

FATORES DETERMINANTES E RESULTANTES DA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO DO GRUPO RESERVA
Determining and Resulting Factors of the Innovation Capacity of Companies: A Case Study of the Reserve Group

FARIAS, Mariana Munis de

Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)
Centro Universitário de Jaguariúna (UNIFAJ).

ZACCARIA, Rosana Borges

Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).

RESUMO: Diante de um cenário mundialmente tão complexo e mutável, as empresas cada vez mais precisam utilizar-se da criatividade e inovação para ganhar competitividade, diferenciar-se da concorrência e gerar valor aos seus *stakeholders*. No início de 2015, o grupo Reserva ganhou notoriedade internacional ao ser premiado pela revista *Fast Company* como um dos mais inovadores do mundo. Logo, o presente artigo efetuou um estudo de caso exploratório e qualitativo, avaliando se os oito fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação, propostos por Valladares *et al.* (2014), encontram-se presentes no Grupo Reserva. Observa-se que a criatividade e inovação geradas pelo grupo provém da cultura organizacional posta em prática por todos os níveis das empresas, refletindo assim na maneira de se comunicar e liderar pessoas, as quais sempre estão no centro dos negócios e são estimuladas a trabalhar em equipe e de forma horizontalizada, além do profundo entendimento dos consumidores e do mercado, que gera vínculos e relacionamentos estratégicos ao grupo.

Palavras-chave: marketing; criatividade; inovação; consumidor.

ABSTRACT: In a complex and changeable world, day by day companies need to use creativity and innovation to be different, better than competitors and to create value for its *stakeholders*. In the beginning of 2015, Reserva Incorporated won an award as one of the most innovative in the world, by Fast Company Magazine, being the only Brazilian company in the ranking, becoming internationally famous. Therefore, this article refers to an exploratory and qualitative study case, analysing if the eight determinants and resulting innovation capacity, proposed by Valladares *et al.* (2014), are presents in the Reserva. It is observed that creativity and innovation generated by the group comes from the organizational culture implemented in all levels of companies, reflecting on the way to communicate and lead people, who are always in the business center and are encouraged to work staff. In addition, Reserva has a deep understanding of consumers and the market, creating a long and strategic relationship to the group.

Keywords: marketing; creativity; innovation; consumer.

INTRODUÇÃO

Evoluções tecnológicas constantes, árdua concorrência local e global, consumidores cada vez mais informados e exigentes, escassez de recursos naturais, crises econômicas globais: são inúmeros os fatores que tornam o mundo atual extremamente complexo e dinâmico e todas essas transformações vêm ocorrendo de forma muito rápida (KOTLER *et al.*, 2010; WEF, 2013).

Em meio a todo esse cenário de caos, a criatividade e a inovação tornaram-se itens obrigatórios para sobrevivência e sucesso das organizações pós-modernas. De acordo com Martins e Terblanche (2003), uma reação eficaz às exigências desse novo mercado leva a organização a mudanças inovadoras para garantir a sua existência.

Taillard e Glaveanu (2012) afirmam que a capacidade de inovação se tornou algo cada vez mais estratégico e primordial para as empresas e o cenário global atual exigirá cada vez mais das organizações criatividade, empatia (ser capaz de se relacionar com as necessidades dos consumidores, emoções, etc.), dinamismo (adaptação a mudanças constantes) e de rigor (em análise de mercados, consumidores, oportunidades, entre outros).

Para Kotler e Keller (2014), a vantagem competitiva é a capacidade e habilidade de uma organização performar uma ou mais maneiras que os concorrentes não podem se igualar. E as teorias de negócio contemporâneas argumentam que as empresas devem competir para manter ou ganhar participação de mercado, onde a inovação é considerada a chave para criar vantagem competitiva (STALK, 2006).

As empresas criativas têm mais chances de criar técnicas inovadoras para melhorar a sua situação e ganhar vantagem competitiva sobre os concorrentes (SLATER *et al.*, 2010). Complementando essa visão, Kuzaqui (2014) cita que a necessidade de sobrevivência faz com que os indivíduos e as empresas busquem soluções para seus problemas. Hoje em dia, os vencedores devem criar os seus desafios para manter o crescimento e desenvolvimento em constância.

Com a taxa de aumento da concorrência, ser criativo é considerado como uma importante vantagem competitiva para o sucesso e sobrevivência das empresas (BASADUR *et al.*, 1999).

Ao avaliar o cenário brasileiro, o pouco incentivo do governo nas últimas décadas, uma cultura organizacional contrária à inovação e a abertura do mercado nacional às competições em níveis globais, fizeram com que a aderência das empresas brasileiras quanto à participação nos *rankings* internacionais de inovação fosse praticamente inexistente (FLEURY *et al.*, 2013).

Porém, uma empresa brasileira vem quebrando esse paradigma de que o Brasil não possui empresas inovadoras. A famosa grife carioca de vestuário masculino denominada Reserva, foi eleita pela revista estadunidense *Fast Company* (uma das revistas mais influentes no segmento de negócios, mídia, *design* e tecnologia, escolhida Revista do Ano em 2014 pela associação de editores norte-americanos) como uma das empresas mais inovadoras do mundo em 2015, sendo a única companhia brasileira mencionada pela publicação, estando entre as empresas mais inovadoras da América Latina. A empresa reside o *ranking* juntamente com um conjunto de marcas renomadas internacionalmente reconhecidas e admiradas como ícones de inovação, como *Apple*, *Google*, *Netflix*, *Ikea*, *L'Oreal* e *Toyota*.

A divulgação dessa premiação (denominada *Most Innovative Companies*) incentivou a elaboração do presente artigo, o qual possui como objetivo apresentar um estudo de caso do grupo Reserva, avaliando se os oito fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação propostos por Valladares *et al.* (2014) encontram-se presentes no grupo.

Os mesmos autores, após analisar, comparar e selecionar dezesseis estudos acadêmicos referentes à capacidade de inovação de empresas, identificaram oito fatores que são convergentes entre todos, os quais são: (1) Liderança Transformadora; (2) Intenção estratégica de inovar, (3) Gestão de pessoas para inovação; (4) Conhecimento do cliente e do mercado; (5) Gestão estratégica da tecnologia; (6) Organicidade da estrutura organizacional; (7) Gestão de projetos; e (8) Desempenho em inovação.

METODOLOGIA

O presente artigo baseia-se em uma pesquisa exploratória e qualitativa.

A escolha por esse tipo de pesquisa ocorre por ser mais apropriada para identificar características, ideias e relações que poderão ser aprofundadas em futuros artigos. De acordo com Mattar (2008), a pesquisa exploratória permite o uso de métodos amplos e versáteis, como levantamentos, estudos de caso e observação informal. Gil (2010) complementa essa citação, afirmando que embora a pesquisa exploratória seja bastante flexível, assume, na maior parte das vezes, uma forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Ainda de acordo com Yin (2015), o estudo de caso pode ser abordado como importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, porque permite ao pesquisador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando questões difíceis de serem visualizadas a olho nu.

Gil (2010, p. 37), complementa que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Além do mais, o estudo de caso auxilia o investigador a obter uma visão holística sobre os acontecimentos da vida real, devido ao seu caráter de investigação empírica de fenômenos contemporâneos

Para este estudo, foram realizados levantamentos bibliográficos de fontes secundárias e um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica descreveu basicamente uma revisão de literatura sobre os temas: (I) "Criatividade *versus* Inovação e Capacidade de Inovação", (II) "Oito Fatores Determinantes e Resultantes da Capacidade de Inovação”.

O levantamento de fontes secundárias foi realizado a partir de dados obtidos em: (1) artigos nacionais e internacionais, encontrados nas plataformas *Scielo*, *Capes*, *Google Scholar*, *Sage*, *Emerald* e *Proquest*, cujas palavras chaves fossem criatividade, inovação e marketing e (2) materiais disponibilizados na Internet provenientes de fontes secundárias pela empresa

analisada, como um vídeo da Globo News (2014), site e redes sociais do grupo Reserva.

O estudo de caso visa averiguar se os oito Fatores Determinantes e Resultantes da Capacidade de Inovação propostos por Valladares *et al.* (2014), encontram-se presentes no grupo Reserva.

REFERENCIAL TEÓRICO

Criatividade *versus* Inovação e Capacidade de Inovação

A criatividade e a inovação tornaram-se primordiais num ambiente que exige das empresas manter e desenvolver posições competitivas. A cada dia que passa, as empresas estão tentando desenvolver sua capacidade criativa (ANDERSEN; KRAGH, 2013).

Toaldo e Luce (2011) alegam que a criatividade e a inovação são processos organizacionais contínuos e concomitantes, que prosseguem durante todas as fases de introdução e uso de ideias novas. Para que uma empresa gere uma inovação, ela necessita estimular primeiramente a criatividade principalmente de seus colaboradores.

Criatividade é definida como a produção de ideias novas e úteis relativa a produtos, serviços, processos e procedimentos e é o primeiro passo para a inovação (ZAMPETAKIS, 2014). Cada vez mais, a criatividade tornou-se valorizada através de uma variedade de tarefas, profissões e empresas, e pode servir para definir qualquer organização, através da criação de novos produtos, fluxos de trabalho simplificados, ou ideias inovadoras. (ZAMPETAKIS, 2014).

Para Duailibi e Simonsen (2000), a criatividade pode ser descrita como a capacidade de criar mentalmente ideias, imagens e coisas não presentes, que conseqüentemente darão existência de algo novo, único e original, porém com um objetivo: e as empresas buscam soluções de problemas objetivos.

Os mesmos autores descrevem a criatividade como um processo de mudança ou da evolução na organização da vida subjetiva, onde há necessidade de um elemento surpresa ou de algo incomum.

Já para AMABILE *et al.* (1996), a criatividade motiva a geração de novas ideias e é considerada um dos determinantes necessários para

inovação. Pode-se dizer que a criatividade é um recurso intangível fundamental para as empresas (IM *et al.*, 2014).

De acordo com Nyilasy e Canifford (2013) a criatividade vem sendo estudada a partir de uma variedade de perspectivas, sendo um conceito cognitivo crucial na gestão, bem como *marketing*, o qual possui os 4P's da criatividade na comunicação – *people* (pessoas), *process* (processos), *press* (imprensa) e *products* (produtos).

Já para Yang *et al.* (2012), a criatividade é, portanto, um aspecto importante da psicologia do consumidor que impacta tanto a satisfação do consumidor, quanto o sucesso empresarial.

Enquanto isso, Menon *et al.* (1999), a criatividade é o elemento propulsor da aprendizagem da empresa e do desempenho da mesma perante o mercado, os quais se constituem em resultados do processo de formação da estratégia de *marketing*.

Andersen e Kragh (2013) afirmam que a criatividade deve apelar para novas ideias e perspectivas não-tradicionais que podem ir além das perspectivas tomadas por certo pela organização. Por esta razão, entradas externas são valiosas para o processo de criatividade.

Considerando as estratégias de marketing criativas, a criatividade foi citada por Andrews e Smith (1996) como "o grau em que as ações tomadas para comercializar um produto representam uma significativa diferença de práticas de marketing na categoria do produto".

A inovação é fruto da criatividade e indica que algo foi inventado, descoberto e projetado, por antecedência, A transformação da criatividade em inovação é, na maioria das vezes, um processo de converter ideais individuais em ideais coletivos, onde as ideias novas necessitam ultrapassar os limites do desejo individual e passe a ser em prol de uma organização (TOALDO; LUCE, 2011).

Não existe criatividade e inovação sem trabalho em equipe. As organizações tendem a se tornar eficientes através da construção de rotinas e perspectivas para que funcionários atuem de formas individuais que são reforçadas por estruturas e sistemas, como a departamentização de tarefas. Saídas criativas geralmente são coletivas, ao invés de esforços individuais,

tendo como base o social, relações interpessoais que transcendem as fronteiras (PERRY-SMITH, 2006).

Já para Burroughs *et al.* (2011), a inovação é definida como a produção e tangibilização de algo que é original e útil, e um novo produto ou serviço pode ser considerado inovador quando difere-se daquele já existente, sendo ainda mais eficaz (ou ainda mais efetivo) na realização da finalidade para a qual foi destinado.

De acordo com Ayo *et al.* (2011) a inovação refere-se à utilização de um novo produto, serviço ou método que possui aplicação prática mais útil imediatamente após a sua descoberta, influência econômica de sucesso e participação de mercado em cada vez mais competitiva mercados globais.

Segundo Crossan e Apaydin (2010), inovação é a produção ou a adoção, assimilação e exploração de uma novidade sobre o valor acrescentado em domínios econômico e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e criação de nova gestão de sistemas. Ela é tanto um processo como um resultado. De acordo com as autoras, esta definição captura vários aspectos importantes da inovação: ela inclui tanto a concebida internamente e externamente inovação adotada ("produção ou adoção"); ela destaca a inovação como mais do que um processo criativo, através da inclusão de aplicação ('exploração'); enfatiza os benefícios pretendidos ("valor acrescentado") em um ou mais níveis de análise; deixa em aberto a possibilidade de que a inovação pode referir-se a relação, em oposição ao absoluto, novidade de uma inovação (uma inovação pode ser uma prática comum em outras organizações, mas ainda seria considerado como tal se é novo para a unidade em investigação); e chama a atenção para os dois papéis de inovação (um processo e um resultado).

Kuzaqui (2014) alega que se não houver inovações, provavelmente, muito do que consumimos não existiria e explica que inovações podem ser definidas como melhorias em produtos existentes, serviços, e ocorrem tanto nos negócios e vidas pessoais diárias. Para o autor, as inovações denominadas como incrementais são aquelas que representam a evolução de um padrão, e são percebidas pelo consumidor, como ganho de qualidade e utilidade de um produto. Elas podem ocorrer em diversos segmentos, inclusive no mercado com o qual a uma empresa atua.

Não há inovação sem pessoas. Taillard e Glaveanu (2012) alegam que nem os algoritmos mais sofisticados são capazes de competir com a criatividade humana. Para Smith *et al.* (2008), o processo de inovação é uma atividade realizada por pessoas, suportadas por: gestão do conhecimento, estilo gerencial e liderança, recursos, estrutura organizacional, estratégia corporativa e tecnologia. Todos os fatores coletivamente, pessoas e processo de inovação fazem parte de algo denominado como cultura organizacional. Logo, para que haja inovação numa empresa, faz-se necessário que seu ambiente seja propício para isso.

De acordo com Munhoz (2005), a criatividade é uma habilidade humana que só pode ser reconhecida e avaliada a partir dos resultados que produz, onde dimensão da criatividade implica, assim, o indivíduo, com seus/suas características e peculiaridades, fruto de seu/sua existência, experiência e visão do mundo, no contexto do ambiente em que está inserido.

Por outro lado, de acordo com Kuzaqui (2014), envolve o escopo do negócio, que pode oferecer as variáveis exógenas individuais, motivar e liderar ele/ela para certo tipo de comportamento que pode, então, levar para a construção de competência, criatividade e, posteriormente, os resultados necessários. Isso significa que a missão e valores da empresa devem casar-se com a missão do indivíduo.

Para Xu e Peterson (2013), a criatividade é gerada em três sistemas inter-relacionados – sistemas pessoais, sistemas sociais e sistemas culturais – onde o indivíduo obtém informações a partir de uma cultura a qual o transforma de forma significativa.

A capacidade de inovação pode ser interpretada como um elemento de uma cultura da empresa, ou, inversamente, a cultura pode ser entendida como resultado do desenho organizacional e dos processos de mudança de uma corporação (JONES, 2010). Ou seja, as pessoas estão no cerne da inovação e a cultura organizacional voltada para estimular a criatividade é primordial para geração de inovação. Deve-se estimular os funcionários a serem mais criativos e a desenvolver ferramentas para facilitar a criatividade dentro das empresas (BURROUGHS *et al.*, 2011).

Segundo Martins e Terblanche (2003), a cultura organizacional tem uma grande influência sobre o grau em que a criatividade e inovação são

estimulados em uma organização, e de acordo com os mesmos autores, a cultura de uma organização pode ser um fator que contribui para o grau em que a criatividade e a inovação ocorrem em uma organização.

A cultura organizacional está profundamente alicerçada em valores e crenças (muitas vezes inconscientes), compartilhada pelos colaboradores de uma organização. Se manifesta nas características típicas da organização. Ela, portanto, refere-se a um conjunto de pressupostos básicos que funcionaram tão bem no passado que automaticamente são aceitos como pressupostos válidos dentro da organização. Essas suposições são mantidas no processo contínuo de interação humana (que se manifesta em atitudes e comportamentos), em outras palavras como o caminho certo em que as coisas são feitas ou problemas deve ser entendidos na organização (MARTINS; TERBLANCHE, 2003).

As raízes da administração nas ciências sociais, naturalmente, fazem-nos pensar em criatividade como fenômeno social ou cultural. A perspectiva sociocultural sobre criatividade nos indica o público é parte do processo como atores de um espetáculo criativo e resultam artefatos criativos. E isso tem tudo a ver com o consumo, que é uma experiência pessoal, mas que também é profundamente social e cultural (TAILLARD; GLAVEANU, 2012).

A criatividade também está presente na perspectiva do consumo. Os consumidores também estão mais cada vez mais criativos e exigindo que as empresas também os acompanhem. Os indivíduos estão interagindo espontaneamente por puro interesse ou paixão, partilha, resolvendo problemas, criando novas práticas. Estamos em novos tempos de conversação, onde o diálogo entre consumidores e empresas está mais espontâneos e transparentes, gerando ambientes mais propícios à criatividade e inovação, onde as empresas naturalmente devem estar conscientes e sensíveis também às preocupações éticas (TAILLARD; GLAVEANU, 2012).

A tecnologia gerou novos pontos de contato entre as empresas, consumidores e todas as partes interessadas (*stakeholders*) na empresa. Segundo Taillard e Glaveanu (2012), o *marketing* criativo tem foco nas relações e nas oportunidades criativas que geram valor para todos os envolvidos com uma organização. Os mesmos autores defendem que um equilíbrio forte entre os lados criativos e analíticos são importantes para inovar. O contexto digital

possibilitou a captura e armazenamento de quantidades sem precedentes de dados valiosos (conhecidos como *big data*), que pode e deve ser analisados para uma análise mais profunda e uma gestão mais eficiente. Estes processos analíticos também são excelentes oportunidades para o pensamento criativo.

Complementa a visão supracitada, Slater *et al.* (2010) ao alegar que as estratégias de *marketing* criativas podem usar modelos de precificação inovadores, redes de contato centradas nos clientes ou expandir formas e meios para se aproximar de seus mercados-alvo que possuem preferências específicas. Estes elementos de *marketing* poderiam fornecer valor distintivo para clientes ou dar-lhes uma razão para comprar.

Olhando para a criatividade no contexto do consumo, ele deve dar as empresas acesso a toda uma nova gama de dados que permitam obter melhores insights sobre criatividade (TAILLARD; GLAVEANU, 2012).

De acordo com Andersen e Kragh (2013), é difícil de ser verdadeiramente inovador sem ao menos alguma entrada externa mínima ou inspiração, ou seja, através do contato com os *stakeholders*. No entanto, de acordo com os autores, abranger limites e buscar criar arenas para a interação criativa de pontos de vista internos e externos não é algo automática e também é mais complexo do que o alargamento das fronteiras e atividades que envolvam compradores e vendedores. (ANDERSEN; KRAGH, 2013).

Em relação a sua importância, HAMEL (1998) afirma que a inovação estratégica é a única maneira para os recém-chegados obterem sucesso frente a enorme desvantagem de recursos, e a única maneira para renovarem sua oferta e tornarem-se um caso de sucesso.

Oito Fatores Determinantes e Resultantes da Capacidade de Inovação

De acordo com Valladares *et al.* (2014), a capacidade de inovação pode ser entendida como um artefato de uma cultura, ou, inversamente, a cultura pode ser entendida como resultante do desenho organizacional e dos processos de mudança. Através de uma revisão bibliográfica efetuada em seu artigo, foram encontrados em várias literaturas analisadas oito fatores congruentes que determinam e resultam da capacidade de inovação das empresas, os quais estão descritos a seguir:

- 1. Liderança Transformadora:** esse fator é responsável por tornar os funcionários de uma empresa mais conscientes da importância e do valor do trabalho, acionando suas necessidades superiores e levando-os a transcender seus interesses pessoais em prol da organização (VALLADARES *et al.* 2014). Para Kuazaqui (2014), na nova economia, (cenário pós-crise que começou em 2008) o principal ativo econômico não está em recursos físicos ou até mesmo na tecnologia, mas na mente das pessoas e na forma como as empresas podem identificar e capitalizar o conhecimento, ações, posturas e atitudes de seus empregados. Logo, líderes são essenciais para condução e o despertar da criatividade, e conseqüentemente da inovação no ambiente corporativo, motivando, servindo de exemplo e encorajando as pessoas para tal;
- 2. Intenção estratégica de inovar:** para inovar, uma empresa precisa sair da inércia e correr riscos. A intenção estratégica de inovar é o grau com o qual a corporação está disposta a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e para competir agressivamente a fim de vantagem competitiva para empresa (VALLADARES *et al.* 2014);
- 3. Gestão de pessoas para inovação:** significa a promoção da concessão de liberdade ou autonomia de atuação aos empregados, estabelecendo metas desafiadoras, permitindo que decidam como alcançá-las e favorecendo a autorrealização e o comprometimento com os objetivos da organização (VALLADARES *et al.* 2014). Kuazaqui (2014) alega que é necessário reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de gerenciá-lo e cercá-lo com o mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis. E, para empreender, o indivíduo não só deve ter a motivação para fazer algo novo ou diferente, mas para fazê-lo bem feito, de modo a contribuir financeiramente e economicamente com ele, a empresa e a sociedade.
- 4. Conhecimento do cliente e do mercado:** ou seja, habilidade para detectar os eventos, necessidades, expectativas, mudanças significativas e tendências do cliente e do mercado. Perceber as mudanças do mercado na frente dos seus competidores fornece

vantagem competitiva à empresa (VALLADARES *et al.* 2014). Logo, quando a empresa conhece muito bem o mercado e o cliente com o qual atua, obtém uma maior capacidade de agregar valor aos seus consumidores. Kuazaqui (2014) também alerta que uma inovação é inútil, a menos que seja aplicada ao mercado que foi desenvolvida

5. **Gestão estratégica da tecnologia:** é a gestão do processo de criação e desenvolvimento de tecnologias, tendo em vista à criação de valor (VALLADARES *et al.* 2014). Ou seja, de nada adianta a inovação, se a mesma não é empregada para satisfazer da melhor forma as necessidades dos *stakeholders*, bem como para agregar valor à sua oferta e gerar conseqüentemente vantagem competitiva frente aos seus concorrentes;
6. **Organicidade da estrutura organizacional:** grau com o qual a estrutura é caracterizada pela concessão de autonomia, controles flexíveis, comunicação horizontal fluida, valorização do conhecimento e da experiência e informalidade nas relações pessoais. Estruturas orgânicas permitem resposta mais rápida às mudanças no ambiente externo do que as nomeadas mecanicistas (VALLADARES *et al.* 2014). Kuazaki (2014) detalha que parte do processo criativo está relacionada com o ambiente no qual o indivíduo está inserido e as possibilidades de como a empresa pode melhorar esse ambiente por despertar e desenvolver um gênio criativo em outros indivíduos. Portanto, ambientes menos rígidos, menos formais e mais descontraídos, proporcionam maior comunicação e relacionamento com os indivíduos de uma empresa, e conseqüentemente auxiliam na capacidade de criatividade e inovação de uma companhia.
7. **Gestão de projetos:** Cabeça nas nuvens e pés no chão – não há inovação sem controles financeiros rígidos e muito planejamento. Para Valladares *et al.* (2014), a gestão de projetos visa o planejamento, provisão dos recursos, execução e controle do processo de inovação. Possui minuciosa avaliação dos projetos, análise e planejamento projetando, principalmente, ganhar compreensão, compromisso e apoio tanto corporativo, quanto do pessoal que estará engajado no projeto.

- 8. Desempenho em inovação:** Uma empresa não se torna inovadora da noite para o dia. Organizações inovadoras, para Valladares *et al.* (2014) são aquelas que mostram comportamento inovador consistente ao longo do tempo.

Sobre o Grupo Reserva

A ideia de abrir um negócio segmentado na moda masculina surgiu em 2004, quando os sócios da Reserva, Rony Meisler e Fernando Sigal, vislumbraram uma oportunidade num momento de lazer: estavam na academia e repararam que cinco homens se exercitavam com bermudas idênticas. Após esse evento, desenvolveram dois modelos de bermuda com a frase em inglês “seja você mesmo, mas nem sempre o mesmo”, nome este do CD recém-lançado na época do Gabriel O Pensador, e venderam 200 unidades em 3 dias entre amigos.

Após a prototipação do negócio fazer sucesso entre os mais próximos, em 2005, os sócios resolveram criar uma nova coleção e comercializá-la para lojas multimarcas no Interior de São Paulo. Porém, ambos perceberam que seus produtos eram de qualidade muito ruim e que poderiam desenvolver fornecedores e atacadistas para criar uma nova marca.

Em 2006, o que era considerado *hobby*, virou a atividade principal. Rony demitiu-se de uma multinacional e Fernando utilizou a casa da mãe como “Centro de Distribuição” das roupas. Surge, a partir de então, a marca Reserva, nome que faz referência a uma das mais belas praias do Rio de Janeiro, com sua icônica logomarca do pica-pau. Nesse mesmo ano, os sócios realizaram o primeiro desfile da marca no Fashion Rio e abriram a primeira loja em Ipanema (RJ).

Por ser uma marca de moda casual, sua coleção é composta por peças-coringas para o guarda-roupa masculino, como camisas, camisetas, calças e bermudas, calçados e acessórios, além da linha Ateliê Reserva, que possui *design* apurado a partir de materiais sofisticados, ou acabamentos especiais característicos da arte da alfaiataria.

Em 2007, a Reserva criou a Experiência Reserva, um modelo de atendimento que fez a marca ficar muito famosa nos anos seguintes. Ela surgiu para que os clientes se sentirem em casa, com música eletrônica mais alta,

cerveja gelada à vontade, e atendentes entusiásticos que iniciam diálogo descontraído e menos formal que as outras marcas do mercado. No mesmo ano, também foi aberta sua segunda loja.

Em 2008, a marca passou a ser vendida em 200 lojas espalhadas por todo território nacional. No ano seguinte, foram criadas as áreas de estilo, compras e marketing, abertas mais 10 lojas próprias e mais 100 lojas multimarcas. Os dois desfiles anuais da marca começaram a ocorrer no São Paulo *Fashion Week*.

Finalmente, em 2010, os sócios fundaram o Grupo Reserva, lançando a marca Reserva Mini, para meninos de 2 a 12 anos.

Em 2011, o grupo investiu ainda mais na contratação de pessoas para os times de estilo, compras, *marketing*, *visual merchandising* e *back office*. Luciano Huck torna-se novo sócio e lança a marca Use Huck. Para não perder a essência da cultura Reserva com conta de todo crescimento, foi concebido o projeto da Família Reserva, como a primeira edição do livro de cultura, onde todos os associados escreveram como viam a empresa, do lado bom, ao não tão bom assim.

Em 2012, o Grupo Reserva alcançou a marca de 22 lojas, quase 900 lojas multimarcas comercializando seus produtos, e lançou a marca feminina Eva, além de obter um milhão de fãs no *Facebook*. Também foi efetuada a primeira Revista Reserva aos clientes potenciais e atuais, com tiragem de 20 mil exemplares. Algumas ações chamaram muito a atenção de todos os *stakeholders*, dentre elas o lançamento da linha 3G, feita especialmente para pessoas que estão acima do peso e medidas padrões impostas pela sociedade, e o Selo AR, criado para a ONG AFROREGAEE, para licenciamento de sua marca, com o intuito da geração de recursos para a entidade. Nesse mesmo ano, o grupo levou idosos, crianças, homo e heterossexuais, negros e ruivos às passarelas do Fashion Rio, através do desfile “A família é o novo *cool*”, questionando valores propostos nas semanas de moda.

As evoluções não param por aí: em 2013, o Grupo Reserva abriu as primeiras franquias, expandiu sua atuação para um novo segmento, com a inauguração da Reserva TT Burguer, e criou o Grupo Use, com as marcas Use Huck, Alô Regina e Use Mussum. Nesse mesmo ano, alcançou o número de 30

lojas próprias e franquias, comercialização das marcas do grupo em 1.200 lojas multimarcas, inaugurou um novo centro de distribuição, contratou mais 200 colaboradores para a sede e abriu o departamento de felicidade. Efetuou as campanhas Limonada com Reserva no *Youtube*, vídeo promocional feito através das imagens do circuito interno da loja dos Jardins (SP), que registrou um assalto, e Moda Foque, interrogando os formadores de opinião da indústria de moda. Também promoveu uma campanha denominada Caminhão de Beijos Reserva, concurso de beijo nas ruas do Rio de Janeiro, que ao mesmo fazia com que as pessoas pudessem ter acesso ao lançamento da temporada.

Em 2014, a marca fez parceria com a WWF Brasil, *Brazil Foundation* e Anistia Internacional, ao focar o bom exemplo e criando a campanha Rebeldes com Causa, estimulando o empreendedorismo social no país e no mundo.

O projeto é uma homenagem da Reserva ao crescente número de empreendedores sociais que estão no Brasil, mostrando o discurso da consciência socioambiental na prática.

Segundo a empresa, é com essas pessoas que marca quer falar: jovens engajados para o bem, que com ética, seriedade e muito afeto, dedicam suas vidas para causas humanitárias e que, conseqüentemente, transformaram seu entorno. Pessoas que colocam o discurso de um mundo melhor na prática. Revolucionários, persistentes, inovadores, realizadores, indomáveis. Verdadeiros Rebeldes com Causa. A Reserva divulgou em suas redes sociais onze iniciativas sociais, para captar recursos que apoiem os projetos dos mesmos e compartilhar ideias para melhorar. No mês de setembro, durante o lançamento da coleção verão 2015 da *label* Rebeldes com Causa, as vitrines das lojas da Reserva ficaram estilizadas com os rostos e histórias de cada jovem empreendedor social participante da campanha, onde a arrecadação das peças vendidas era revertida aos projetos.

O sócio Rony ganhou o título de *Gentleman of the Year* pela *Fashion for Development* (F4D), por suas iniciativas sociais. Além disso, a marca possui 99% da sua produção no mercado brasileiro, com o intuito de empregar mais a cadeia têxtil do país. Concomitantemente, o Grupo alcançou a marca de 40 lojas, 1.200 multimarcas e 2 milhões de fãs no *Facebook*. Lançou produtos inovadores para o mercado brasileiro, como o Faça sua T-shirt, onde o cliente pode fazer sua própria camiseta com a marca da Reserva *online* e roupas que

pensam, produtos adaptados à vida contemporânea, como camisa com passagem para os fones de ouvido do *smartphone*.

E em 2015, conforme já citado na introdução desse estudo, o Grupo Reserva foi eleito como uma das marcas mais inovadoras do mundo, por conta da ação “Rebeldes com Causa”. É a vencedora do primeiro prêmio Ecoera, e além disso, no final desse mesmo ano, o grupo lançou no Rio de Janeiro uma loja conceito, onde seus clientes podem frequentar a loja sem comprar nada para tomar cerveja, conversar com os vendedores e jogar *videogame*.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A cultura organizacional do grupo Reserva está refletida em dois fatores da capacidade de inovação adotados pela empresa – **a liderança transformadora e gestão de pessoas para inovação** – e postos em prática pelos sócios Rony Meisler e Fernando Sigal. Ambos alegam, de acordo com a *Globo News* (2014), que o modelo de gestão da empresa vai muito além do que ela vende: ele é fundamentado no que a empresa acredita.

A Reserva, segundo seus fundadores, é uma empresa idealista, que acredita num mundo melhor, num mundo com o qual as pessoas podem ser felizes trabalhando. Ela nasceu do sonho de infância de dois garotos que queriam expressar o que pensam, usando a roupa como mídia para uma mensagem.

A empresa, de acordo com os sócios, vai além da criação de uma moda meramente estética, abordando temas antropológicos e comportamentais (como valores da família e liberdade de expressão ambos já tratados nas coleções passadas da marca). Eles consideram que cada semestre há uma folha em branco, onde a grife imprime uma nova ideia que pretende dialogar com o consumidor. Além do mais, a Reserva é uma marca que **conhece muito bem seu cliente e consumidor**, bem como o mercado com o qual atua. Em toda comunicação integrada de *marketing* da empresa (desde as redes sociais, comunicação a todos os *stakeholders*, até o ponto de venda), além de refletir seus valores e da liberdade de expressão, assume que suas roupas são feitas para o homem brasileiro “de verdade”: que tem preguiça

de acordar cedo, que prefere tomar cerveja e comer pizza a malhar, que não segue os padrões impostos pela sociedade.

Os valores da Reserva estão estampados nas paredes de toda sede da empresa, localizada em São Cristóvão, na capital do Rio de Janeiro, através do Manifesto Reserva: frases que resumem a cultura organizacional da empresa e tudo aquilo que a marca pensa, como “O sorriso é o novo pretinho básico”, “Somos nós mesmos, mas nem sempre somos os mesmos”, “Somos todos nós juntos a Reserva”, “Somos simples assim como a vida que vivemos intensamente”, “Somos família, somos acolhedores, somos verdadeiros conosco e com o próximo”, “Somos completamente apaixonados pela vida”, “Somos pessoas que realizam sonhos, não empreendedores”, “Somos gentis e educados sob qualquer circunstância”, “Somos quentes inverno e verão”, “Somos passionais”, “Preferimos beijo ao aperto de mão”, “Saudáveis corpo e alma”, “Somos inquietos, talvez queremos nos reinventar a cada segundo”, “Preferimos o sorriso, ao blasé” e “Fazendo do limão, uma limonada”. O escritório todo reflete os elementos da marca, sempre reforçando seu manifesto, logomarca do pica-pau, as cores vermelho, cinza, preto, madeira e pneus provenientes de fontes recicláveis.

A Reserva efetua os serviços de criação todos dentro da empresa, desde as vitrines, catálogos, revistas, estampas de camiseta, novas coleções, até a manutenção das redes sociais, artes que serão veiculadas nas mídias, entre outros. Portanto, a sede da empresa conta com áreas de convivência que estimulam a criatividade e inovação, com sofás, pufes, mesa de pebolim, saco de boxe, rede, televisão, *videogame*, balanço, mesas, um canto com microondas, cafeteira, gerando assim um ambiente mais descontraído. Há também um auditório decorado com sofás-camas feitos de *pallets*, onde os *brainstorm* mais criativos são feitos ali.

Observa-se que a empresa atua fortemente com o fator **organicidade da estrutura organizacional**, ao adotar um escritório horizontalizado, sem portas ou divisórias entre os setores, os quais permitem fluir mais a comunicação entre os colaboradores. As equipes de *marketing*, vendas e criação sentam-se mais próximas, de modo que criem cada vez mais unidas e compartilhem as informações mais facilmente.

Quanto aos fatores de **gestão estratégica da tecnologia** e **gestão de projetos**, nota-se que a empresa tem inovado a cada ano na criação e desenvolvimento de tecnologias, tendo em vista à criação de valor, onde, ao mesmo tempo em que cresceu em quantidade de lojas, franquias e multimarcas, manteve a preocupação sempre em perpetuar a essência da Reserva. Observa-se a criação de novos departamentos, aquisição de novas ferramentas tecnológicas para dar suporte aos colaboradores, de modo que entreguem valor aos seus clientes e consumidores finais, e também a criação de produtos inovadores para o mercado brasileiro, como o Faça sua Tshirt, onde o cliente pode fazer sua própria camiseta *online* e bordar o logo do Pica Pau com a cor que ele quiser, e o lançamento da coleção “Roupas que pensam”, produtos adaptados à vida contemporânea, como camisa com passagem para os fones de ouvido do *smartphone*. Efetua-se projetos de lançamento de novas peças a cada semana, com base no conceito adotado em cada semestre. O sócio Rony, que é formado em Engenharia de Produção, trouxe sua experiência da área de gerenciamento de projetos para Reserva.

Por fim, ao avaliar toda história de evolução e crescimento da empresa, desde sua fundação, até os dias de hoje, nota-se que há uma preocupação do Grupo Reserva em manter um comportamento inovador consistente ao longo do tempo, em cada coleção, a cada ano que passa, onde sempre está disposto a assumir riscos para favorecer a mudança, o desenvolvimento tecnológico e a inovação, e a competir agressivamente a fim de vantagem competitiva para sua empresa, preenchendo os requisitos para dois fatores de inovação: a **intenção estratégica de inovar** e o **desempenho em inovação**.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Criatividade e inovação tornaram-se elementos fundamentais para sobrevivência e sucesso das organizações pós-modernas e vêm ganhando espaços maiores nas discussões empresariais, devido aos novos desafios impostos pelo mercado para a competição e diferenciação.

A criatividade é a criação de ideias novas e úteis relativa a produtos, serviços, processos e procedimentos (ZAMPETAKIS, 2014). Já a inovação é fruto da criatividade e indica que algo foi inventado, descoberto e projetado, por antecedência (TOALDO; LUCE, 2011). Ou seja, nota-se que a inovação pode

ser considerada a tangibilização da criatividade, a criatividade saindo do campo das ideias e sendo posta em prática.

Pode-se afirmar que a inovação “é toda nova aplicação do conhecimento e depende da criatividade” (DUALIBI; SIMONSEN, 2000, p. 15-16).

Valladares *et al.* (2014) propõem em seu estudo os oito fatores de resultantes e determinantes da inovação – (1) Liderança transformadora; (2) Intenção estratégica de inovar; (3) Gestão de pessoas para inovação; (4) Conhecimento do cliente e do mercado; (5) Gestão estratégica da tecnologia; (6) Organicidade da estrutura organizacional; (7) Gestão de projetos; (8) Desempenho em inovação – os quais foram analisados no grupo Reserva, após receber a premiação “*Most Innovative Companies*” pela revista estadunidense “*Fast Company*” como uma das empresas mais inovadoras do mundo de 2014, sendo a única companhia brasileira mencionada pela publicação.

Respondendo ao objetivo desse artigo: nota-se que o grupo Reserva se encontra inteiramente presente e atuante dentro dos oito fatores determinantes e resultantes da capacidade de inovação citados por Valladares *et al.* (2014).

Os grandes fatores que do Grupo Reserva um conjunto de empresas criativas e inovadoras são a cultura e os valores, ambos postos em práticas desde a matriz, até suas lojas. Observa-se que a criatividade e inovação geradas pelas empresas do grupo são frutos da cultura e visão propícias para criar e inovar, as quais refletem na forma de liderar as pessoas. O trabalho em equipe é sempre estimulado e a empresa conta com estrutura horizontalizada, para facilitar comunicação, e também com um ambiente em seu escritório e lojas que estimulam a criatividade. Tratar as pessoas como o centro do negócio fez a diferença para a Reserva ganhar o prêmio supracitado e crescer ano após ano. Investir em novas áreas, mantendo seu DNA, através da prática por todos do Manifesto Reserva, e entender profundamente seus consumidores e mercado também auxiliou o grupo a obter grande visibilidade.

Este artigo aplicou apenas os fatores resultantes e determinantes da inovação propostos por Valladares *et al.* (2014), abrindo novas possibilidades de estudos futuros com base no assunto, dentre eles a aplicação desses

fatores em outras empresas de outros setores da economia, tanto brasileira, quanto mundial, analisar como a cultura organizacional da Reserva impacta na estratégia de criatividade e inovação da empresa, ou se o consumidor final avalia a Reserva como uma empresa criativa e inovadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154–1184, 1996.

ANDERSEN, P. H.; KRAGH, H. Managing creativity in business market relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, pp 82–85, 2013.

ANDREWS, J; SMITH, D. C. In Search Of The Marketing Imagination: Factors Affecting The Creativity Of Marketing Programs For Mature Products. **Journal of Marketing Research**, v. 33, n. 2, p.174-187, 1996.

AYO, J.; ARAKEJI, I.; STATE, I.O. Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry: The Impact of Marketing Innovation and Creativity. **Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)**, v. 2, n. 1, p. 18-21, 2011.

BASADUR, M., TAGGAR, S., PRINGLE, P. Improving the measurement of divergent thinking attitudes in organizations. **Journal of Creative Behavior**, v. 33, p. 75–111, 1999.

BURROUGHS, J. E.; DAHL, D. W.; MOREAU, C. P.; CHATTOPADHYAY, A.; GORN, G. J. Facilitating and Rewarding Creativity During New Product Development. **Journal of Marketing**, v. 75, pp. 53 –67, Jul. 2011.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, September 2010.

DUAILIBI, R; SIMONSEN JR, H. Criatividade e Marketing. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. The Brazilian multinationals' approaches to innovation. **Journal of International Management**. v. 19, n. 3, pp. 260–275, Set. 2013.

GLOBO NEWS. Com 350 funcionários, sede da Reserva tem ambiente que reflete valores da empresa. Globo News, São Paulo, 27 fev. 2015. Conta Corrente. Disponível em: <<http://globo.com/globo-news/conta-corrente/v/com-350-funcionarios-sede-da-reserva-tem-ambiente-que-reflete-valores-da-empresa/3999387/>>. Acesso em: 17 jun. 2015.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMEL, G. Strategy innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**, p. 7–14, 1998.

IM, S.; MONTOYA, M. M.; WORKMAN, J. P. Antecedents and Consequences of Creativity in Product Innovation Teams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 1, pp. 170-185, 2013.

JONES, G. R. (2010). **Teoria das organizações**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN; I. Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing concentrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P. KELLER, K. L. Administração em Marketing, 14 ed. São Paulo: **Pearson Education**, 2014.

KUAZAQUI, E. A discussion on entrepreneurship, creativity and innovation applied to international marketing. **Global Business and Technology Association**, v. 8, pp. 272-295, 2014.

MARTINS, E. C., TERBLANCHE, F. Building Organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, pp. 64-74, 2003.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2008.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and atest. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, pp. 18-40, Abr. 1999.

MUNHOZ, M. L. P. Liderar com Criatividade, uma Competência Humana. São Paulo: Saraiva, 2005.

NAEEM, B; MAWAZ, M. M.; RANA, A. A.; ISHAQ, M.I. Do creative marketing strategy and its effective execution promote business performance? An empirical assessment. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 30, pp. 12108-12113, nov., 2011.

NYILASY, G.; CANIFFORD, R. Ad agency professionals' mental models of advertising creativity. **European Journal of Marketing**. v. 47, n. 10, pp. 1691-1710, 2013.

PERRY-SMITH, J. E. Social Yet Creative: The Role Of Social Relationships In Facilitating Individual Creativity. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 85-101, 2006.

RESERVA. Material produzido pelo departamento de Serviço de Atendimento ao Cliente. RESERVA, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://www.usereserva.com/fastcompany>>. Acesso em: 5 jun. 2015.

SLATER, S. F., HULT, G. T. M, OLSON, E. M. Factor Influencing the Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness. **Industry Marketing Management**, v. 39, pp. 551-559, 2010.

SMITH, M. K.; BUSI, M.; BALL, P. D.; MEER, R. Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 4, pp. 655-676, 2008.

STALK, G. Hardball Innovation: Disciplined Management Is Essential to Successful Product Development-It's What Hardball Innovators Do. **Research-Technology Management**, v. 49, p. 20-28, 2006.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; SERIO, L. C. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, pp. 598-626, Set./Out. 2014.

TAILLARD, M.; GLAVEANU, V. Creativity and Marketing: Interview With Marie Taillard. **Europe's Journal of Psychology**, v.8, n. 4, pp. 519–522, 2012.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F.B. Processo de Estratégia de Marketing – a Criatividade como um de seus resultados. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, pp. 57-71, jan./mar, 2011.

WEF (2013), Circular Economy Innovation & New Business Models Dialogue, World Economic Forum (WEF) Young Global Leaders Taskforce, Cologne, Geneva.

Disponível em:

<www3.weforum.org/docs/WEF_YGL_CircularEconomyInnovation_PositionPaper_2013.pdf>. Acesso: 12 out. 2015.

XU, B.; PETTERSON, R. T. An empirical study on consumers' view of new product creativity. **Innovative Marketing**, v. 9, n. 1, 2013.

YANG, H.; CHATTOPADHYAY, A.; ZHANG, K.; DAHL, D.W. Unconscious creativity: When can unconscious thought outperform conscious thought? *Journal OF Consumer Psychology*, v. 22, n. 4, p. 573–581, out. 2012.

YIN, R. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMPETAKIS, L. A. Sales force management practices in organizations with a supportive climate towards creativity. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 1, 2014.

SOBRE OS AUTORES

FARIAS, Mariana Munis de Farias

Docente do curso de Administração e Engenharia de Produção da Universidade Presbiteriana Mackenzie (Centro de Ciências e Tecnologia de Campinas – CCT), nas disciplinas de Marketing I, Pesquisa de Mercado e Planejamento e Gestão de Vendas. Docente do curso de Gestão Comercial da Faculdade de Jaguariúna, nas disciplinas de Marketing Digital, Pesquisa de Mercado e Fundamentos de Marketing e Comunicação. Docente convidada do MBA de Gestão de Negócios e Marketing da UNIANCHIETA (Jundiá), Gestão de Marketing da Devry Metrocamp e Gestão Estratégica de Negócios com ênfase em Marketing da Faculdade de Jaguariúna.

Contato: mariana.farias@mackenzie.br

ZACCARIA, Rosana Borges

Docente do Mestrado Profissional de Administração (PPGA) da UNIMEP Piracicaba, nas linhas de pesquisa em Marketing e Estratégia – Comunicação, Inovação e Criatividade. Contato: rbzaccar@unimep.br