

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA.

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi entender as relações existentes entre a formulação de estratégias e as iniciativas de inovação da empresa, o ambiente analisado foi a empresa BDL Distribuição e Logística, referência no setor de distribuição em todos os canais de comercialização, produtos líderes de mercado nos segmentos de alimento, higiene e limpeza. Teoricamente o estudo está suportado pela bibliografia que trata sobre estratégia organizacional, inovação, logística e empresas de distribuição. Como metodologia de pesquisa foi adotada a qualitativa, estudo de caso na empresa investigada e a técnica da análise de discurso, visando analisar e interpretar os dados coletados. Tal coleta foi realizada utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com os principais gerentes da empresa. Resultando que as questões envolvendo inovação sejam elas as relações entre a empresa e o Planejamento Estratégico - PE, as oportunidades, as ameaças e os diferenciais empresariais, bem como da importância dada pela empresa à inovação organizacional, apresentam um alinhamento e um relacionamento potencial entre si.

Palavras Chave: Estratégia organizacional, Inovação, Logística, Empresas de Distribuição.

ABSTRACT

The objective of the present study was to understand the relationship between the strategy formulation and the company's innovation initiatives, the environment analyzed was the company BDL Distribuição e Logística, reference in the distribution sector in all marketing channels, market leading products in the segments of food, hygiene and cleaning. Theoretically the study is supported by the bibliography that deals with organizational strategy, innovation, logistics and distribution companies. As a research methodology the qualitative, case study in the investigated company and the discourse analysis technique were adopted, aiming to analyze and interpret the collected data. This collection was carried out using semi-structured interviews with the main managers of the company. As the innovation issues are the relationship between the company and the Strategic Planning - PE, the opportunities, the threats and the business differentials, as well as the importance given by the company to the organizational innovation, present an alignment and a potential relationship between them.

Keywords: Organizational Strategy, Innovation, Logistics, Distribution Companies.

1. INTRODUÇÃO

Tanto a estratégia organizacional, quanto a inovação a tempos vem sendo fatores que fazem a diferença nas organizações, neste contexto tem-se que a estratégia pode ser entendida como “o estabelecimento de um padrão de comportamento em relação às ações ou decisões tomadas pela organização” (Gama, 2013, pp. 3). Por outro lado, inovação de processo é definida como um conjunto de tarefas que segue uma sequência temporal e que, para uma empresa ser considerada inovadora, precisa possuir a habilidade de agrupar e colocar em

prática processos de inovação, ou seja, iniciá-los, gerenciá-los e executá-los de forma regular, visando resultados (Bes & Kotler, 2011).

Essas duas situações devem ser além de entendidas colocadas em prática pelos gestores das organizações consideradas inovadoras objetivando a obtenção de sucesso “Empresas que se posicionam em mercados com alto grau de competitividade têm a necessidade de investir com continuidade na aquisição e no desenvolvimento de capacidades inovadoras.” (Campos, Santos & Donadon, 2017, p. 216).

Neste contexto elaborou-se a seguinte questão problema: ***Existe relação entre a estratégia e as iniciativas de inovação bem-sucedidas da empresa?*** Para auxiliar na resposta da presente questão foi elaborado o presente objetivo geral: Entender as relações existentes entre a formulação de estratégias e as iniciativas de inovação da empresa.

Como justificativa teórica da pesquisa outras pesquisas podem analisar, além da função tecnológica, funções complementares, como a econômica e a de negócios, associando outras áreas de conhecimento a visão estratégica da Visão Baseada em Valor - RBV e capacidades dinâmicas (Feriotti e Fernandes, 2014). O projeto Pontos de Inovação pode ser replicado em outros ecossistemas de inovação e empreendedorismo, customizando a proposta para a realidade local frente as competências instaladas, o capital humano existente e o design do território (Campos et al, 2015). Outros segmentos de varejo podem ser pesquisados para identificar diferentes tipos de tecnologia e inovação (Webber, Vanin & Severo, 2016).

No que tange à justificativa empírica pretende-se indicar aos gestores organizacionais como a inovação, pode ser utilizada como estratégia organizacional, visto que a mesma pode servir como auxiliadora na manutenção, bem como, no aprimoramento da organização em um mercado que se apresenta cada vez mais competitivo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem por objetivo apresentar o tema definido, enfatizando conceitos e características.

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Pode-se associar a estratégia empresarial ao padrão de decisões em uma organização visando a determinação e revelação de seus objetivos, de quais são os seus propósitos e quais as metas que se pretende alcançar “A estratégia organizacional é uma ferramenta necessária

para definição das competências organizacionais que orientam as empresas ao seu sucesso” (Cislaghi et al, 2014, pp. 261).

Como visto a estratégia organizacional pode variar dentre diversas abordagens “a concepção de estratégia varia entre as abordagens em relação a aspectos como influências teóricas, conceito de estratégia, finalidade da estratégia, protagonistas, processo estratégico, formação das estratégias, prazo para implementação e níveis de análise” (Villar, Walter & Braum, 2017, pp. 8).

Onde no que tange a finalidade tem-se que a mesma está relacionada aos resultados organizacionais, normalmente os protagonistas são os principais executivos, quanto ao processo estratégico, visto que, o mesmo está relacionado diretamente com o planejamento analítico, já a formação das estratégias são segregadas em formal e informal, relacionadas também com o prazo de implementação, seja curto ou longo prazo, por fim os níveis de análise, perpassam pelo estratégico, tático e operacional.

A estratégia pode ser entendida a partir das quatro principais teorias que embasam o pensamento estratégico, as quais divergem uma das outras quanto as suas implicações na administração estratégica e orientação às ações gerenciais. As quatro abordagens são descritas como: clássica, processual, evolucionária e sistêmica (Whittington, 2002).

As concepções de estratégia e estrategista de acordo com cada vertente têm implicações diferentes para atuação de pesquisadores, docentes e gestores. Cabe, portanto ao pesquisador, ao iniciar seu estudo, esclarecer a vertente teórica que embasará sua pesquisa (Villar, Walter & Braum, 2017).

Especificamente no presente estudo a abordagem a ser adotada é a clássica, visto que se trata de um estudo de caso em uma empresa comercial cuja finalidade da estratégia é a obtenção de lucro.

2.2 INOVAÇÃO

A expressão inovação vem sendo utilizada em sentidos diversos e aplicada em variados contextos. Nos estudos que tratam inovação, observa-se que dentre as principais razões para a mudança, seja ela de produto ou de processo, está relacionada a obter ganhos de desempenho organizacional, e podem ser entendidas sobre duas perspectivas: as inovações tecnológicas e não tecnológicas.

Tem-se, portanto que “[...] o entendimento conceitual da inovação organizacional, envolve a exploração de diferentes tipologias nas quais tal fenômeno pode ser classificado. Nesse sentido, uma das classificações amplamente empregadas é a que caracteriza as

inovações como sendo do tipo tecnológicas ou não-tecnológicas” (Janissek et al, 2017, pp. 261). As inovações tecnológicas podem ser entendidas como aquelas relacionadas à geração de um novo equipamento ou máquina, significando uma ideia de algo mais concreto, físico e visível. “Em suma, inovação tecnológica para o crescimento da empresa é uma tomada de decisão estratégica e implica mudanças críticas na estrutura organizacional da empresa e, ainda, na política de produção e de compartilhamento de informações” (Vieira & Quadros, 2017, pp. 6).

Já as inovações não tecnológicas, correlacionam-se com uma extensão voltada para o social e, conseqüentemente, o subjetivismo aflora tornando mais difícil a sua identificação. Assim, as inovações não-tecnológicas envolvem a introdução de algo novo na dimensão da gestão, ou seja, uma prática ou um processo administrativo ou organizacional (Damanpour, 2014).

Os problemas que mais dificultam o processo de inovação em ordem de importância são: a falta de pessoal qualificado, custos elevados, riscos econômicos excessivos, dificuldade para se adequar a padrões, normas e regulamentações e escassas possibilidades de cooperação com outras indústrias/instituições (Jacoski et al, 2014).

2.3 LOGÍSTICA

Visando logística, a mesma pode ser entendida da seguinte forma “[...] a junção de quatro atividades: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. O funcionamento pleno das mesmas, é necessário que as atividades de planejamento logístico, matérias ou de processos, relacionem com as atividades de produção e marketing em sua totalidade” (Magrinelli & Ferreira, 2010, pp. 20 e 21).

Pode também ser entendida como “[...] uma das áreas mais importantes dentro de uma organização, pois ela tem proporcionado às empresas se destacar perante as suas concorrentes através de estratégias competitivas, onde surge a preocupação das empresas em oferecer melhor desempenho e qualidade nos produtos ofertados” (Santos e Santos, 2017, pp. 45).

Trata-se, portanto de importante fator organizacional, “A logística tem como fundamento organizar e planejar todo o fluxo operacional de maneira rápida e eficaz, elaborando planos estratégicos afim de diminuir os custos logísticos aos mesmo tempo melhor a qualidade de entrega” (Lemes da Silva Jr, 2017, pp. 9).

A logística empresarial objetiva apresentar tanto para os clientes, bem como, para os consumidores um melhor nível de rentabilidade. “No âmbito empresarial, inicialmente, a

logística era confundida apenas com o transporte e armazenamento dos produtos, hoje é o ponto nevrálgico da cadeia produtiva integrada, procurando atuar de acordo com o moderno conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimento” (Santos & Santos, 2017, pp. 46).

2.4 EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO

As empresas de distribuição podem seguir por três caminhos na logística de distribuição. São elas: operar com uma frota própria de veículos; podem ser feitos contratos com especialistas dedicados ao transporte; e por ultimo, a empresa pode contratar o serviço de diferentes transportadoras de acordo com o tipo de carga que deseja transportar (Bowersox, 2014),.

Neste contexto tem-se que “A logística de distribuição empregada pelas empresas pode ser um fator determinante para a obtenção de vantagem competitiva, aumento na margem de lucro e melhora no quesito eficiência dentro das organizações” (Rodrigues, Silva & Costa, 2017, pp. 186).

Para se conseguir um bom serviço de distribuição se faz necessária a atenção para três fatores fundamentais, qual sejam o custo, a velocidade e a consistência, onde o custo diz respeito ao valor gasto para o transito de determinada mercadoria, a velocidade, é entendida como o tempo empregado para realizar a movimentação de uma mercadoria, geralmente, quanto mais rápido é feito, menor é o custo e por fim a consistência, que reside na variação de tempo necessário para realizar o transporte, o que reflete também na confiabilidade do transporte (Bowersox, 2014)

Vale ressaltar que, com as atuais pressões competitivas, muitas empresas estão procurando novas maneiras de lidar com o que anteriormente eram consideradas práticas de logística padrão (Daugherty, Chen & Ferrin, 2011).

O ideal no sistema logístico é que se consiga um equilíbrio entre custo e qualidade do serviço prestado. Pode haver circunstancias em que um transporte mais demorado e de baixo custo seja mais satisfatório, assim como em outras ocasiões um serviço mais rápido possa ser indispensável. Por essas questões é importante administrar e estudar os meios de distribuição que podem ser utilizados para cumprir com as necessidades logísticas da empresa (Bowersox, 2014).

2.5 ESTUDOS CORRELATOS

Diversos foram os autores pesquisados que realizaram estudos sobre as estratégias organizacionais, inovação, distribuição e logística. Abaixo o Quadro 1 destaca os principais trabalhos que abordaram o tema e que se fazem correlatos com a presente pesquisa.

Quadro 1: Estudos anteriores sobre o tema.

Autor(es)/ Ano	Objetivo	Principais Resultados
Ferigotti e Fernandes (2014)	Examinar as relações entre competências individuais de líderes e membros de projeto, rotinas/processos organizacionais e inovação tecnológica, por meio de um estudo de caso na Electrolux do Brasil S/A, Curitiba/PR, no período de 1999 a 2011,	O resultado reforça o argumento fundamental da teoria sobre capacidades dinâmicas, a saber, que a configuração de recursos que permite a uma organização sustentar sua capacidade de inovar pressupõe uma combinação entre rotinas/processos favoráveis à inovação e competências gerenciais ou gestores competentes, que alocam adequadamente recursos, concebem, aprimoram e aplicam processos, além de liderar equipes com vistas à mudança.
Stal, Nohara e Chagas Jr. (2014)	Verificar a consonância entre suas práticas e os pressupostos do modelo, quanto aos três aspectos acima mencionados.	Os resultados mostram que as práticas empresariais não apresentam completa aderência aos conceitos teóricos da inovação aberta.
Campos et al (2015)	Apresentar direcionadores estratégicos para o mapeamento de ambientes de inovação e empreendedorismo situados no bairro Pedra Branca, Palhoça (SC), contribuindo assim, para o desenvolvimento do projeto Pontos de Inovação, do INATEC.	As estratégias compuseram o escopo do projeto e os critérios para a escolha dos ambientes de inovação, disponibilizados no site www.pontosdeinovacao.com.br . Os direcionadores podem ser utilizados para outros ecossistemas de inovação, customizado as realidades e recursos do território.
Cordeiro e Zilber (2015)	Analisar a relação entre a estratégia do negócio e suas iniciativas de inovação, tendo como ambiente de análise a empresa JR Diesel, referência no setor de desmanche de caminhões e veículos pesados para venda de peças usadas.	O estudo demonstrou existir importante relação entre a estratégia e as inovações promovidas pela empresa, tanto com a estratégia exercendo influência sobre as iniciativas de inovação, sejam elas internas ou relacionadas ao valor entregue para os clientes, como com as iniciativas de inovação garantindo a efetiva implementação da estratégia desenvolvida.
Webber, Vanin e Severo (2016)	Descrever as inovações que estão ocorrendo em empresas que atuam no setor de varejo no Brasil, analisar quais inovações estão sendo utilizadas por essas organizações, relacioná-las com conceito de inovação, e compreender como ocorre o processo de inovação em empresas desse segmento.	Foi possível identificar o uso de tecnologias como ferramentas inovadoras para proporcionar novas experiências de compra para o consumidor e a importância das áreas de marketing e de tecnologia da informação, bem como do alinhamento dos canais de distribuição identificado como omnichannel.
Santos e Santos (2017)	Avaliar os processos logísticos adotados por uma indústria alimentícia de animais, situada no Território do Recôncavo da Bahia, no município de Castro Alves.	A atividade de armazenagem, localizada no processo de logística interna, pode ser considerada como uma das áreas mais críticas dentro do processo organizacional da empresa, necessitando, assim, de um estudo de ampliação e ou otimização, pois o nível de estoque adequado é de fundamental importância para a gestão de uma organização, por agregar valor e fortalecer os laços entre fornecedor, empresa e clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como descritiva, “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Silva, 2017, pp. 154). Esse estudo descreveu a existência da relação entre a estratégia e as iniciativas de inovação da empresa, por meio de estudo de caso.

O estudo de caso deverá ser algo significativo e bem representativo. Os dados coletados deverão ser registrados com necessário rigor e de modo que siga todos os procedimentos da pesquisa em campo. Sua análise deverá ser rigorosa e apresentada em

relatórios qualificados (Severino, 2007). Os resultados encontrados não podem ser generalizados a outros objetos, uma vez que, essa pesquisa intensifica e concentram-se os esforços para um determinado objeto de estudo (Beuren, et al 2014).

A pesquisa foi realizada utilizando-se o recurso da entrevista semiestruturada, “[...]é conduzida com uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador” (Martins e Theóphilo, 2016, pp. 88-89).

Para que fosse possível a coleta de informações, em torno do que é feito, como é feito, e como pensam a respeito da utilização da inovação como estratégia organizacional, foi realizada a entrevista, com o fundador, diretor comercial e com os gerentes dos departamentos de logística, administrativo e comercial da empresa, objeto de estudo, por meio de entrevista pessoal, cabe salientar que os questionamentos foram baseados nos utilizados na pesquisa de Cordeiro e Zilber de 2015.

As entrevistas primeiramente foram gravadas, posteriormente transcritas, e após a coleta dessas informações realizou-se a análise de conteúdo, em que se buscou agrupar aspectos semelhantes, para alocar os fatos da existência de relação entre a inovação e a estratégia organizacional.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Conforme apresentado no tópico anterior ficou determinado para os critérios de análise dos dados que as entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa BDL – Distribuição e Logística, com mais de uma década de atuação, distribuindo em todos os canais de comercialização, produtos líderes de mercado nos segmentos de alimento, higiene e limpeza. Historicamente comprometida com seus clientes, fornecedores e funcionários, formando como hábito uma sinergia que, costumeiramente resulta no cumprimento dos objetivos estabelecidos para produtos, serviços e mercados.

4.1 A EMPRESA E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O quadro 2 evidencia o entendimento do administrador e dos gerentes da empresa sobre o posicionamento da empresa e o planejamento estratégico. Para todos os quadros apresentados na sequência a ordem de respondentes fica assim definida: 1) Sócio e Diretor Comercial; 2) Gerente Financeiro; 3) Gerente de Vendas; e 4) Gerente de Logística.

Quadro 2: A empresa e o Planejamento Estratégico

1) Poderia definir qual é o negócio da BDL Distribuidora e o setor em	RESPONDENTE 1: Somos distribuidores de produtos para todos os canais de vendas de varejo, mas com grande foco em Hipermercados, Supermercados, Lojas de Conveniências, Padarias, Bares e Lanchonetes. Diretor Comercial
---	---

que atua?	<p>RESPONDENTE 2: BDL Atua no ramo de distribuição de alimentos, higiene e limpeza. Meu setor Financeiro.</p> <p>RESPONDENTE 3: A empresa tem como objetivo principal a comercialização de produtos de variadas indústrias, onde nos cabe a responsabilidade de garantirmos a distribuição e melhor exposição, aliado com os interesses e metas de cada uma, no canal que atuamos. Atuamos no segmento do varejo, atendendo todos os canais de comercialização no ramo alimentício, perfumaria e bebidas. Em todo litoral catarinense. Supervisor de Vendas</p> <p>RESPONDENTE 4: É uma empresa distribuidora de alimentos e produtos de higiene e limpeza doméstica. Atuo no setor de logística.</p>
2) A empresa faz planejamento estratégico? Pode descrevê-lo?	<p>RESPONDENTE 1: Sim, reunimos os gestores de cada setor e discutimos o orçamento e metas para cada ano.</p> <p>RESPONDENTE 2: Sim, desenvolve pesquisa de mercado juntamente com seus colaboradores entre outras estratégias.</p> <p>RESPONDENTE 3: A estratégia da empresa, se baseia principalmente nos indicadores e objetivos dimensionados pelas indústrias, onde a partir destes alinhamos ações de <i>sell out</i>, e acompanhamento contínuo, para atingimento dos objetivos. Traçamos metas mensais ou trimestrais, baseados nos históricos. Já realizados e dimensionamos e diluímos por áreas específicas.</p> <p>RESPONDENTE 4: Sim, conforme a necessidade de rentabilidade ou crescimento se faz necessário rever a gestão, desenvolver novos projetos para otimizar a estrutura ou agregar novos parceiros.</p>
3) Você tem clareza quanto a missão da Empresa?	<p>RESPONDENTE 1: Sim! Buscamos agregar serviços da mais alta qualidade em logística, vendas e merchandising aos nossos produtos, visando a plena satisfação dos consumidores, clientes, fornecedores e colaboradores.</p> <p>RESPONDENTE 2: Sim, empresa procura serviços de alta qualidade satisfazendo assim desde fornecedores a funcionários. “Agregar serviços da mais alta qualidade em logística, vendas e merchandising aos nossos produtos, visando a plena satisfação dos fornecedores, clientes, consumidores e colaboradores.”</p> <p>RESPONDENTE 3: Ser uma empresa reconhecida em excelência na distribuição e logística, dos produtos que comercializamos, gerando plena satisfação e interesse sobre nossos serviços por parte dos nossos clientes.</p> <p>RESPONDENTE 4: Sim, pois nossa missão é ter excelência no ramo que atuamos fazendo com que nossos parceiros (clientes, colaboradores e fornecedores) se desenvolvam em conjunto com a empresa.</p>
4) O modelo de negócios está alinhado com o Planejamento Estratégico?	<p>RESPONDENTE 1: Perfeitamente, até porque alinhamos com os nossos fornecedores, que são especialistas em seus produtos e buscam a distribuição ideal para cada segmento.</p> <p>RESPONDENTE 2: Sim.</p> <p>RESPONDENTE 3: Sim, como mencionado, temos que estar alinhados, com os objetivos das indústrias, pois todo o nosso planejamento estratégico é realizado para atender o cumprimento destas metas.</p> <p>RESPONDENTE 4: Creio que sim, pois normalmente está se moldando a novas realidades de mercado e de forma a melhorar constantemente o nível de seu atendimento.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Com base no Quadro 2, observa-se que no que tange ao entendimento do que é o negócio da empresa, todos os respondentes apontam para o mesmo entendimento, qual seja a distribuição de alimentos higiene e limpeza para os mesmos canais.

Quanto ao planejamento estratégico, os respondentes são categóricos ao afirmar que sim a empresa desenvolve o planejamento estratégico, direcionando o mesmo para cada área da empresa de forma específica. Resposta essa que vai ao encontro de que “Existe uma hierarquia de objetivos: cada objetivo é fixado levando em conta uma orientação mais ampla ou tomando por referência objetiva mais abrangente da organização, a fim de que não ocorra dispersão de esforços ou perda organizacional da empresa” (Gomes et al, 2016, pp. 16).

A empresa tem como missão “Agregar serviços da mais alta qualidade em logística, vendas e merchandising aos nossos produtos, visando a plena satisfação dos fornecedores, clientes, consumidores e colaboradores”. E ao serem questionados sobre o conhecimento da mesma os respondentes novamente foram categóricos ao afirmar que sim possuem sim conhecimento, onde é inclusive ser possível identificar na resposta do gerente financeiro que o mesmo a transcreveu na íntegra.

Conceituando Planejamento Estratégico, “[...] representa a maneira como a estratégia empresarial deverá ser colocada em ação, isto é, operacionalizada” (Gomes et al, 2016, pp. 17). Neste sentido, ao encerrar esse bloco de questionamentos, os respondentes foram arguidos se o modelo de negócios está alinhado com o PE, e novamente as respostas foram que sim com viés direcionado para o cliente, o fornecedor e o atendimento das demandas do mercado.

4.2 OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E DIFERENCIAIS DA EMPRESA.

No quadro 3, estão identificadas as oportunidades, ameaças e oportunidades apresentadas pela empresa a partir do Planejamento Estratégico e da inovação.

Quadro 3: Oportunidades, ameaças e diferenciais da empresa.

<p>1) Quais são as principais oportunidades de negócios para a empresa? Essas oportunidades estão alinhadas com o PE? Quais são as ameaças internas e externas da organização? Existe a possibilidade de transformar essas ameaças em oportunidades? Em caso negativo como mitiga-las.</p>	<p>RESPONDENTE 1: Nossas principais oportunidades estão na melhoria da qualidade do nosso atendimento aos clientes, mas também na possibilidade de agregarmos novos e importantes fornecedores e o nosso PE prevê essas possibilidades. Nossas ameaças internas estão fundamentalmente no risco de des controle dos custos e investimentos, bem como na queda da qualidade dos serviços prestados; as externas provem principalmente de um possível mal relacionamento com nossos fornecedores e/ou grandes clientes, da tentativa da nossa concorrência em nos tomar os mesmos e de investir nossos recursos em algo alheio ao negócio de distribuição. Transformar as ameaças internas em oportunidades é do nosso cotidiano, pois diariamente estamos atentos aos movimentos do mercado e dos bastidores, propondo respostas mais rápidas e importante que os nossos concorrentes possam estar impondo aos nossos fornecedores e clientes.</p>
	<p>RESPONDENTE 2: Com a pesquisa de mercado empresa consegue saber foco de produto de seus clientes e procura buscar parceria com fornecedores.</p>
	<p>RESPONDENTE 3: Há vários sinalizadores de oportunidades, que se aplicados, certamente nos trarão resultados, que influenciarão no cumprimento e alinhamento com o planejamento estratégico: i) leitura <i>Nielsen/share</i> mercado; ii) exposição e merchandising nos pontos quentes da loja; iii) aplicação das promoções com preços corretos; iv) trabalhar mix ideal; e v) preços com rentabilidade.</p> <p>As ameaças externas, no meu entender, serão sempre as ações dos produtos concorrentes, precisamos estar atentos sempre, para combatermos e coibirmos estas ações, com estratégias de proteção de território.</p> <p>Falar de uma ameaça interna, fica um pouco difícil, mas considero o despreparo e falta de comprometimento um ponto a ser observado. Para isto, treinamento contínuo e acompanhamento de cada setor são extremamente necessários.</p>
	<p>RESPONDENTE 4: As melhores oportunidades estão relacionadas as ameaças internas e externas onde já fazem parte do PE da empresa, onde nos últimos tempos alterou o formato de atendimento dos vendedores que seriam nossa ameaça interna, não sendo possível no formato anterior ter alcançado o crescimento esperado nem tão pouco agregado novos fornecedores que migraram para a BDL onde isso também já está ligado a ameaça externa que provavelmente seria perder mercado para concorrentes.</p> <p>Contudo, todo crescimento pode gerar nova ameaça que seria perder o nível de atendimento perante o crescimento, porem a empresa também se planeja estruturalmente para absorver novos trabalhos e maiores desafios.</p>

2) Quais são os principais diferenciais da empresa com relação aos seus concorrentes?	RESPONDENTE 1: Tratamos nossos colaboradores com muito respeito, sendo exemplo no mercado por possuir equipe 100% CLT, trabalhamos com 05 divisões de pautas por canais de atendimento, com equipe específica, inclusive para merchandising. Somos pioneiros na utilização dos sistemas para vendas e merchandising via <i>tablets</i> . Possuímos catálogo eletrônico com atualização diária dos novos produtos. Estamos criando, por exemplo, um departamento de Trade Marketing, onde vamos dar atenção total para nossos recursos humanos e para a aplicação e acompanhamento dos materiais específicos para os Pontos de Vendas.
	RESPONDENTE 2: Somos referência em qualidade onde assumimos um ponto positivo desde fornecedores a colaboradores, sempre honrando com nossos pagamentos o qual é de extrema importância para empresa. E procuramos superar nossos resultados.
	RESPONDENTE 3: Vários fatores nos diferenciam da nossa concorrência: i) equipe 100% CLT; ii) atendimento com equipes exclusivas, segmentadas por canal; iii) divisão de pautas; iv) exclusividade em algumas indústrias; v) equipe especializada em merchandising vi) política de trocas; e vii) equipe em constante treinamento.
	RESPONDENTE 4: Ousadia, criatividade e inovação ao mesmo tempo que estreita relacionamentos com fornecedores e clientes de modo a atender com mais agilidade e eficiência suas necessidades.
3) Esses diferenciais são únicos e inovadores no mercado em que a empresa atua?	RESPONDENTE 1: Alguns, como as 05 equipes distintas, sim!
	RESPONDENTE 2: Não, porém priorizamos sempre atingir o mesmo com 100% de satisfação
	RESPONDENTE 3: Não posso responder com precisão, acredito que neste conjunto completo, pelo meu conhecimento só a BDL.
	RESPONDENTE 4: Imagino que outras empresas tem aspectos parecidos, porém normalmente a BDL serve de referência para elas.
4) Como a empresa desenvolve sua base de recursos e capacidades a fim de garantir a entrega desses diferenciais?	RESPONDENTE 1: Criamos e acompanhamos todas as nossas atividades utilizando todos os recursos próprios e terceirizados nas áreas jurídica, RH, contábil, logística, Comercial e Merchandising.
	RESPONDENTE 2: Capacitando seus funcionários para que todos os objetivos e diferenciais sejam alcançados. Todo colaborador que entra na empresa recebe um treinamento com cada setor, para que o mesmo transpore para seus clientes nossos diferenciais.
	RESPONDENTE 3: Para garantirmos, todo este conjunto, a leitura individual dos resultados é constante, temos a contribuição direta do <i>trade</i> de cada indústria, nos sinalizando oportunidades e mensurando nosso desempenho, além da leitura de cada gestor, baseado no desenvolvimento e cumprimento de metas dos nossos vendedores.
	RESPONDENTE 4: Toda mudança é precedida de estudos que viabilizam a estratégia e acompanhamento após implantação para controlar o resultado.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

Os respondentes apresentam visões diferenciadas no quesito entendimento acerca das oportunidades, se elas estão alinhadas ao PE, quais são as ameaças (internas e externas) e no caso de existirem se as mesmas podem ser transformadas em oportunidades. Tem-se que a principal oportunidade reside na constante melhoria do atendimento ao cliente, fator esse que é entendido como facilitador da entrada de novos fornecedores para aumento do mix de produtos ofertados, por outro lado os respondentes entendem que a concorrência e o mau atendimento podem se tornar potenciais ameaças, fazendo com que a empresa tenha preocupação com esses fatores, inclusive os mesmos fazem parte do PE, visando o entendimento das ações efetuadas pelos concorrentes e a melhoria constante das estratégias utilizadas pela equipe de vendas, por meio da disponibilização de constantes treinamentos corroborando com a assertiva “demonstrou ter uma estratégia clara e bem definida apoiada tanto em oportunidades externas quanto nos seus ativos estratégicos, a partir do desenvolvimento constante de diferenciais” (Cordeiro & Zilber, 2015, pp.13).

Os diferenciais mais relevantes são: o fato de todos os colaboradores serem 100% CLT, a solvência da empresa no que se refere ao pagamento de fornecedores e colaboradores e o constante aprimoramento da equipe por meio de treinamentos, “entende-se como uma organização inovadora aquela que possui aspectos que permitam o desenvolvimento da inovação e que, além disso, possua um ambiente propício para a sua continuidade e expansão, influenciando as pessoas a serem criativas e inovadoras” (Souza & Gasparetto, 2017, p. 05).

Pode-se destacar que a empresa apresenta como principal diferencial importante no comparativo a outras empresas do segmento, o número de equipes de atuação (percepção do sócio diretor) visto que, os demais respondentes afirmam não ter tanta certeza, mas entendem que os concorrentes acabam tomando a empresa por base na implantação de inovações.

Na entrega de eventuais diferenciais inovadores ao mercado de atuação, os respondentes entendem que toda a atividade inovadora é precedida de estudo de viabilidade e após a implantação a mesma é acompanhada constantemente, verificando os pontos fortes e fracos resultantes das ações implantadas. “Inovar segue como tema central para as empresas que vislumbram manter-se sólidas no mercado de atuação que apresenta-se cada vez mais competitivo” (Moreira, 2016, pp. 2).

4.3 IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.

O Quadro 4 objetiva evidenciar o entendimento dos gestores acerca da importância da inovação organizacional.

Quadro 4: Importância da inovação organizacional

1) Poderia dar alguns exemplos de mudanças realizadas em seus processos funcionais, como operacionais, marketing, administrativos e organizacionais, ou em seus recursos internos, que representaram mudanças significativas em seus principais produtos para o mercado? (Inovações)	RESPONDENTE 1: (Inovações) Já citados anteriormente
	RESPONDENTE 2: Recentemente foi trocada toda pauta da equipe de vendas com foco de atender melhor os fornecedores e clientes.
	RESPONDENTE 3: Realizamos uma mudança geral na área comercial, onde criamos divisões dentro dos setores, reduzindo a quantidade de indústrias por pasta. Criamos um time de atendimento para clientes de alta frequência; 02 para atendimento de clientes ponderados; 02 para redes; 01 para segmento de guloseimas; 01 para segmento <i>food service</i> . Com isto, nosso desempenho se tornou muito mais focado e os resultados aparecendo de forma bastante expressiva. Criamos uma empresa exclusiva de merchandising, para atender as necessidades do mercado que atuamos. São cerca de 60 profissionais treinados e preparados, para desenvolver os produtos comercializados pela BDL.
	RESPONDENTE 4: Parcerias em transportes, criada divisão de vendas, criada empresa <i>Lepar</i> para área de marketing e novo software para gestão de promotores.
2) Quais os principais motivos que levaram a empresa a desenvolver essas mudanças?	RESPONDENTE 1: Ser o diferencial no ramo e estar sempre no foco dos nossos clientes, colaboradores e fornecedores.
	RESPONDENTE 2: Juntamente com nossos fornecedores visamos essa necessidade.
	RESPONDENTE 3: Principalmente para atender as necessidades das indústrias e consequentemente nos fortalecer para este mercado tão concorrido.
	RESPONDENTE 4: Necessidade de reduzir custos, otimizar estrutura e agregar novos fornecedores.
3) Como essas mudanças geraram ganhos de desempenho e competitividade para a empresa?	RESPONDENTE 1: Com os setores alinhados, onde o fornecedor traz a meta, nosso time comercial direciona para cada departamento que efetua rapidamente as vendas, com o direcionamento correto para cada canal e o pessoal de logística e merchandising executam com mais velocidade e qualidade o que foi negociado, naturalmente gera a satisfação imediata e acima do nível que a concorrência consegue, tornando-nos uma referência

	positiva para o mercado como um todo.
	RESPONDENTE 2: Essas mudanças agilizaram em muito a apresentação dos produtos aos clientes, tornando-se um facilitador nas vendas.
	RESPONDENTE 3: Com estas mudanças, toda nossa estratégia e planejamento foi alinhada com as metas financeiras e de distribuição das indústrias, nosso time foi orientado a melhorar e buscar nos pontos de vendas, a execução do mix ideal e participação de share adequado por canal. Realizamos acompanhamento nos principais clientes, promovendo e executando ações constantes de sell out. Reduzimos as rupturas com visitas mais elaboradas analisando melhor as oportunidades de negócios. Isto nos resultou um crescimento bastante expressivo em vendas e um fechamento com números bastantes positivos.
	RESPONDENTE 4: No transporte reduz custos e possibilitam mais flexibilidade de atendimento, nas vendas possibilitou agregar novos fornecedores para aumentar a receita da empresa, a criação da Lepar para evitar gastos desnecessários, novo software para fazer a melhor gestão dos promotores.
4) Qual a importância dada pela empresa para a inovação de seus processos?	RESPONDENTE 1: Nosso faturamento saudável é o motor e ao mesmo tempo o objetivo natural do negócio e sabemos que sem as atualizações em todos os setores, a “última linha” fica cada vez mais cara e deficiente. A empresa não pode abrir mão de nenhuma possibilidade de inovação, mesmo as que dão erradas, nos provocam a buscar novos caminhos.
	RESPONDENTE 2: Empresa procura focar 100% na conclusão de um novo projeto, sempre buscando como referência maiores distribuidores e fazendo assim inovações para melhoria total.
	RESPONDENTE 3: Primeiramente, cumprindo à risca todos os objetivos traçados baseados em estudos que vão desde faturamento, potencial de compra números de PDVS, expectativa e metas das indústrias, seleção criteriosa dos profissionais, que vão desenvolver as áreas e canais de atendimento e principalmente, proporcionando a cada gestor as condições necessárias para atingimento dos objetivos, lhes dando total autonomia para desenvolvimento das divisões.
	RESPONDENTE 4: A máxima possível, pois quando se trata de inovação requer agilidade pois toda mudança além dos desafios iniciais de adaptação, requer muito cuidado para não perder credibilidade perante nossos cliente e fornecedores.

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

As mudanças inovadoras nos processos funcionais e operacionais da empresa apresentam-se com destaque para a renovação da pauta para os vendedores, a criação de divisões dentro do setor de vendas aumentando a capacidade de atendimento e a criação da empresa LEPAR para atender as demandas de marketing, “o sucesso dos projetos colaborativos de inovação demanda determinadas habilidades – a principal delas a “mente aberta”” (Stal, Noara & Chagas Jr., 2014, pp. 310).

Além do exposto é possível também ter o entendimento sobre os motivos que levaram a empresa a tomar tais iniciativas, as respostas coincidem com o direcionamento do PE, qual seja, o atendimento das demandas geradas pelos clientes e empresas fornecedoras parceiras, onde “Planejamento Estratégico começa a ser visto não apenas como uma mera formalidade, mas sim como um meio que possibilita a sobrevivência e manutenção das empresas no mercado” (Roscoff et al, 2017, pp. 04).

Tem-se também que as referidas iniciativas, geraram ganho de desempenho, visto que, a partir da elaboração das metas por parte dos fornecedores, as mesmas podem ser atingidas, com a melhor apresentação dos produtos para os clientes, positivando o mix ideal previamente estabelecido e agilizando o transporte com a diminuição de retrabalhos. “A análise dos dados leva a concluir que o grau de inovação fica melhor explicado quando

associado à interação entre competência gerencial e rotinas/processos” (Feriçotti & Fernandes, 2014, p.90).

Finalizando o quadro de questionamentos é apresentado o entendimento dos respondentes sobre a importância dada pela empresa para as iniciativas de inovação, onde mesmo as que não deram certo são utilizadas como exemplo para as futuras, minimizando o risco de erro, os projetos normalmente são iniciados e acabados sempre com foco nos fornecedores e clientes. “Apesar da importância da inovação ser amplamente reconhecida, há consenso de que as práticas de gestão que a potencializam permanecem ainda não totalmente desvendadas. Sabe-se que o processo inovador é complexo” (Roscoff et al, 2017, pp. 11).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou entender as relações existentes entre a formulação de estratégias e as iniciativas de inovação da empresa, verificou-se que, sim elas existem e que as mesmas estão alinhadas com o PE da empresa, que ao mesmo tempo, estão diretamente relacionadas às demandas dos clientes, bem como, dos fornecedores.

É razoável também apontar que as estratégias da empresa estão relacionadas ao desenvolvimento do ambiente interno no momento em que as possíveis ameaças são identificadas, as mesmas, na medida do possível são transformadas em oportunidades, muito das vezes utilizando-se de treinamentos dos colaboradores, além de outros dois fatores apontados como importantes: i) os colaboradores são 100% CLTs; e ii) a solvência da empresa, tanto para os fornecedores, quanto para com os colaboradores.

Os diferenciais inovadores, bem como, as inovações são vistas pela organização, como mudanças inovadoras que agregam valor à empresa, que os diferenciais apontam para o estabelecido previamente no PE, atendendo as demandas internas e dos clientes, que as iniciativas também geraram melhoras no desempenho organizacional como um todo, além do entendimento de que mesmo as ações que não deram certo, podem ser remodeladas e ajustadas às reais necessidades.

Deste modo, o presente estudo contribui na demonstração da existência de uma forte relação estratégica entre o objeto fim do negócio representado pelo PE e as iniciativas inovadoras utilizadas pela organização.

Sugestiona-se para futuras pesquisas que a mesma seja replicada em empresas que atuam em outros ramos, que em sendo possível se aumente o número de respondentes,

possibilitando com isso um aprofundamento maior do assunto, além de poder oportunizar um comparativo entre os dados obtidos.

REFERÊNCIAS

Beuren, I. M. et al (2014). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Bes, F. T de; Kotler, P. (2011) **A Bíblia da inovação**. São Paulo: Leya.

Bowersox, D. J. (2014) **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Amgh Editora Ltda.

Campos, J. G. C. et al (2015) Direcionadores Estratégicos para o Mapeamento de Ambientes de Inovação e Empreendedorismo: estudo de caso do Projeto Pontos de Inovação – INATEC/Pedra Branca. **VII Seminário de Pesquisa Interdisciplinar**.

Campos, M. G. de. Santos, D. F. L. Donadon, F. A. B. (2017) Impacto dos investimentos em inovação na indústria brasileira. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 13, n. 3, p. 213-236, set./nov.

Cislaghi, T. P. et al (2014) Estratégia Empresarial, Competências e Aprendizagem Organizacional: Um Estudo de caso da Reestruturação do Grupo Nova Energia. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, 4(3): 261-273, ago./dez - ISSN 2237-7956

Cordeiro, F. Zilber, M. A. (2015) A Relação entre a Formulação Estratégica e a Inovação: Estudo de Caso de uma Empresa do Setor de Desmanche de Caminhões. **XVIII SEMEAD**, São Paulo.

Damanpour, F. (2014) Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265-1285.

Daugherty, P. J. Chen, H. Ferrin, B. G. (2011) **Organizational structure and logistics service innovation**. The International Journal of Logistic Management 2011 22:1 , 26-51.

Ferigotti, C. Fernandes, B. (2014) Competências Gerenciais e Capacidade para Inovação: O Caso da Electrolux do Brasil S/A. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.1, p., jan./mar.

Gama, C. M. A. da. (2013) Estratégia: conceitos, modelos e processo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/estrategia-conceitos-modelos-e-processo/69553/> Acesso em: 03 de Dezembro de 2017.

Gomes, M. C. et al (2016) Miranda, M. C. Carraro, I. R. Furlan, J. Planejamento estratégico na logística: Etapas e estratégias para a implementação. **Sustainable Business International Journal**. Disponível em <http://www.sbijournal.uff.br/index.php/sbijournal/article/view/108> Acesso em: 26 de fevereiro de 2018.

Jacoski, C. A. et al (2014) Análise do desempenho da inovação regional – um estudo de caso na indústria. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo v. 11, n. 2, p. 71-88.

Janissek, J. et al. (2017) Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Rev. Serv. Público Brasília** 68 (2) 259-284 abr/jun 2017

Lemes da S. Jr, N. (2017) **O papel da logística no fluxo operacional de uma empresa de reciclagem de alumínio** Pindamonhangaba-SP: FUNVIC - Faculdade de Pindamonhangaba.

Magrinelli, R. M. Ferreira, F. S. (2010) A Importância da Logística: Um Estudo de Caso de um Escritório de Advocacia de Palmital (SP). **Revista Hórus**, v. 5, n. 1, p.20-37.

Martins, G. de A. Theóphilo, C. R. (2016) **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Moreira, G. L. (2016) **Organização Inovadora: O Capital Humano como Fator Diferencial**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/organiza%C3%A7%C3%A3o-inovadora-o-capital-humano-como-fator-msc-moreira> Acesso em: 18 abril de 2018.

Rodrigues, E. C. C. Silva, R. B. da. Costa, É. L. M. (2017) Análise da Qualidade da Logística de Distribuição das Empresas. **Administração de Empresas em Revista**. Vol. 17, nº. 18, Curitiba, pp. 185-207

Roscoff, R. K. dos S, et al. (2017) O Papel do Planejamento Estratégico na Manutenção dos Empreendimentos Graduados pela Incubadora Tecnológica de Santa Maria – RS. **Revista Global Manager** v. 17, n. 1, p. 3-22.

Santos, A. B. Santos, J. Q. dos. (2017) O Processo Logístico como Estratégia Empresarial: Um Estudo de Caso em uma Indústria Alimentícia de Animais. **Revista Formadores - Vivências e Estudos: Caderno de Gestão e Negócios**, Cachoeira - Bahia, v. 10, n. 3, p. 45 - 62.

Severino, A. J. (2007) **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez.

Silva, A. C. R. da. (2017) **Metodologia da pesquisa aplicada a Contabilidade**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis.

Souza, F. F, Gaparetto. V. (2017) Práticas de contabilidade gerencial adotadas por empresas inovadoras. **XXIV Congresso Brasileiro de Custos** – Florianópolis, SC, Brasil.

Stal, E. Nohara, J. J. Chagas Jr. M. de F. (2014) Os Conceitos da Inovação Aberta e o Desempenho de Empresas Brasileiras Inovadoras. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n.2, p. 295-320, abr./jun.

Vieira, G. Quadros, R. (2016) Abrindo a Caixa Preta da Mudança Organizacional para a Inovação Tecnológica. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 4, n. 2. Disponível em: <http://www.desafioonline.ufms.br/index.php/deson/> Acesso em: 01 abril 2018.

Villar, E. G. Walter, S. A. Braum, L. M. dos S. (2017) Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: Uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE** Vol. 16, N. 1. Janeiro/Março.

Webber, C. da C. Vanin, M. S. Severo, E. A. (2016) O Processo de Inovação no Varejo. **Revista GEINTEC**. São Cristóvão/SE. Vol. 6/n. 3/ p. 3377-3391

Whittington, R. (2002) What is strategy – and does it matter? London: Tomson Learning.