



SIMPROFI

Simpósio dos Programas
de Mestrado Profissional
26 e 27 de outubro de 2022

**EDUCAÇÃO, TRABALHO
E PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL**



Análise comparativa na integração dos ambientes estratégicos no setor do Varejo sob a ótica da Gestão da Inovação

Fabio Santo Caram¹, Rosinei Batista Ribeiro², Érik Leonel Luciano³

Resumo – As mudanças no perfil dos consumidores fazem com que cada vez mais varejistas incorporem estratégias inovadoras para dinamizar e permanecem em alta performance no mercado. Tendo esse enfoque, este trabalho busca responder à questão de pesquisa: Seria possível identificar quais inovações são adotadas pelas duas maiores varejistas do país para tornarem se viáveis a implantação em pequenas e médias empresas? Esta pesquisa tem o objetivo de analisar comparativamente a integração dos ambientes estratégicos no setor varejista sob a ótica da gestão da inovação, especificamente a de descrever as inovações implementadas, analisadas e comparadas sob a ótica da Gestão da Inovação e da Gestão Estratégica. A metodologia deste trabalho baseou-se em duas dimensões. Na primeira dimensão foi feito uma revisão bibliográfica sistemática onde foi coletado e analisado um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico científico e na segunda dimensão foi feito um estudo de caso onde analisou-se um fenômeno atual em seu contexto real e as variáveis que o influenciam onde foram analisadas e compradas duas redes varejistas com intuito de descrever quais inovações foram implementadas. Em ambas as situações foram elencados os conceitos de competitividade, inovação, multicanalidade, *Omnichannel*, destacando-se alguns artigos mais relevantes sobre o assunto. Os resultados mostraram a importância em que o varejo tem para os consumidores, empresas, sociedade e para a economia do país e apresentou o aumento das vendas pelo sistema *online* no faturamento, redução nas operações e a diversificação na comercialização dos produtos contribuindo no gerenciamento da cadeia de suprimentos e na sustentabilidade.

Palavras-chave: Competitividade no Varejo, Experiência do Consumidor, Gestão da Inovação, Multicanalidade, *Omnichannel*,

Abstract - The changes in the consumer profile make more and more retailers incorporate innovative strategies to dynamize and remain in high performance in the market. With this focus, this work seeks to answer the research question: Would it be possible to identify which innovations are adopted by the two largest retailers in the country to make implementation in small and medium-sized companies viable? This research aims to comparatively analyze the integration of strategic environments in the retail sector from the perspective of innovation management, specifically to describe the innovations implemented, analyzed and compared from the perspective of Innovation Management and Strategic Management. The methodology of this work was based on two dimensions. In the first dimension, a systematic bibliographic review was carried out, where a set of scientific articles was collected and analyzed with the purpose of creating a scientific theoretical basis and in the second dimension, a case study was carried out in which a current phenomenon was analyzed in its real context and the variables that influence it where two retail chains were analyzed and

purchased in order to describe which innovations were implemented. In both situations, the concepts of competitiveness, innovation, multichannel, Omnichannel were listed, highlighting some more relevant articles on the subject. This study is justified by the importance that retail has for consumers, companies, society and for the country's economy and presents as a result an increase in sales through the online system and consequently an increase in billing, savings in the operation and commercialization of products. and the green system that avoids issuing papers. The results showed the importance that retail has for consumers, companies, society and the country's economy and presented an increase in sales through the online system in billing, reduction in operations and diversification in the commercialization of products contributing to the management of the chain. supply and sustainability.

Keywords: Competitiveness in Retail, Consumer Experience, Innovation Management, Multichannel, Omnichannel.

1 Introdução

As mudanças no perfil dos consumidores estão fazendo com que cada vez mais varejistas incorporem estratégias inovadoras para permanecer no mercado que se torna cada vez mais competitivo (Brynjolfsson, Hu, Rahman, 2013). Uma dessas estratégias que vem se destacando é oferecer diferentes serviços/canais de atendimento e vendas aos clientes, um conceito denominado de marketing multicanal (Lionello, Slongo, & Alba, 2013). Para Motta e Silva (2006), a evolução da internet transformou os perfis da concorrência nos negócios, principalmente no setor de varejo. A revolução digital promoveu mudanças no conceito de espaço, tempo e massa, possibilitando a criação de um varejo online disponível em qualquer lugar e a qualquer momento.

A problemática da pesquisa se dá ao perceber que o varejo brasileiro vem perdendo vendas atuando somente com o sistema físico de comercialização e aumentando o custo operacional sendo com o aumento de contingente efetivo e até mesmo na emissão de papéis como notas fiscais, garantias podendo estas mesmas serem enviadas online através de e-mails, whatsapp entre outras formas.

A metodologia deste trabalho baseou-se em duas ramificações, na primeira na construção de um referencial teórico por meio da análise detalhada de artigos nacionais e internacionais, afim de elencar o que os principais teóricos descrevem e justificam sobre os conceitos de competitividade, inovação, multicanalidade, *Omnichannel*, destacando os seis artigos mais relevantes sobre o assunto levando-se em consideração o número de citações, sua área de estudo, seu título, suas palavras chaves e resumo, utilizando-se da Revisão Narrativa da Literatura. Na segunda etapa, a execução de Estudo de Caso, analisando as duas maiores redes varejistas do país, separando-as por duas grandes áreas, as quais se destacam: Supermercado e Vestuário, focando em descrever quais inovações foram implementadas, analisando e comparando sob a ótica da Gestão da Inovação.

Por fim, este artigo tem o objetivo de analisar comparativamente a integração dos ambientes estratégicos no setor varejista sob a ótica da gestão da inovação, especificamente a de descrever as inovações implementadas,

analisadas e comparadas sob a ótica da Gestão da Inovação e da Gestão Estratégica.

2 Referencial Teórico

2.1 Inovação

Inovação é um tema amplo que vem sendo cada vez mais abordado, tanto no contexto empresarial quanto no acadêmico. Por tal feita, alguns autores apresentam visões diferenciadas sobre o tema.

Conceitos de Inovação por meio dos diversos pesquisadores.

- Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da companhia. **C.K. Prahalad (Universidade de Michigan)**
- A inovação industrial inclui técnica, design, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao marketing de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado). **Chris Freeman (The economics of industrial innovation, 1982)**
- Inovação é uma nova ideia implementada com sucesso, que produz resultados econômicos. **Ernest Gundling (3M)**
- As organizações inovadoras são aquelas que se aproximam do limite do caos. **Fritjof Capra (Universidade de Berkeley)**
- Inovação é um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios. **Gary Hamel (Strategos)**

Fonte: Adaptado de Martins (2011).

2.2 Gestão da Inovação

As empresas compreenderam que inserir inovação e ter compromisso com seu processo de desenvolvimento resulta não apenas na possibilidade de manter posições competitivas já alcançadas, como também, a sobrevivência em espaços mais turbulentos (LAWSON; SAMSON, 2001).

A inovação está associada ao ciclo de vida dos produtos, cada vez mais curtos, e em mercados globais e competitivos, no qual a disputa por clientes é acirrada (CORAL et al., 2009).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2005), a gestão da inovação pode ser realizada em quatro fases.

Sequenciamento das Fases (prospecção, seleção estratégica, mobilização de conhecimentos e competências e implementação) na Gestão da Inovação.

Fase 1 (Prospecção)

Consiste em monitorar o ambiente interno e externo para detectar sinais de mudanças potenciais que poderiam afetar o negócio.

Fase 2 (Seleção Estratégica)

Busca escolher dentre as opções existentes, a que melhor apresenta sinais tecnológicos e de mercado, baseando-se nos recursos e capacidades da empresa.

Fase 3 (Mobilização de Conhecimentos e Competências)

Na qual se avalia recursos e capacidades que a empresa já dispõe e que precisa ter, além do desafio de determinar como esses recursos poderiam ser utilizados de maneira estratégica.

Fase 4 (Implementação)

Consiste em colocar em prática o projeto de inovação, advindos de vários estágios de desenvolvimento das ideias e do conceito até o lançamento final do produto ou serviço para o mercado.

Fonte: Adaptado de Tidd, Bessant e Pavitt (2005).

Para Quadros (2008), a dificuldade em sistematizar a inovação pode se tornar ainda maior quando se trabalha com pequenas e médias empresas, considerando suas limitações de estrutura e recursos.

Segundo Las Casas (2004), varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

Já Kotler (2012), defini mercado varejista como “Todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial está envolvida em varejo.

Cobra (1997), exemplifica varejo como toda unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais, adotando estratégias de marketing que devem ser colocadas em prática pela gestão de vendas.

De acordo com Morgado (2008), é a necessidade de atender os consumidores que movimenta a inovação no varejo.

Araújo (2017), explica que quase tudo hoje é um serviço e o consumidor não busca somente o produto, mas também uma experiência e, para isso, é necessária uma boa comunicação. Ressalta ainda que inovar no varejo tornou-se uma questão sobrevivência para as empresas.

Levy e Weitz (2009) afirmam que o varejo multicanal é a venda de produtos ou serviços aos consumidores finais em mais de um tipo de canal. Para

Zhang et al. (2010) a estratégia multicanal pode ter seu início em qualquer canal sendo com ou sem loja.

O varejo multicanal é definido como uma estratégia de distribuição de canais distintos, para servir o consumidor que utiliza mais de um canal de vendas, tais como vendas online offline (Stone, Hobbs & Kahleeli, 2002).

O varejo multicanal tem sido utilizado como estratégia de inserção no mercado por empresas brasileiras que atuam no varejo eletrônico, por meio da comercialização de produtos e serviços em múltiplos canais digitais (Porto, 2006).

Nas palavras de Verhoef et al. (2015) *omnichannel* é “a gestão sinérgica dos variados canais de venda disponíveis e pontos de contato com o cliente, de forma que a experiência dos clientes através dos canais e o desempenho global destes sejam otimizados.”

Segundo Guissoni (2017), afirma que uma empresa que possui o *omnichannel* como estratégia, tem vantagens nas vendas em comparação com aquelas que trabalham apenas com lojas físicas.

Numa publicação feita pela ILOS (2015) mostra o cliente no centro dessa estratégia, como está na Figura 1.

Ela demonstra que através das diversas opções de compras o cliente consegue optar por aquela que mais lhe convier no momento sem precisar ter somente como opção para adquirir um produto, ter que ir até a loja física, e que a existência de diferentes canais reduz significativamente as limitações encontradas em um ou outro canal ou seja, tem várias opções de compra e não somente um único canal de aquisição.



Figura 1 - Esquemático do gerenciamento do *omnichannel* sobre a multicanalidade
Fonte: ILOS (2015).

Atualmente, outra tendência do *omnichannel* é trazer o “webrooming” para a loja física, utilizando tecnologias de sensores que se comunicam máquina a máquina para rastrear a jornada do cliente dentro da loja, (KOTLER; KARTAJAVA; SETIAWAN, 2016),

O varejo multicanal é definido como uma estratégia de distribuição de
Isso quer dizer que através de aplicativos, *QRcodes*, códigos de barras, o
próprio cliente consegue selecionar os produtos escolhidos, separá-los em um

carrinho digital e no próprio aplicativo finalizar a sua compra, estando dentro da loja física, porém sem pegar filas no caixa.

Carvalho (2019), por meio da Figura 2 exemplifica duas situações que podem ocorrer denominados *showrooming* e *webrooming*. No *showrooming* se caracteriza pela ação do cliente em analisar o produto de interesse na loja física e efetuar a compra no ambiente online e o *webrooming* que se caracteriza pela busca e análise do produto no ambiente online e a efetivação da compra no ambiente off-line. Ambos os cenários estão dentro do sistema *omnichannel*.

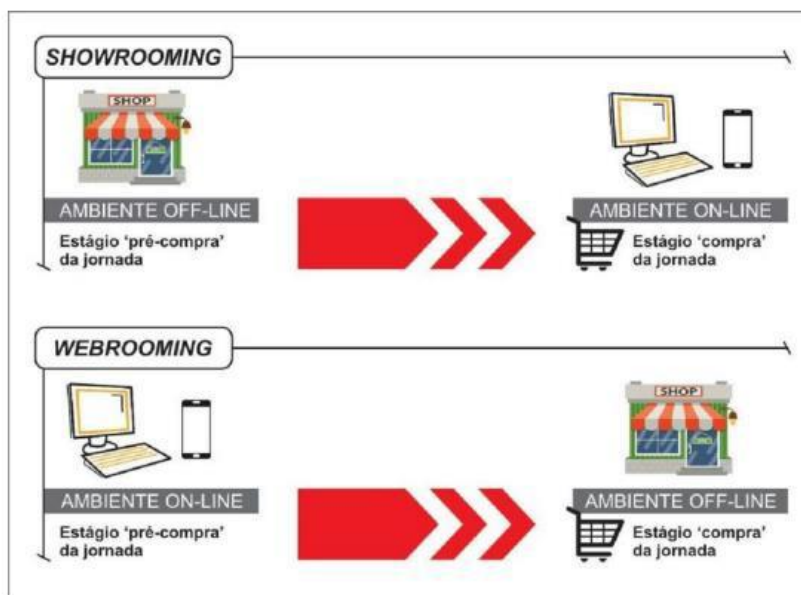


Figura 2 - Showrooming e Webrooming.
Fonte: Carvalho (2019).

Webrooming é quando você está online para pesquisar um produto, mas depois entra em uma loja para comprá-lo.

Showrooming é a demonstração na loja física em que o cliente pode escolher, avaliar e experimentar os produtos, mas finaliza a compra por meio on-line.

3 Metodologia

A metodologia deste trabalho baseou-se em duas etapas, na primeira na análise detalhada de artigos nacionais e internacionais, utilizando-se da Revisão Narrativa da Literatura e estudo de caso e na segunda etapa, em estudo de Caso, analisando as duas maiores varejistas do país separando-as por duas grandes áreas, sendo elas: Supermercado e Vestuário. O Foco será discutir as dimensões de Integração em suas estratégias de negócios e a ótica de inovação dos dois casos.

3.1 Estudo de Caso

Os dois estudos de caso baseiam-se em analisar e trazer para o mercado as estratégias de inovação utilizadas por duas grandes varejistas sendo o primeiro no ramo de supermercados, o segundo no seguimento de vestuário.

Todas têm as características de atuarem tanto no sistema físico como no virtual através de plataformas de comercialização e-commerce e logísticas integradas, multicanalidade e *omnichannel*.

Estudo de caso também é visto como uma estratégia de pesquisa que permite ao pesquisador construir seus próprios caminhos e ajustar seu projeto metodológico na busca dos objetivos propostos (CLEMENTE JR, 2012).

Para Yin (2001), o estudo de caso deve ser composto por quatro seções, Quadro 1.

Quadro 1 - Composição do Protocolo para o Estudo de Caso.

Seção	Conteúdo da Seção
Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso	-Objetivos e patrocínios do projeto -Questões do estudo de caso -Leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado
Procedimentos de Campo	-Credenciais e acesso aos locais do estudo de caso -Fontes gerais de informações -Advertência de procedimentos
Questões do estudo de caso	-Questões específicas que o pesquisador do estudo de caso deve manter em mente ao coletar os dados -Planilha para a disposição específica de dados -Fontes em potencial de informações ao se responder cada questão
Guia para o relatório do estudo de caso	-Resumo -Formato de narrativa -Especificação de quaisquer informações bibliográficas -Outras documentações.

Fonte: Adaptado de Yin (2001).

Para a escolha das empresas varejistas, o critério utilizado se deu por meio da análise da capilaridade das empresas com destaque no fator atendimento ao mercado nacional levando-se em consideração as que possuem e atendem o maior número possível de clientes consumidores.

3.1.1 Grupo Pão de Açúcar (GPA)®

O núcleo de Relações com Investidores (RI-GPA) criou uma linha temporal com um breve histórico da empresa com as principais inovações,

Breve histórico do Grupo Pão de Açúcar®.

Em 1948, Valentim dos Santos Diniz inaugura a Doceira Pão de Açúcar em São Paulo. O nome é uma homenagem ao País que o acolheu. Logo em 1959 é inaugurada a primeira loja da rede Pão de Açúcar. 30 anos mais tarde são criadas as lojas Extra para competir na área de hipermercados. Com isso tudo nasce a primeira ouvidoria do varejo brasileiro. E 1999 o Grupo Casino adquire participação relevante de 25% do total do capital da Companhia. No ano de 2000 todos os serviços online do Grupo são consolidados em um único website e em 2014 surge a criação do programa de fidelidade Clube Extra. Lançamento do Minuto Pão de Açúcar e a criação da Cnova que são os canais de venda *online* do grupo. Em 2016 o grupo GPA é o segundo colocada no ranking dos melhores lugares para se trabalhar. São ofertados descontos sem iguais no mercado, a rede ingressa fortemente nas redes sociais e o grupo se torna *TOP VOICE* mercado. Em 2018 o grupo comemora seus 70 anos de existência e em 2021 lança o GPA LOG, uma empresa de logística do Grupo que passou a oferecer serviços para os(as) *sellers* do *marketplace*, garantindo entregas rápidas, fretes competitivos e rastreabilidade dos pedidos.

Fonte: Adaptado de Relações com Investidores (RI-GPA). Grupo Pão de Açúcar – Histórico. Disponível em: <https://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/historia-e-premios-do-gpa/>. Acessado em outubro de 2022

3.1.2 Lojas Renner®

O núcleo de Relações com Investidores (RI-Lojas Renner) criou uma linha temporal com um breve histórico da empresa,

Breve histórico das Lojas Renner®.

Em 1922 foi como parte do grupo A. J. Renner, indústria fabril instalada no bairro Navegantes, em Porto Alegre (RS) que a Renner inaugurou no mesmo ano, na capital gaúcha, seu primeiro ponto de venda para a comercialização de artigos têxteis. Após 18 anos já em 1940 ainda como uma empresa pertencente ao grupo, o mix de produtos foi ampliado e passou a operar como uma loja de departamentos. Em 1965 constituída a companhia Lojas Renner S.A. e marca o nascimento da rede como é conhecida atualmente. Em 1990 Começou a operar no formato de loja de departamentos especializada em moda, totalizando oito operações. Implantação da Filosofia de Encantamento - segundo a qual não

basta satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes e assim nessa época nasceu o slogan assim nasceu o slogan "**Você tem seu estilo. A Renner tem todos.**" Em 2002, Os produtos começaram a ser expostos de forma coordenada, agrupando roupas, calçados e acessórios em seis marcas próprias que refletem os *lifestyles*, facilitando a escolha do cliente e otimizando o seu tempo de compras. Em 2014 o grupo lança o Projeto Renner Sustentável com forte investimento em tecnologia e inovação nos processos de vendas no varejo e controles internos. Já em 2021 Inaugura a primeira loja circular do País, no Rio de Janeiro, que alinha a circularidade à transformação digital, para criar uma experiência única para os clientes.

Fonte: Adaptado de Relações com Investidores (RI-Lojas Renner). Disponível em: https://www.lojasrennersa.com.br/pt_br/institucional/historico

3.2 Revisão Narrativa da Literatura (RNL)

Cordeiro et al., (2007), definem que a revisão narrativa é considerada uma revisão tradicional ou exploratória, onde não há a definição de critérios explícitos e a seleção dos artigos é feita de forma arbitrária, não seguindo uma sistemática, na qual o autor pode incluir documentos de acordo como seu viés, sendo assim, não há preocupação em esgotar as fontes de informação.

Vosgerau e Romanowsk (2014), explicam que a RNL é constituída por uma análise ampla da literatura, sem estabelecer uma metodologia rigorosa.

4 Resultados e Discussão

4.1 Análise dos Artigos (RNL)

Na análise foram escolhidas as bases de dados Google Scholar e ScienceDirect utilizando-se como palavras chaves "Retail Market" AND "Innovation" AND "Consumer Experience" restringindo os resultados para os últimos cinco utilizando-se como apoio o software Publish or Perish. Na execução da pesquisa nas bases de dados foram retornadas as seguintes quantidades de publicações que determinam a quantidade das publicações e as citações, Quadro 2.

Quadro 2 - Distribuição das publicações por base de dados.

Base de Dados	Publicações Totais	Citações Totais
Google Scholar	590	3239
Crossref	1000	3793
Total	1590	7032

Fonte: Os autores, 2022.

As etapas previstas no protocolo PRISMA-P que são: Identificação, triagem, elegibilidade e documentos, possibilitou ainda a construção de um fluxograma do processo de seleção das publicações científicas, Quadro 5.

Logo após a última filtragem identificou-se os dez artigos mais relevantes dos últimos cinco anos, conforme os quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Seleção de artigos por área, título, autores, citações e ano.

Base de Dados Google Scholar						
Nº	Revista	Título	Autores (as)	Nº de Citações	Ano	Endereço
01	International Journal of Consumer Studies	Consumer decision-making in Omnichannel retailing: Literature review and future research agenda	R Mishra, RK Singh, B Koles	113	2021	https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijcs.12617
02	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	Effect of multichannel service delivery quality on customers' continued engagement intention: A customer experience perspective	JS Chen, HT Tsou, CY Chou, CH Ciou	20	2019	https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJML-12-2018-0508/full/html
03	<i>Symphonya. Emerging Issues in Management</i>	Omnichannelling and the Predominance of Big Retailers in the post-Covid Era	F Fortuna, M Risso, F Musso	5	2021	https://symphonya.unicusano.it/index.php/sym/article/view/13617
Base de Dados CrossRef						
Nº	Revista	Título	Autores (as)	Nº de Citações	Ano	Endereço
01	Journal of Retailing and Consumer Services	Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry	Eleonora Pantano, Virginia Vannucci	44	2019	https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096969891830643X
02	Journal of Business Research	Emerging theories of consumer-driven market innovation, adoption, and diffusion: A selective review of consumer-oriented studies	Are Branstad, Birgit A. Solem	24	2020	https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320300412

03	Annals of Operations Research	New retail versus traditional retail in e-commerce: channel establishment, price competition, and consumer recognition	Xuan Wang, Chi To Ng	19	2018	https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-018-2994-9
----	-------------------------------	--	----------------------	----	------	---

Fonte: Os autores, 2022.

A seguir, segue uma breve síntese dos resumos dos artigos com a finalidade de detalhar melhor as buscas pelos artigos pesquisados e os entendimentos sobre eles conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Título e Resultados e Discussão.

Base de Dados Google Scholar		
Nº	Título em português	Resumo do objetivo, metodologia e resultados obtidos.
01	Tomada de decisão do consumidor no varejo <i>omnicanal</i> : revisão de literatura e agenda de pesquisas futuras.	O objetivo do presente artigo é fornecer uma revisão abrangente e concisa da literatura sobre o varejo <i>omnicanal</i> . O estudo atual é construído com base em uma revisão de um total de 131 artigos de pesquisa no banco de dados Web of Science, entre janeiro de 2011 e abril de 2020. Concluímos que é importante levar em consideração as respostas do consumidor usando o modelo cognitivo-afetivo-conativo para avançar nossa compreensão da tomada de decisão do consumidor na jornada do cliente <i>omnicanal</i> .
02	Efeito da qualidade da entrega de serviços multicanal na intenção de engajamento contínuo dos clientes: uma perspectiva da experiência do cliente	O objetivo deste artigo é examinar as relações entre a qualidade de entrega de serviços multicanal (MSDQ), experiências do cliente, intenções de engajamento contínuo e envolvimento do cliente. Os resultados da análise sugerem que o MSDQ impacta positivamente as experiências dos clientes, que por sua vez influenciam suas intenções de engajamento contínuo. Além disso, a análise descobriu que o envolvimento do cliente modera positivamente os efeitos do MSDQ nas experiências do cliente.
03	<i>Omnichannel</i> e a predominância dos grandes varejistas na era pós-Covid	A pandemia de Covid 19 afetou profundamente o contexto competitivo das empresas de retalho. Múltiplas mudanças ocorreram tanto no comportamento do consumidor, na estratégia de varejo e nos canais de marketing. Alguns casos confirmam a aceleração da integração e redefinição dos papéis dos canais físicos e online. Os maiores varejistas fortalecem sua predominância nos mercados globais. Operadores menores poderiam renovar seu papel moldando novas formas de colaboração para sobreviver.
Base de Dados CrossRef		
Nº	Título em português	Resumo do objetivo, metodologia e resultados obtidos.
01	Quem está inovando? Uma	O objetivo deste estudo é investigar o real nível de difusão dessas tecnologias para entender a resposta efetiva dos varejistas. Os resultados

	pesquisa exploratória sobre a difusão de tecnologias digitais no varejo.	fornecem uma visão geral das atuais estratégias de adoção da inovação em termos de difusão da inovação e as principais tecnologias digitais adotadas por diferentes categorias de varejo considerando tamanho e tipologia de loja. Finalmente, a estrutura do <i>Retailing Innovation Market</i> é proposta como uma combinação entre a oferta tecnológica real e a demanda do varejista.
02	Teorias emergentes de inovação, adoção e difusão de mercado orientada para o consumidor: uma revisão seletiva de estudos orientados para o consumidor	Neste estudo, defendemos uma redefinição do papel do consumidor na inovação de mercado e sugerimos novos padrões de adoção do consumidor e difusão de inovações de mercado.
03	Novo varejo versus varejo tradicional no e-commerce: estabelecimento de canais, concorrência de preços e reconhecimento do consumidor	Neste artigo, apresentamos um modelo de duopólio composto por uma nova empresa de varejo e uma empresa online, que vendem o mesmo produto em dois períodos. As duas empresas competem pela participação de mercado usando o comportamento baseado em preços (BBP), o que significa que no segundo período cada empresa oferece preços diferentes para consumidores com diferentes históricos/comportamentos de compra no primeiro período. Sob certas condições, a nova empresa de varejo estabelecerá um canal off-line com maior custo de aborrecimento, que é uma medida da facilidade de acesso às lojas off-line pelos consumidores, no modelo BBP do que no modelo benchmark.

Fonte: Os autores, 2022.

Os seis artigos selecionados trazem *insights* sobre Varejo Multicanal, *Omnichannel* e inovação apresentando conceitos e tendências de mercado futuro. Numa próxima etapa da pesquisa, os artigos serão analisados profundamente afim de extrair *know how* sobre os conhecimentos abordados.

4.2 Análise Comparativa - Viabilidade das Empresas

Nesta etapa foi analisado quais das inovações são viáveis para serem implantados em pequenas e médias empresas do mesmo ramo que não contam com baixo capital para investir, Quadro 05.

Quadro 05 - Principais Estratégias e Inovações das Empresas analisadas.

Empresa	Inovação / Diferencial Competitivo	Pequenas Empresas	Médias Empresas
Grupo Pão de Açúcar	Sistema de SELF CHECKOUT	Não	Sim
	Programa de Fidelidade e Desconto	Sim	Sim
	Experiência Digital unindo experiência digital e da loja física.	Não	Sim
	Compra em loja física, com entregas em até 4 horas) e Clique & Retira	Não	Parcialmente

	(compra pela internet e retirada em loja física).		
	Lançamentos Novos Produtos Próprios	Sim	Sim
	Horta vertical dentro do supermercado que oferece hortaliças mais frescas.	Sim	Sim
	Embalagem 100% biodegradável.	Sim	Sim
	Lançamento da Fábrica dedicada à produção de cervejas artesanais.	Não	Sim
	Programa de assinaturas possibilitando compras ilimitadas durante o mês por um valor fixo.	Não	Não
	GPA Log: empresa de logística do Grupo.	Não	Não
Empresa	Inovação / Diferencial	Pequenas Empresas	Médias Empresas
Lojas Renner	Fashion Delivery: Uma solução que utiliza big data e inteligência artificial para levar uma seleção de produtos na casa de seus consumidores.	Sim	Sim
	Outros canais de atendimento: A empresa também faz as vendas por Whatsapp, no qual estão presentes tanto a inteligência artificial quanto um atendente, que está disponível para tirar dúvidas ou ajudar nas compras, seja indicando alguma peça ou enviando imagens de algo que o cliente queira ver da loja.	Sim	Sim
	Carteira Digital permite que o cliente experimente o autoatendimento. O próprio cliente, com seu celular, escaneia o código das roupas e faz o pagamento. A participação do colaborador é apenas de descarregar o QR Code das peças e entregar os produtos na sacola para que ele possa levar os produtos para casa. Todos os produtos nas lojas já possuem RFID, o que facilita a contagem de estoque, segurança e permitirá que, até o final do ano, o cliente possa se servir, pagar e sair da loja sem passar por um colaborador.	Não	Sim
	Compras por drive thru	Não	Sim
	Live shop, canal de venda digital por meio das redes sociais.	Sim	Sim

Fonte: Os autores, 2022.

5. Considerações Finais

Frente a esta pesquisa e análise, percebe-se que uma gestão estratégica de inovação no varejo faz toda a diferença quando se fala em crescimento e desenvolvimento de uma empresa. Os objetivos desta pesquisa foram alcançados demonstrando o aumento da eficiência comercial dos varejistas que usam a multicanalidade, o sistema *omnichannel* e o modo online de comercialização. Nota-se claramente que a estratégia de inovação no varejo é infundável e de fundamental importância para a saúde econômica e sustentável de uma empresa.

As limitações deste trabalho se deram as empresas que não optam pela multicanalidade, sistemas *omnichannel* e vendas online por apontarem falta de investimentos e condições de se adequarem ao novo modelo de varejo.

Como principal contribuição deste estudo é ampliar o conhecimento sobre o processo de *omnichannel*, multicanalidade como estratégia de inovação no varejo onde verificou-se que várias inovações adotadas por grandes varejistas são viáveis e de baixo custo para serem implantadas em pequenas e médias empresas do ramo, auxiliando na sua sobrevivência e permanência no mercado.

Por fim, este artigo é ponto inicial na construção de um relatório técnico conclusivo sólido que trará insights para os gestores dos mercados varejistas e estudiosos da área afim de subsidiar novos estudos e decisões desses gestores.

Referências

ARAÚJO, Izabela Pelizaro de. Gestão estratégica da inovação do varejo: um estudo de caso com empresários em São Paulo. 2017.

BAIN, B. Omni-channel retailing: digital disruption and retailer opportunities. 2015. Disponível em: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Retail_holiday_newsletter_%232_2012-2013NEW.pdf. Acesso em: 10 set. 2022.

BOTELHO, Delane; GUISSONI, Leandro. Varejo: competitividade e inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, p. 596-599, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000600596&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 08 set. 2022.

BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu Jeffrey; RAHMAN, Mohammad S. **Competing in the age of omnichannel retailing**. Cambridge: MIT, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Arun-Deshmukh-3/post/Can_anyone_refer_the_authors_who_first_introduced_the_term_omnichannel_And_the_term_omniconsumer/attachment/59d63af5c49f478072ea6f11/AS%3A273736865910784%401442275362279/download/Omnichannel_Retailing_MIT_2013.pdf. Acesso em: 08 set. 2022.

CARVALHO, João Luiz Gilberto de; TOLEDO, Geraldo Luciano. Gerenciamento da experiência do cliente e a integração dos ambientes off-line e on-line: estudo de caso na perspectiva de varejo supermercadista. 2019. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002951049>. Acesso em: 05 set. 2022.

CORAL, E. et al. Visão geral da metodologia NUGIN. In: CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. (Ed.). *Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 2008.

CORDEIRO, Alexander Magno et al. **Revisão sistemática: uma revisão narrativa**. *Rev. Col. Bras. Cir.*, v. 34, n. 6, p. 428-431, 2007.

CLEMENTE JR, Sergio dos S. Estudo de Caso x Casos para Estudo: esclarecimentos acerca de suas características. **Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**, Caxias do Sul – RS, 2012.

DE MORAIS, Aline Silva Autran et al. Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. **ReMark-Revista Brasileira de Marketing**, v. 18, n. 2, p. 268-296, 2019.

GUISSONI, A. Leandro. Omnichannel: uma gestão integrada. *GV executivo*, v.16, p.24-27. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol16-num2017/omnichannel-gestao-integrada>. Acesso em: 05 set. 2022.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing* / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P., KARTAJAVA, H., & SETIAWAN, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons. p. 198-203.

LAS CASAS, A. L. *Marketing*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377- 400, 2001.

LEVY, MICHAEL; WEITZ, BARTON A. *Retailing Management*, New York, NY: The McGraw-Hills/Irwin Companies. 2009.

LIONELLO, R.; SLONGO, L.; & ALBA, G. (2013). Estratégias de canais múltiplos são capazes de aumentar a satisfação e a lealdade dos consumidores? Uma análise da relação entre esses constructos. In: **XXXVII ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro.

MARTINS, P. S. Estudo da relevância de práticas de inovação: um comparativo universidade-empresa. 2011. 163 f. TCC (Graduação)-Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

MOTTA, Rodrigo; SILVA, Antonio Vitorino. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 5, n. 2, p. 101-108, 2006.

MORGADO, Maurício. Especial: Varejo - Inovação no varejo. **GV Executivo**. v. 7, n. 5, set./out. 2008.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.
- PARENTE, Juracy. BARKI, Edgard. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- Porto, R. M. (2006). Varejo multicanal. Era digital RAE, **GV Executivo**, 61-65. Disponível em: <http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol5-num1-2006/varejo-multicanal>. Acesso em: 10 set. 2022.
- QUADROS, R., VILHA, A. M. Tecnologias de informação no gerenciamento do processo de inovação. Revista Fonte, 3(6), 129-133, 2006.
- RELAÇÕES COM INVESTIDORES (RI-Petz). Lojas Petz – Histórico. Disponível em: <https://ri.petz.com.br/a-petz/historico/>. Acesso em: 10 set. 2022.
- RELAÇÕES COM INVESTIDORES (RI-Lojas Renner). Lojas Renner – Histórico. Disponível em: https://www.lojasrennersa.com.br/pt_br/institucional/historico. Acesso em: 10 set. 2022.
- RELAÇÕES COM INVESTIDORES (RI-GPA). Grupo Pão de Açúcar – Histórico. Disponível em: <https://www.gpabr.com/pt/conheca-o-gpa/historia-e-premios-do-gpa/>. Acesso em: 10 set. 2022.
- STONE, Merlin; HOBBS, Matt; KHALEELI, Mahnaz. Multichannel customer management: The benefits and challenges. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 10, n. 1, p. 39-52, 2002.
- TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. Gestão da Inovação. São Paulo: Artmed, 2008.
- VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omnichannel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.
- VOSGERAU, Dilmeire Sant’Anna Ramos; ROMANOWSKI, Joana Paulin. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista diálogo educacional**, v. 14, n. 41, p. 165-189, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1891/189130424009.pdf>. Acesso em: 05 set. 2022.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- ZHANG, Jie et al. Crafting integrated multichannel retailing strategies. Journal of interactive marketing, v. 24, n. 2, p. 168-180, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1094996810000137>. Acesso em: 05 set. 2022.