,7
6 - Dimensão Relacionamento	2,3
7 - Dimensão Agregação de valor	3,1
8 - Dimensão Processos	2,0
9 - Dimensão Organização	2,9
10 - Dimensão Cadeia de fornecimento	4,1
11 - Dimensão Presença	1,3
12 - Dimensão Rede	2,0
13 - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	2,2
Grau de Inovação Global	3,0

Fonte: Autor (2015).

A segunda aplicação do Radar da Inovação aconteceu após um ano e possibilitou encontrar o GI nas 13 dimensões e o GI_G correspondem à situação final (R1) conforme Tabela 2.

TABELA 2 – Segunda Apuração do Grau de Inovação dos 35 CVMC

RADAR 1 (um)	
Dimensões do Radar da Inovação	Média R1
1 - Dimensão Oferta	4,5
2 - Dimensão Plataforma	4,9
3 - Dimensão Marca	3,8
4 - Dimensão Clientes	4,2
5 - Dimensão Soluções	3,3
6 - Dimensão Relacionamento	2,5
7 - Dimensão Agregação de valor	3,5
8 - Dimensão Processos	2,3
9 - Dimensão Organização	3,5
10 - Dimensão Cadeia de fornecimento	4,7
11 - Dimensão Presença	1,7
12 - Dimensão Rede	2,2
13 - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	2,5
Grau de inovação Global	3,3

Fonte: Autor (2015).

Após o período de um ano (12 meses), as implementações de inovações foram analisadas e pôde-se verificar a evolução no GI em cada dimensão e no GIG da amostra.

De acordo com Reis Jr. (2010, p.105-126) “muitas empresas reconhecem os benefícios da inovação como forma de sobrevivência no mercado e estão investindo em ações inovadoras, tentando, de todas as formas, introduzir a cultura da inovação nos seus ambientes organizacionais”.

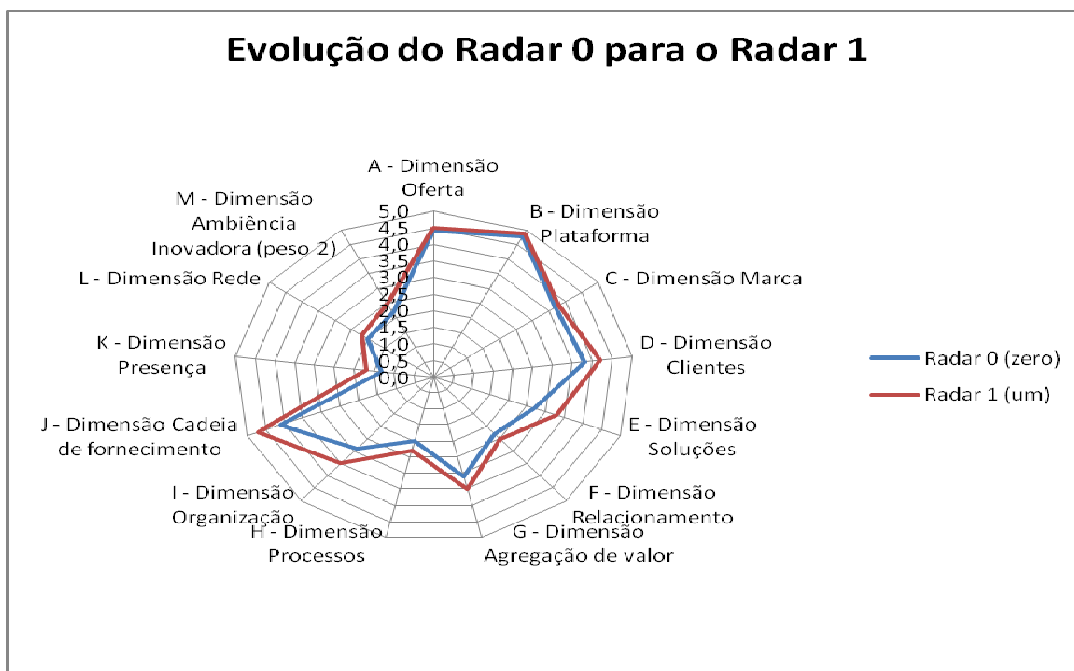
A análise da evolução do GI nas 13 dimensões e do GIG das 35 empresas analisadas pode proporcionar às instituições ligadas ao setor CVMC e aos empresários proprietários desse tipo de comércio uma visão abrangente de toda a organização nos aspectos relacionados à implementação de inovações em cada uma das 13 dimensões vinculadas ao desenvolvimento de novos produtos, processos, *marketing* e à gestão organizacional e, portanto, são importantes fontes de informações estratégicas para a tomada de decisões relacionadas à inovação relacionadas ao setor de materiais de construção.

6. ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO MODELO RADAR DA INOVAÇÃO AO COMÉRCIO VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

A análise da aplicabilidade do Radar da Inovação aos 35 CVMC permitiu apontar os pontos fortes e fracos na implementação de inovações praticadas pelos proprietários desse tipo de comércio localizados em Belo Horizonte em cada uma das 13 dimensões no período de um ano (12 meses).

Partindo do princípio que o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.56) considera que uma empresa inovadora “é aquela que implementou uma inovação durante o período de análise”, neste caso, pode-se considerar que as 35 empresas analisadas são inovadoras, pois durante o acompanhamento realizado em campo observou-se que implementaram ao menos uma inovação no referido período. Na Figura 15 pode-se verificar no gráfico Radar da Inovação a evolução no GI em cada uma das 13 dimensões.

FIGURA 15 – Evolução do Radar 0 (zero) para o Radar 1 (um)



Fonte: Autor (2015).

Para facilitar a visualização da pontuação em cada uma das 13 dimensões os dados do gráfico acima estão demonstrados na Tabela 3, onde se pode verificar a

evolução por meio da comparação da pontuação no GI médio em cada dimensão e também da pontuação no GIG nos dois momentos, inicial (R0) e final (R1).

O Radar da Inovação expressa à média dos conceitos nas perguntas pertinentes a cada dimensão. De forma simplificada, a escala da inovação para classificação das empresas quanto à inovação é: pontuação 1,0: não inovadora; 3,0: inovadora pontual ou ocasional e pontuação 5,0: inovadora.

TABELA 3 – Comparação entre R0 (zero) e R1(um)

DIMENSÕES DO RADAR DA INOVAÇÃO	MÉDIA R0	MÉDIA R1
1 - Dimensão Oferta	4,4	4,5
2 - Dimensão Plataforma	4,8	4,9
3 - Dimensão Marca	3,7	3,8
4 - Dimensão Clientes	3,8	4,2
5 - Dimensão Soluções	2,7	3,3
6 - Dimensão Relacionamento	2,3	2,5
7 - Dimensão Agregação de valor	3,1	3,5
8 - Dimensão Processos	2,0	2,3
19 - Dimensão Organização	2,9	3,5
10 - Dimensão Cadeia de fornecimento	4,1	4,7
11 - Dimensão Presença	1,3	1,7
12 - Dimensão Rede	2,0	2,2
13 - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	2,2	2,5
Grau de Inovação Global	3,0	3,3

Fonte: Autor (2015).

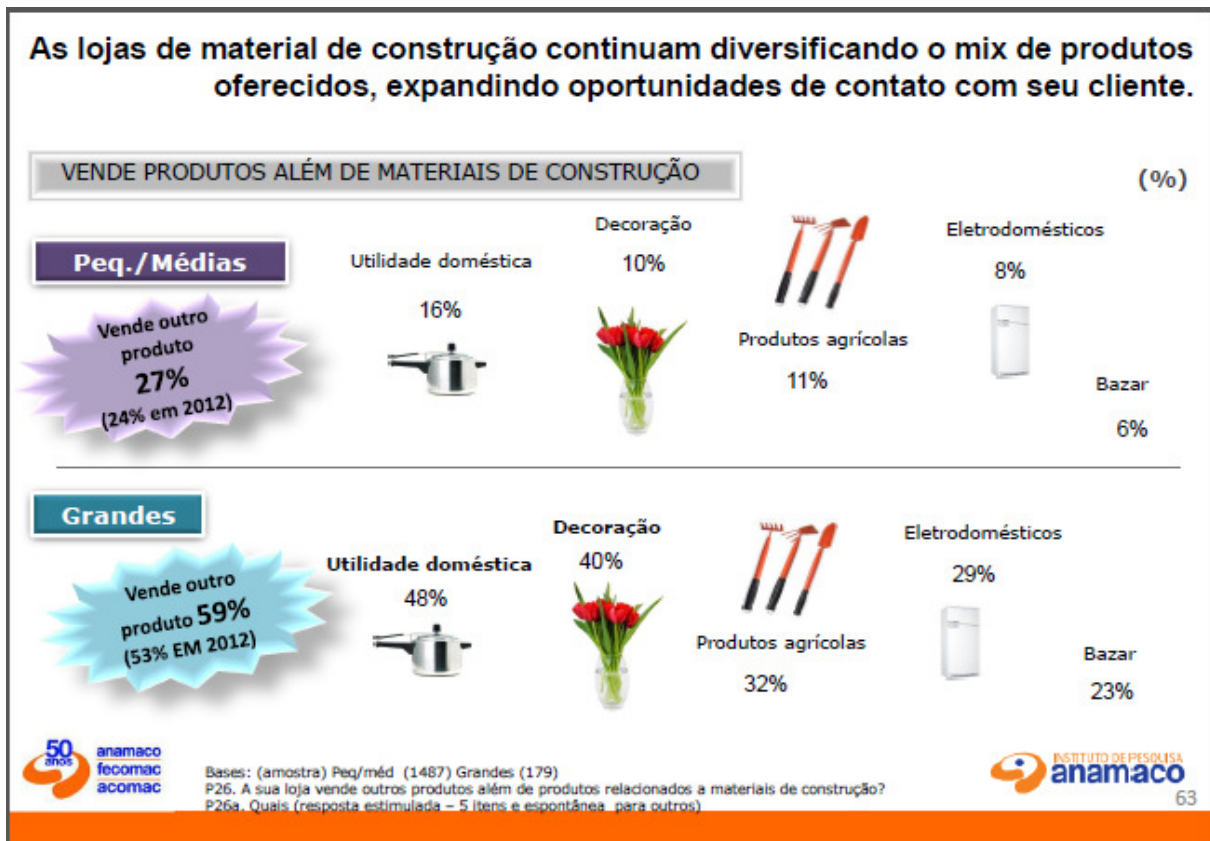
A evolução do GIG de 3,0 para 3,3 pontos evidencia que esses comércios estão deixando de serem inovadores ocasionais. No acompanhamento em campo confirmou-se que os empresários inovaram em todas as dimensões, porém, sem um planejamento estruturado.

Na dimensão Oferta (que evoluiu de 4,4 para 4,5 pontos) que avalia o lançamento de novos produtos e a ousadia na introdução de novos produtos para a venda por parte dos proprietários.

Verificou-se em campo que os empresários geralmente introduzem para venda em sua loja os produtos que a indústria de materiais de construção está divulgando em propagandas na televisão, além dos que são indicados pelos representantes de vendas que visitam as lojas e estão por dentro do que está vendendo bem em cada época. A propaganda na televisão de tais produtos ‘força’ os empreendedores a introduzirem-nos, pois os clientes passam a querer comprar tais produtos. Em relação à ousadia no lançamento de novos produtos, observou-se que os proprietários desse tipo de comércio veem introduzindo utilidades domésticas (painéis de pressão, eletrodomésticos, vasilhames, pés de geladeira, lustres, espelhos decorativos, etc.), inclusive, correndo o risco de tais produtos, às vezes, não terem sucesso nas vendas, como aconteceu com os pés de geladeira na cor marrom, que não teve saída, segundo o relato de um proprietário. A alta pontuação tanto no R0 como no R1 demonstra que os proprietários desse tipo de comércio são bastante inovadores nessa dimensão, até pela natureza do negócio, ou seja, são comerciantes distribuidores dos produtos fabricados pela indústria de materiais de construção aos consumidores finais, em sua maioria, como já apontado no estudo, para as famílias (81%) que autoconstróem e reformam suas residências.

De acordo com a pesquisa Fórum Pesquisa ANAMACO 2015, referente ao exercício de 2014 (2015, p.63), realizada com 1.650 lojistas em diversos estados do Brasil, com margem de erro de 2,4 pontos percentuais considerando o índice de confiança de 95%, “16% das pequenas e médias empresas do setor comercializam utilidades domésticas, 10% produtos para decoração, 11% produtos agrícolas, 8% eletrodomésticos e 6% produtos de bazar”, conforme apontado na Figura 16.

FIGURA 16 – Venda de Produtos além de Materiais de Construção



Fonte: ANAMACO (2015, p.63)

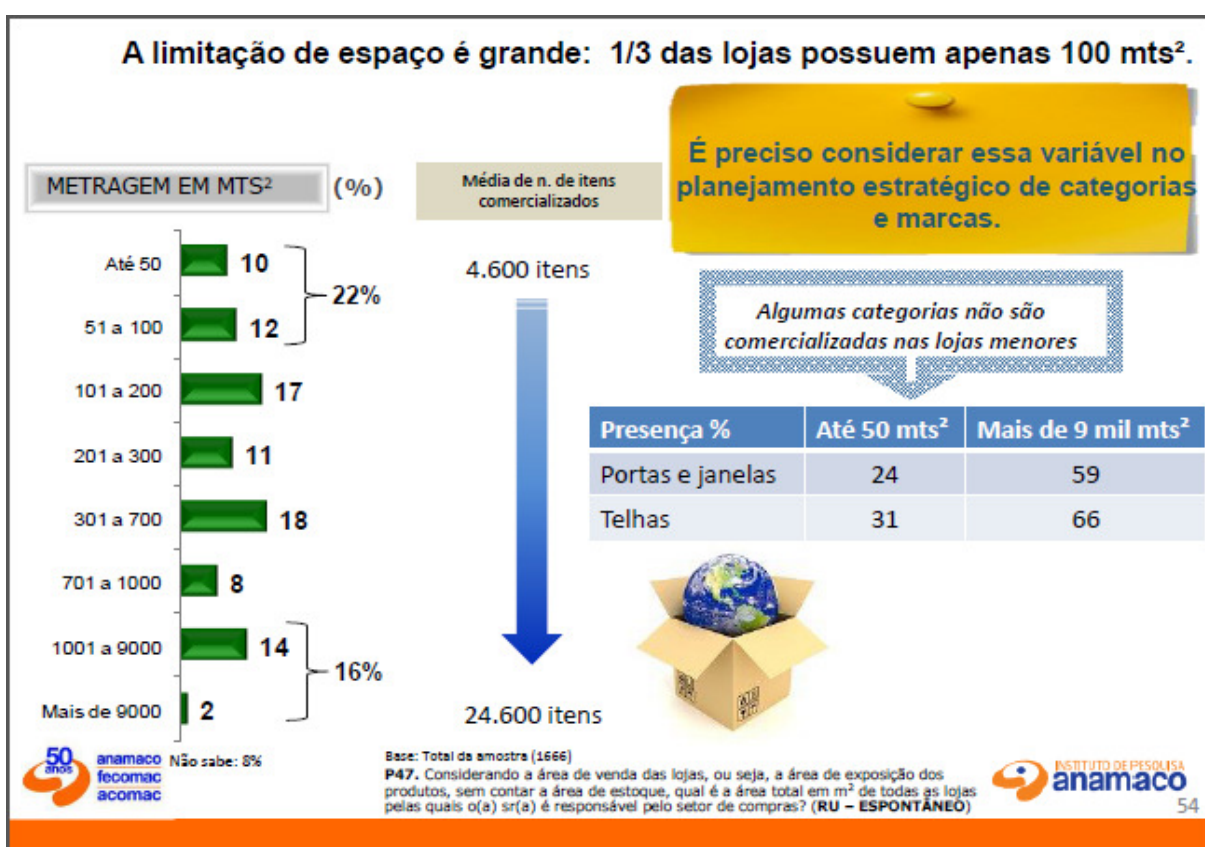
Na dimensão Plataforma (que evoluiu de 4,8 para 4,9 pontos) que avalia se os recursos físicos e de conhecimento para produção ou atendimento servem a mais de uma família de produtos e que, no caso do comércio, é a capacidade em oferecer o máximo de produtos que comercializa no espaço da loja, ou seja, a capacidade que o lojista possui em expor de forma organizada no ambiente da loja o máximo de produtos aos clientes.

Constatou-se em campo que esta dimensão recebe bastante atenção dos proprietários que demonstram preocupação em aproveitar muito bem o espaço da loja, que em geral é pequeno, para expor os muitos produtos que comercializam. Alguns proprietários alegaram que o cliente precisa ter acesso a certos tipos de produtos antes de decidir comprá-los, principalmente material de acabamento e acessórios diversos. Preocupados com essa questão três CVMC contrataram via programa Agentes Locais de Inovação uma consultoria em *Merchandising Visual*

visando melhorar a exposição dos produtos na loja e também trabalhar com autosserviço assistido, ou seja, o cliente possui a liberdade de escolher os produtos e, caso necessite de informações técnicas, pode contar com a ajuda do vendedor que estiver próximo.

De acordo com a pesquisa ANAMACO (2015, p.54) o limite de espaço é grande (Figura 17): 1/3 das lojas possuem apenas 100 mts² e “é preciso levar em consideração essa variável no planejamento estratégico de categorias e marcas”.

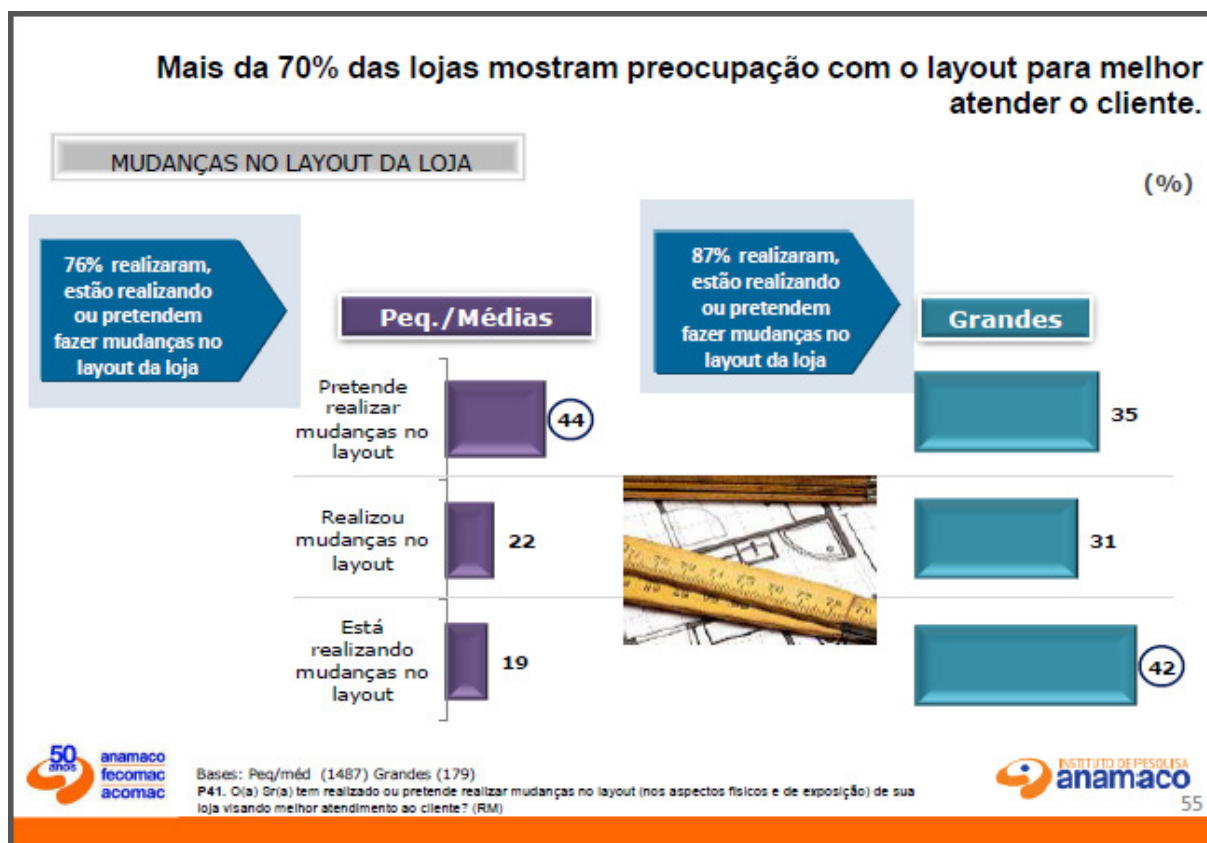
FIGURA 17 – Metragem em Mts²



Fonte: ANAMACO (2015, p.54)

E ainda, segundo a pesquisa, Figura 18, “mais de 70% das lojas mostram preocupação com o *layout* para melhor atender o cliente” (ANAMACO, 2015, p.55).

FIGURA 18 – Mudanças no *Layout* da Loja



Fonte: ANAMACO (2015, p.55)

Na dimensão Marca (que evoluiu de 3,7 para 3,8 pontos) que avalia se a empresa tem uma ou mais marcas registradas e se a empresa usa sua marca em propaganda ou em outros tipos de produtos e negócios, ou seja, como pratica o *marketing* para vender mais.

Foi identificado que os proprietários desse tipo de comércio não se preocupam em ter a marca da empresa registrada no Instituto Nacional da Produção Industrial (INPI), órgão responsável pelo registro de marcas no Brasil, apenas um CVMC possuía a marca registrada no INPI e mesmo assim seu proprietário alegou não ter visto vantagem e resolveu não pagar para mantê-la registrada. Outro empresário fez a mudança da marca para a marca utilizada pela loja do pai que está no mercado há muito mais tempo que a dele, a unificação da marca foi justificada porque o filho assumiu a administração da loja do pai (que se aposentou) e, por ser

a marca da loja do pai mais reconhecida que a sua, sendo que ambas estão situadas na mesma região.

Com relação à alavancagem da marca, a maioria dos CVMC investem na divulgação da marca na fachada da loja, em panfletos promocionais que geralmente são distribuídos na região próxima à loja, em calendários oferecidos como brindes aos profissionais do ramo, em ímãs de geladeira, em jornais de circulação local. No entanto, verificou-se que nenhum CVMC utiliza as redes sociais para divulgar a sua marca em meio digital, e as poucas empresas que possuem sites alegaram que não veem ainda este meio como vantagem competitiva. Esse mesmo ponto de vista foi apontado na reportagem pelo diretor Comercial da Deca, Rotenberg, que avaliou que “estar fora do mundo digital não chega a afetar os negócios” (AUGUSTO, 2013.p.54).

Na dimensão Clientes (que evoluiu de 3,8 para 4,2 pontos) que avalia se a empresa possui uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes, se empresa possui uma sistemática para identificar novos mercados para os seus produtos, e se fez diversas alterações em seu atendimento, ou formas de trabalho em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes.

As evidências coletadas em campo que justificaram a evolução nesta dimensão mostraram que as necessidades dos clientes normalmente são identificadas no balcão da loja no diálogo que antecede à compra. Quanto à identificação de novos mercados para os seus produtos, a introdução de produtos para o lar, decoração, produtos agrícolas, lustres e comércio de recargas de celular foram os mais identificados. Já em relação às alterações na forma de atendimento, a que mais tem dado resultados positivos, segundo os proprietários, tem sido levar a máquina de cartão de crédito junto com o material que vai ser entregue aos clientes, para oferecer a eles comodidade para efetuar o pagamento, o que é interessante também para a empresa, que recebe no ato da venda. A pesquisa da ANAMACO (2015, p.59), ao perguntar aos lojistas quais são as formas de atendimento oferecidas aos clientes, apontou os dados apresentados na Figura 19.

FIGURA 19 – Tipo de Atendimento ao Consumidor



Fonte: ANAMACO (2015, p.63)

Na dimensão Soluções (que evoluiu de 2,7 para 3,3 pontos) que avalia se a oferta de soluções complementares estão sendo oferecidas aos clientes visando o aumento da receita e se a empresa está oferecendo mais de uma nova solução aos clientes com base na integração de recursos, produtos e serviços.

O levantamento em campo mostrou que, além dos produtos de qualidade, os proprietários desse tipo de comércio estão buscando oferecer serviços de qualidade aos clientes, tais como entrega programada dos produtos de acordo com a fase da obra, *showroom* para que o cliente possa visualizar como poderá ficar sua cozinha e banheiro, entregas pontuais dos produtos aos clientes e também recargas de celular, títulos de capitalização (Tele Sena, etc.), utilidades domésticas, entre outras integrações, tudo isso visando que o cliente vá mais à loja e com isso aumente o *ticket* médio das vendas e o lucro. A integração de recursos difere das soluções complementares pelo motivo de que 'quase sempre' não é necessário investimento

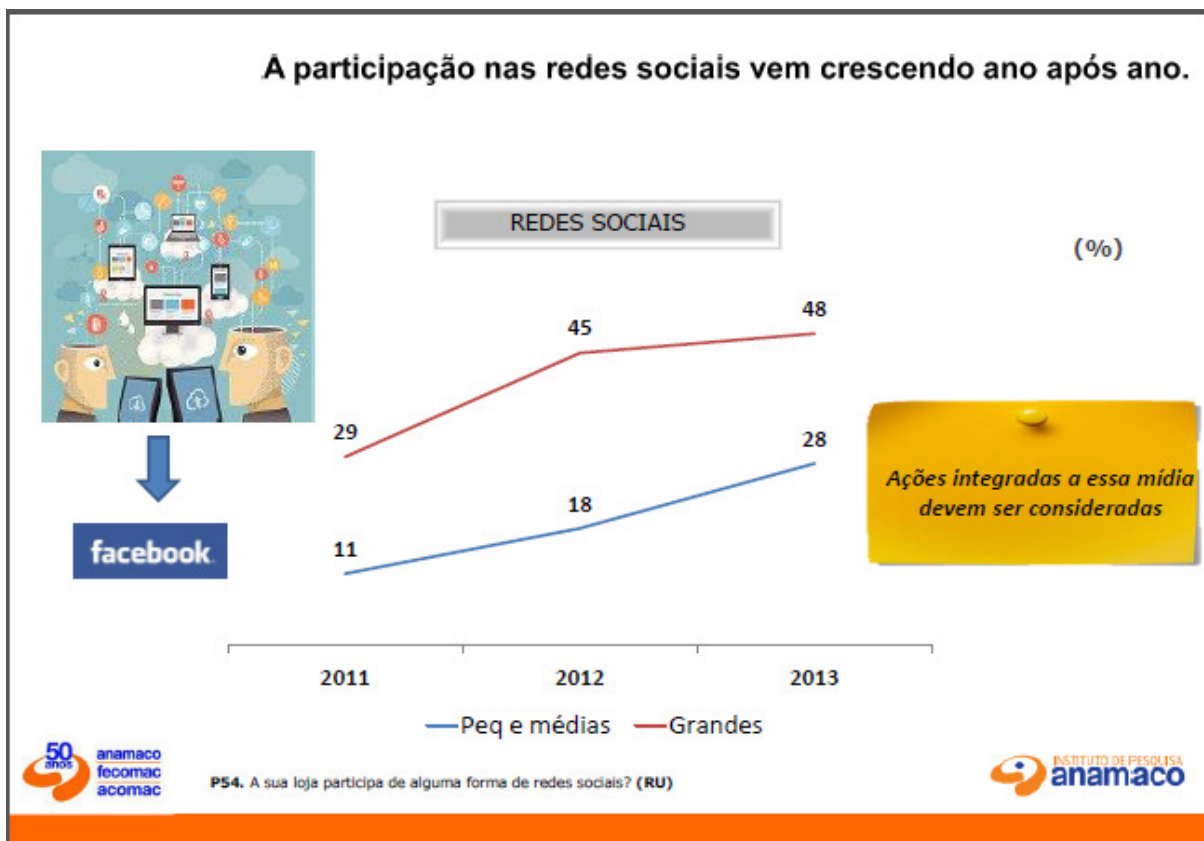
de capital, bastando apenas a utilização mais eficiente e eficaz dos recursos já existentes nos processos da empresa.

Na dimensão Relacionamento (que evoluiu de 2,3 para 2,5 pontos) que avalia se a empresa adotou mais de uma nova facilidade e recursos (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes e se adotou mais de um novo recurso de informática (*web site, Orkut, Facebook, Twiter*, etc.) para se relacionar com seus clientes.

No acompanhamento em campo verificou-se que alguns CVMC estão disponibilizando no balcão da loja garrafas de cafés e também está se oferecendo brindes (rolos, pincéis, régua, etc.) aos profissionais do ramo (pedreiros, etc.) que compram todo o material que irão precisar para a obra na loja e que indicam a loja para outros profissionais. Apenas um CVMC, especializado na venda de cerâmicas, implantou uma vitrine mais a frente do loteamento para proporcionar aos clientes visualizarem os novos modelos de cerâmicas que possui para a venda. Com relação ao uso da informatização para melhor se relacionar com os clientes, foi constatado que todos CVMC possuem computador na loja para uso no trabalho com acesso à internet. No entanto, não utilizam as redes sociais para se relacionar com os seus clientes, como já informado. Alguns comércios possuem *web site*, que não estão sendo utilizados para se comunicarem com os clientes. O levantamento da GS&MD apurou que “56% das lojas de bairro só comercializam seus produtos por meio do ponto de venda físico e 36% realizam vendas por telefone e que 13% das pessoas que fizeram uma reforma e 16% dos que construíram afirmaram conhecer algum site de venda destes produtos e somente 2% de fato fizeram compras por meio eletrônico” (AGUSTO, 2013, p.52). E mais, somente 28% dos lojistas consultados entendem que o movimento que os *home centers* veem fazendo para que os consumidores passem a comprar materiais de construção por meio de loja virtual possa atrapalhar seu negócio (AUGUSTO 2013, p.54). “De acordo com o especialista Luiz Goez, da GS&MD, este aspecto não foi apontado como desvantagem, mas como uma grande oportunidade também para o comércio e a indústria” (AGUSTO, 2013, p.52).

A pesquisa da ANAMACO (2015, p.60), Figura 20, aponta que a participação nas redes sociais vem crescendo ano a ano e destaca que “ações integradas a essa mídia devem ser consideradas”.

FIGURA 20 – Redes Sociais



Fonte: ANAMACO (2015, p.60)

Na dimensão Agregação de Valor (que evoluiu de 3,1 para 3,5 pontos) e avalia se a empresa tem uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando as instalações e se tem uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando as instalações e recursos já existentes.

Nas visitas de campo aos CVMC percebeu-se que esse tipo de comércio está cada vez mais preocupado em oferecer, além de um produto de qualidade, algo a mais para seus clientes, como por exemplo, um ambiente *showroom* onde os mesmos possam visualizar cozinhas e ou banheiros prontos, tudo isso, em parceria (para diminuir o valor do investimento) com os fornecedores que oferecem

geralmente produtos para acabamentos, como torneiras, cerâmicas, espelhos, cubas, pias, dentre outros. Segundo Flores, diretor da Astra, depois de ressaltar “que para o dono da loja, a marca ajuda na elevação do *ticket* médio”:

A Deca disponibiliza material de ponto de venda especialmente direcionado para lojas de bairro, inclusive, mini showroom pensado nas lojas de pequeno porte, consideradas de grande importância, principalmente em casos de reforma no bairro em que estão localizadas, oferecendo material básico e produtos de acabamento mais competitivos” (AUGUSTO, 2013, p.58).

O levantamento de campo apurou que três CVMC implementaram *showroom* em parceria com fornecedores e outros dois conseguiram com seus fornecedores mostruários para disponibilizar os produtos aos clientes de forma mais organizada e atraente.

Na dimensão Processos (que evoluiu de 2,0 para 2,3 pontos) que avalia se a empresa modifica sistematicamente seus processos (compra, estocagem, vendas, etc.) para obter maior eficiência, flexibilidade e ou rapidez no atendimento, se adotou pelo menos três novas práticas de gestão (CGT, Controle de perdas, etc.), se recebeu certificações (ISO 9000, etc.), se adotou algum novo software de gestão administrativa ou de produção com o propósito específico para ganhar diferenciação, se fez mais de uma mudança na forma de trabalhar para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos) e por fim se transformou parte de seus resíduos em oportunidade de gerar receita.

A pesquisa em campo constatou que, por falta de pessoal capacitado, acredita-se que seja esta a dimensão que se apresenta como a maior barreira a ser transposta para que de fato o CVMC consiga ter um ambiente propício para a inovação acontecer no seu dia a dia. Um CVMC contratou via ALI a implantação de um Sistema de Informação Gerencial para conseguir eliminar o retrabalho que estava tendo para apuração dos resultados e obter melhor controle do estoque. Outro contratou, também via ALI, uma consultoria para informatização completa da loja, na qual possuía apenas um computador com rede de Internet e um e-mail utilizado profissionalmente. Talvez a maior dificuldade seja com relação à capacidade dos proprietários em usar computadores com eficiência, sendo que em muitas lojas foi constatado que o filho (que trabalha e ou não na loja) é quem fica por conta da informática.

O proprietário que não se capacitar para utilizar o computador como ferramenta para o trabalho no dia a dia no negócio terá de contratar um funcionário que saiba o suficiente para não correr o risco de ficar em débito com o Governo, que vem fechando o cerco em relação à emissão de Nota Fiscal Eletrônica. Constatou-se em campo que nenhum CVMC possui Sistema de Gestão, por exemplo, para controle de perdas, que nenhum possui certificação ISO 9000, que nenhum fez mudanças na forma de trabalhar visando à sustentabilidade e apenas um CVMC obtém receita com as vendas de lâmpadas queimadas, restos de ferragens. Dos 35 CVMC analisados apenas dois possuem departamentos e profissionais específicos para cada área.

Segundo a jornalista Augusto (2013, p.52),

A informatização leva à profissionalização, que leva à formalização. A informalidade que, a princípio parece uma vantagem diante da concorrência, torna-se uma emboscada quando o mercado passa a não aceitar mais este tipo de comportamento. É importante ressaltar que o poder público vem fechando o cerco contra a informalidade.

Mais adiante na reportagem a jornalista afirma que “é preciso ter uma gestão efetiva da loja, de forma que o administrador saiba quais são suas despesas, seus ganhos, o lucro e o que pode melhorar” (AUGUSTO, 2013, p.52).

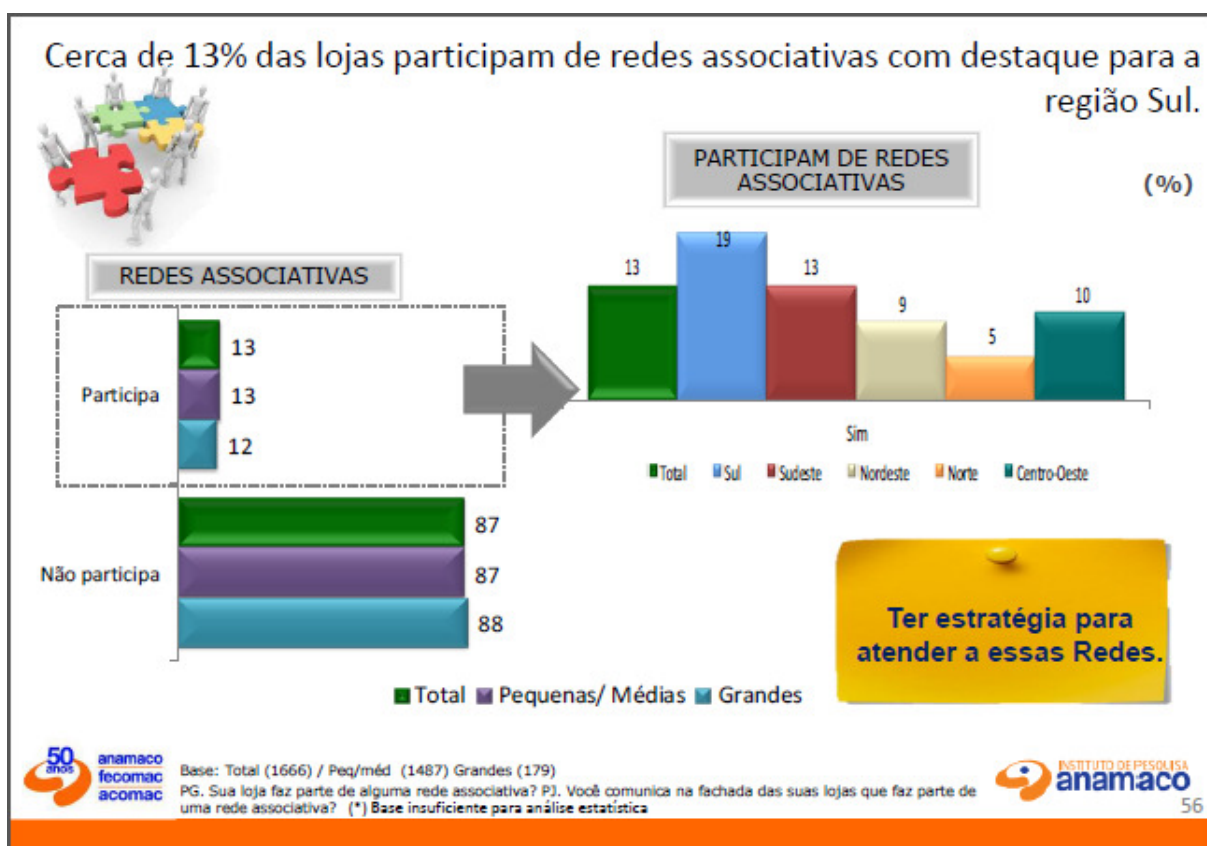
Na dimensão Organização, que evoluiu de 2,9 para 3,5 pontos e que avalia se a empresa sistematicamente reorganiza suas atividades, ou adotou pelo menos duas novas abordagens como: grupos de solução de problemas, horário flexível, casual *day*, redivisão de tarefas, trabalho em casa, etc., para melhorar seus resultados, se fez duas ou mais parcerias com outras organizações, para fornecer produtos melhores ou mais completos, se adotou mais de uma nova forma de trocar ideias ou informações com fornecedores ou concorrentes e se a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.

Verificou-se que alguns comércios têm ficado abertos até mais tarde para atender às pessoas que vão às compras após o horário de trabalho. Constatou-se também, em relação à parceria com outros fornecedores para oferecer produtos mais completos, que apenas três firmaram parceria e disponibilizam o *showroom* com essa finalidade. Apurou-se que uma empresária afiliou-se a Associação Comercial de Materiais de Construção de Minas Gerais e já está desfrutando de

vantagens em descontos no plano de saúde oferecida pela associação e observou-se que a estratégia competitiva mais adotada tem sido a promoção de produtos que a indústria da construção está veiculando na televisão e também o aumento no parcelamento das vendas em até 10 vezes sem juros.

De acordo com a pesquisa da ANAMACO (2015, p.56), Figura 21, “cerca de 13% das lojas participam de redes associativas com destaque para a região Sul”.

FIGURA 21 – Participam de Redes Associativas



Fonte: ANAMACO (2015, p.56)

Na dimensão Cadeia de Fornecimento, que evoluiu de 2,1 para 2,7 pontos e que avalia se a empresa sistematicamente adota novas soluções para reduzir o custo do transporte ou dos estoques das matérias primas e produtos.

A pesquisa empreendida em campo verificou que a evolução de seis décimos nessa dimensão se deu devido o ano de 2014 ter sido um ano atípico para o comércio varejista, com a realização da Copa do Mundo e das eleições

presidenciais, segundo alguns proprietários, as vendas caíram consideravelmente, o que obrigou-os a comprarem estritamente o necessário para reporem o estoque, sendo a estratégia competitiva principal nesse período, a redução de custos para não comprometer o capital de giro.

Na dimensão Presença, que evoluiu de 1,3 para 1,7 pontos e que avalia se a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros e se a empresa estabeleceu relação com distribuidores/representantes para a venda de seus produtos em novos mercados.

No acompanhamento das empresas em campo constatou-se que apenas um empresário, que possui uma loja especializada em tintas, abriu uma filial e mesmo assim, informou que só abriu porque conseguiu abri-la em sociedade com o dono do imóvel, visando diminuir os riscos inerentes a essa empreitada. Nenhum CVMC arriscou-se em abrir um *e-commerce* ou contratou representantes de vendas para vender seus produtos em novos mercados. Nesta dimensão acredita-se que estejam as melhores oportunidades para que o CVMC inove e conquiste maior competitividade e maior área geográfica. Para melhorar o ponto de venda, quase sempre necessita de investimentos financeiros em reformas, contratação de mão de obra especializada para, por exemplo, abrir um *web site* ou uma página em uma rede social. Augusto (2013, p.50) ressalta na reportagem que “o baixo volume de vendas em geral, que caracteriza estes varejistas, é um dos entraves para o crescimento do negócio e pode ser, também, a causa de outras dificuldades deste tipo de empresa, uma vez que a baixa rentabilidade do negócio impede a realização de investimentos e melhorias”.

Na dimensão Rede, que evoluiu de 2,0 para 2,2 pontos e que avalia se a empresa adotou novas formas de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência, verificou-se que a forma mais utilizada para o varejista ouvir e falar com ou ouvir os clientes é ato da venda no balcão da loja, conforme foi demonstrado acima na Figura 21, ou seja, primeiro pessoalmente e em seguida por telefone.

Na dimensão Ambiente Inovadora, que evoluiu de 2,2 para 2,5 pontos e que avalia se a empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc.; se a

empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais; se a empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes; se a empresa sistematicamente adquire informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve know-how e competências; se a empresa realizou mais de um projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou modo de trabalhar, novo ou aprimorado, que acabou abandonado; se a empresa já utilizou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras, e, se a empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores.

Na avaliação em campo percebeu-se que esta dimensão, que corresponde ao ambiente propício para que a inovação possa ser praticada na gestão da empresa, talvez seja a que mais exija esforços por parte dos proprietários de MPEs do setor CVMC. Verificou-se em campo que apenas um empresário participou de cursos fornecidos por associações empresariais. Além disso, três CVMC contrataram, pelo ALI, serviços de consultoria em *Merchandising Visual*. Uma empresa demandou o desenvolvimento de um Sistema de Informação Gerencial específico para vidraçaria e outra demandou uma consultoria para a informatização de toda loja. Com relação à aquisição de conhecimento e tecnologias de fornecedores e clientes, a maioria dos CVMC compra talhadeiras feitas de eixos de amortecedores de veículos para revendê-las aos pedreiros. Segundo os proprietários dos CVMC, os pedreiros relataram-lhes que essas talhadeiras “são mais resistentes do que as fabricadas pela indústria de materiais de construção”. Apenas um CVMC realiza reuniões com os colaboradores para trocas de ideias para o negócio e procura registrar o que foi gerado de ideias em uma ata. Não foram identificados nas pesquisas empresas que tenham buscado financiamento para inovação ou incentivos de fontes de fomento à inovação.

Os três décimos de avanço, de 2,2 para 2,5 vieram dessas ações. Vale ressaltar que a dimensão Ambiente Inovadora tem peso 2 (dois), enquanto as 12 anteriores possuem peso 1 (um). Isso se deve porque a inovação presume que o ambiente organizacional precisa estar preparado para que a inovação se torne cotidiana na gestão da empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que o objetivo desta monografia tenha sido alcançado, ou seja, por meio da aplicação do modelo diagnóstico Radar da Inovação – adaptado de Sawhney, Walcott e Arroniz por Bachamann e Destefani – foi possível empreender uma análise sobre a inovação praticada pelos 35 CVMC de Belo Horizonte em cada uma das 13 dimensões e foi possível analisar, além da evolução de 10% no GIG da amostra, que caracteriza a amostra como inovadora ocasional, os pontos fortes e fracos que esses comércios possuem em cada dimensão, a dificuldade em implementar inovações em novos produtos, processos, na divulgação da marca (*marketing*) e na gestão organizacional e em manter a gestão da inovação em suas empresas de forma que a inovação possa ser trabalhada cotidianamente.

Os resultados aqui apresentados vão ao encontro do que foi levantado pelo estudo “Desenvolvimento do Mercado de Materiais de Construção – Uma Visão 360º” desenvolvido pela consultoria GS&MD Gouvea de Souza especializada em pesquisas sobre o varejo, e, se analisados em conjunto, poderão ampliar a visão 360º sobre o desenvolvimento do mercado de materiais de construção, pois resultados apontam os pontos fortes e fracos relativos à inovação desses comércios em cada uma das 13 dimensões, permitindo-lhes manterem-se competitivos frente à real possibilidade das grandes redes formatarem pequenas lojas para atuarem nos bairros mais distantes dos grandes centros, risco apontado pelo estudo da GS&MD.

O limite de espaço físico, o baixo volume de vendas, o difícil acesso aos fabricantes, o reduzido poder de barganha, as dificuldades de gestão e investimentos, entre outros aspectos, de acordo com Augusto (2013, p.40), são fatores que podem tornar mais difícil o desenvolvimento dos negócios, e isto foi constatado na pesquisa de campo. Segundo Augusto, o que irá definir o futuro das lojas de bairro presentes em todas as regiões do país “será a capacidade do comerciante em se adaptar à nova realidade”. Ou seja, é preciso inovar para continuar atendendo às necessidades e manifestações dos clientes.

Como enunciado por Goez da GSMD:

O setor de material de construção passa por um processo de maturação que, nos próximos dez anos, deverá provocar mudanças importantes na participação de mercado das revendas de diversos portes. Isto significa que

o próprio mercado, como já vem ocorrendo, exigirá dos pequenos varejistas esforços **em inovação** no sentido de modernizar e atualizar o ponto de venda. Informatização, formalização, melhor atendimento, eficiência, melhorias nos pontos de venda são alguns aspectos que necessitarão de mais atenção dos comerciantes e que fazem parte de um processo natural de evolução e desenvolvimento (AUGUSTO, 2013, p.42). (grifo meu).

Goez afirma ainda que “a perspectiva não é as lojas de bairro desaparecerem; ao contrário, irão tomar outra direção, se especializar, tirar partido do que elas têm de bom, que é o relacionamento direto com o consumidor”.

A pesquisa de campo corroborou o que Augusto (2013, p.52), concluiu:

Buscar informação é fundamental para a sobrevivência de qualquer tipo de comércio. Muitos lojistas não têm as noções necessárias de precificação, formação de mix, controle de estoque, técnicas de exposição e de vendas, da importância de se valorizar as marcas e não apenas o preço, controle da inadimplência e do crédito, conhecimentos que podem fazer a diferença entre atrair ou afastar o consumidor ou entre o sucesso e o fracasso do negócio.

Essa informação pode estar disponível em livros, cursos, palestras, no mercado, em monografia e artigos científicos, nas Universidades, nos Órgãos Governamentais, em instituições e associações setoriais, enfim, é preciso que os proprietários de Comércio Varejista de Material de Construção percebam o valor da Gestão da Inovação para seus negócios.

REFERÊNCIAS

ARBIX, G. **Inovar ou Inovar: A Indústria Brasileira Entre o Passado e o Futuro**. São Paulo: ed. Papagaio, 2007. v. 1. 185 p.

Associação Nacional de Materiais de Construção – ANAMACO. **Fórum Pesquisa ANAMACO 2015, Referente ao Exercício 2014**. Disponível em: <http://novo.anamaco.com.br/arquivos/dadosSetor/Forum_2105%20V1.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2015.

AUGUSTO, T. **Lojas de Bairro: Vida longa**. Entrevistadora: Taís Augusto. Revista ANAMACO. v. 242. p.38-71, jul. 2013. Entrevista

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau das Inovações nas MPE**. Curitiba: SEBRAE, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2015.

BARRETO FILHOa, L. E. P. **Inovar para Sobreviver**. Disponível em: <http://portalucsebrae.fgv.br/images/correio_braziliense_-_artigo_barretto_-_inovacao_-_09_01_2014.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2015.

BARRETO FILHOb, L. E. P. **Competitividade Exige Inovação** [online]. Disponível em: <http://aprenderSebrae.com.br/cadernosdeinovacao/admin/assets/uploads/pdf/arquivo_1383706.494.pdf>. Acesso em 03 abr. 2014.

BRASÍLIA (Distrito Federal). **Decreto 5.798, de 07 de junho de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5798.htm>. Acesso em: 12 mar. 2015.

CARVALHO, H. C. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. (2011). **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymarará. Série UTFinova, p. 99-113

COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em Administração: Um Guia Prático para Alunos de Pós-Graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DÁVILA, A. G. LEOCÁDIO, L. VAVARKIS, G. **Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma Análise Baseada na Gestão do Conhecimento.** DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação. Belo Horizonte, v.9, n.3, jun/08. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun08/Art_05.htm> Acesso em: 01 out. 2014.

DRUCKER, P, F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** 1a ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2008.

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999.

JORNAL ESTADO DE MINAS. **Comércio Pulsante.** Disponível em: http://estadodeminas.lugarcerto.com.br/app/noticia/noticias/2014/02/27/interna_noticias,47891/minas-e-o-segundo-colocado-do-pais-em-vendas-de-material-de-construcao.shtml>. Acesso em 10 mar. 2015.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV. **A Cadeia Produtiva da Construção e o Mercado de Materiais.** FGV/ABRAMAT, São Paulo: ago. 2007. Disponível em: <<http://www.abramat.org.br/site/lista.php?secao=9&busca=&page=2>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV. **Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais de Equipamentos.** FGV/ABRAMAT. São Paulo. 2014. Disponível em: <<http://www.abramat.org.br/site/lista.php?secao=9>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Código Nacional de Atividade Econômica Versão 2.0.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/cnae2.0.pdf>>. Acesso em: 20 Mar. 2015.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO-IDV. 2014. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/varejo-dados-index.aspx>>. Acesso em: 01 mai. 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Person Education do Brasil, 2007.

MORGADO, M. **Inovação no Varejo**. Disponível em: <<http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/inovacao%20no%20varjeo.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **MANUAL DE OSLO: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação**. FINEP, Brasília. Oslo, Noruega, 2005.

PORTER, M.E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, Boston, v.74, n.6, p.59-78, Nov/Dec. 1996.

REIS JR., D. **Diagnóstico de Inovação nas empresas**. In: FAYET, E. A. (org). **Gerenciar a Inovação: Um Desafio para as Empresas**. Curitiba: IEL/PR, 2010. p.105-126.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ I. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review. v.47, n.3, Abr.2006. p.75-81.

SEBRAEa. **Acordo de Cooperação Técnica nº 78/2010**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/CE_EDITAL_Aviso%20de%20Sele%C3%A7%C3%A3o%20ALI%20IV.pdf>. Acesso em: 23 Mar. 2015.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.