

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS: Um estudo das  
inovações realizadas no setor a partir da análise das competências das empresas e seus  
reflexos sobre as condições de atendimento.

ROBERTO HALFIN

SÃO PAULO  
2007

**Roberto Halfin**

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS: Um estudo das inovações realizadas no setor a partir da análise das competências das empresas e seus reflexos sobre as condições de atendimento.**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas**

**Orientadora: Professora Dra. Dimária Silva e Meirelles**

**SÃO PAULO**

**2007**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**

**Professor Dr. Manasses Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação**

**Professora Dr<sup>a</sup>. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Professora Dr<sup>a</sup>. Eliane Pereira Zamith Brito**

Dedico este trabalho ao meu irmão Jorge Halfin que partiu muito cedo, mas deixou uma herança de carinho e dedicação a todos que o cercavam.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a minha orientadora, Profa. Dra. Dimária Silva Meirelles, que me orientou neste trabalho com uma dedicação extremada em um período pessoal de extrema importância em sua vida. Seria injusto também que eu não agradecesse a pequena Catarina Meirelles que mesmo sem me conhecer, me emprestou alguns momentos de convivência e carinho com sua mãe, para que ela pudesse me orientar.

À coordenadora do programa de Pós-Graduação, Profa. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito, pelo seu apoio em confiar no meu trabalho, pelo esforço e dedicação e por viabilizar os recursos necessários para que eu pudesse concluí-lo.

A todos os professores do Mackenzie que me incentivaram, disponibilizaram seu tempo e dedicação para viabilizar este estudo.

Ao Mack Pesquisas e a Capes pelo apoio financeiro a todas etapas do projeto.

P v

A minha mãe Ina Zalszupin e meu pai por adoção, Kazimierz Bril pelo apoio irrestrito em todos os momentos e pela confiança que nunca deixou de faltar, mesmo nos momentos em que parecia impossível.

A Priscilla Vieira Tavares Oliveira que foi companheira, namorada, amiga, revisora paciente e incentivadora para que eu buscasse alcançar meus objetivos.

Ao amigo Miguel Feio pelos acalorados debates e apoio em horas complicadas que foram essenciais para que eu seguisse em frente.

E a todas as pessoas que de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse finalizar este projeto.

*Victor Hugo*  
*21/08/1850*

**“Na época em que vivemos desvaneceram-se todas as ficções. Os olhares detêm-se não mais nas cabeças que reinam, mas sim nas cabeças que pensam...”.**

## RESUMO

Este trabalho procura analisar as inovações em serviço do setor supermercadista a partir da análise das competências das empresas e verificar os seus reflexos sobre as condições de atendimento.

Neste sentido, como base teórica, utilizamos uma reunião dos modelos de Gallouj e Weinstein (1997) e Bilderbeek e Hertog (1999) para análise de competências e inovação em serviços, os estudos de Malerba para entender o sistema setorial de inovação e Prahalad e Hamel (1990), Dosi e Teece (1993) e Selznick (1957) para conceituar as competências essenciais.

O corpus da pesquisa é composto por entrevistas em três empresas do setor com diversos profissionais de nível gerencial e diretivo, ligados diretamente ao desenvolvimento de serviços para o consumidor de suas redes. Foram relacionadas empresas de destaque no setor como o Pão de Açúcar, Empório Santa Maria e Santa Luzia conhecidos pela excelência de seus serviços. Não recebemos autorização para que as entrevistas fossem gravadas, mas as mesmas foram submetidas à técnica de análise de conteúdo e categorização.

Os resultados obtidos indicaram que a participação do consumidor é fator determinante para o desenvolvimento dos serviços destas organizações. O estudo mostra ainda a preocupação das empresas em adotar estratégias inovadoras no atendimento ao consumidor, embora os procedimentos e decisões de seus gestores não sigam ainda um suporte organizacional adequado a este propósito.

Palavras-chaves – inovação em serviços, competência, sistema setorial de inovação, setor de supermercados.

## ABSTRACT

This dissertation seeks to analyze service innovations in the supermarket sector through the companies' competences, and also verify their effects on consumer attendance.

The theoretical basis consists of a compilation of models by Gallouj and Weinstein (1997) and Bilderbeek and Hertog (1999) to analyze competences and service innovations; Malerba studies to understand the sectorial innovation system, and also Prahalad and Hamel (1990), Dosi and Teece (1993) and Selznick (1957) to conceptualize essential competences.

The corpus is composed by interviews with several management and board professionals from three supermarket companies who are directly connected to the development of consumer services for their companies. The chosen supermarkets are *Pão de Açúcar*, *Empório Santa Maria* and *Santa Luzia*, acknowledged for their excellence in services. Authorization to record the interviews was not granted, but all interviews were submitted to contents analysis and categorization techniques.

The results indicate that consumer participation is a determinant factor to the development of services in these companies. The study also shows the companies' concern to adopt innovative strategies for consumer attendance, although the procedures and decisions conducted by their management staff still lack an organizational support fitted for this purpose.

**Keywords** – service innovation, competence, sectorial innovation system, supermarket sector.



## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	X
LISTA DE GRÁFICOS .....	X
LISTA DE TABELAS .....	X
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 PANORAMA SETORIAL DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL .....</b>	<b>6</b>
2.1. HISTÓRICO .....	10
2.2. MUDANÇAS RECENTES DE GESTÃO .....	15
2.3. DINÂMICA INOVATIVA .....	17
<b>3 REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
3.1. INOVAÇÃO EM SERVIÇOS .....	28
3.2. ESTUDOS DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS .....	30
<b>3.2.1. O Modelo de Gallouj e Weinstein .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.2. O modelo de Bilderbeek .....</b>	<b>37</b>
3.3. SISTEMAS DE INOVAÇÃO .....	39
3.4. ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS .....	41
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>47</b>
4.1. PROBLEMA DE PESQUISA .....	47
4.2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	50
4.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	52
4.4. TÉCNICA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	54
<b>5 GLOSSÁRIO .....</b>	<b>XX</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
<b>7 ANEXOS</b>	

# 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre inovação de serviços no Brasil ainda revelam uma falta de esforço, no sentido de formalizar uma agenda de investigação sobre a economia de inovação de serviços, que efetivamente construa um sistema de informações e permita esclarecer sua natureza e comportamento, embora haja um crescente interesse acadêmico por estudos sobre inovações. (BERNARDES, BESSA, KALUP, 2005)

As principais questões que têm se destacado na busca de um melhor entendimento do processo de inovação nos últimos anos são (CASSIOLATO; LASTRES, 2000):

o reconhecimento de que a inovação e o conhecimento são colocados como elementos centrais do crescimento de nações, regiões, setores, mercados, organizações e instituições;

a compreensão de que a inovação se constitui em um processo de aprendizado, o qual, enquanto dependente de interações, é socialmente determinado e fortemente influenciado por formatos institucionais e organizacionais específicos;

a idéia de que existem diferenças entre os agentes e suas capacidades de aprender, as quais refletem e dependem de aprendizado anterior, assim como da própria capacidade de esquecer.

a motivação de se considerar a inovação e o conhecimento como elementos centrais da dinâmica e do crescimento, que decorrem da globalização dos mercados e têm levado as empresas a perderem espaços econômicos privilegiados, eliminando muito do caráter idiossincrático nas diferentes economias nacionais. Como resposta, as firmas passam a buscar competitividade, combinando novas estratégias, inovações tecnológicas e organizacionais (TIGRE, 1998).

Neste aspecto, ao se considerar o segmento internacional de supermercados a partir da década de 1980, a participação de mercado de um grupo relativamente restrito de grandes empresas mostra crescimento em diversos países (AC. NIELSEN, 2007).

Os avanços tecnológicos na área de informática e de comunicações viabilizaram o aumento do tamanho das operações e permitiram que a gestão ganhasse e disponibilizasse, por exemplo, maior controle de estoques com a diminuição de tempo ocioso. Isto se tornou possível pela utilização de sistemas de transmissão de dados *on-line*, entre a indústria e o varejo (EDI) e também com a utilização massiva do código de barras (AC. NIELSEN, 2007).

As inovações realizadas permitiram gerar economias de escalas e escopo, proporcionando aumento do tamanho das empresas e diminuição de seus custos médios de gestão, levando ao aumento e à eficiência de suas operações. Como resultado, houve um crescimento significativo do grau de concentração do setor (AC. NIELSEN, 2007).

A busca por ganhos de escalas motivou o crescimento destas empresas pela adoção de vários tipos de formatos de loja, criando linhas diferentes de atuação e segmentação de mercado. O Carrefour, por exemplo, possui aproximadamente seis mil lojas espalhadas pelo mundo, nos formatos de hipermercado, loja de conveniência e lojas de desconto (AC. NIELSEN, 2007).

A implantação destas inovações tecnológicas e de comunicações tem sido a causa das mudanças no setor de serviços em seus aspectos de produção e consumo, gerando questionamentos sobre as características fundamentais dos serviços e no tratamento teórico que a organização das estruturas de mercado do setor sempre recebeu (MEIRELLES, 2006 apud: KON, 1999).

No Brasil, o uso de tecnologia de informação pelos supermercados se iniciou na retaguarda das organizações, nos departamentos de finanças, recursos humanos e contabilidade e de forma “burocrática” nos setores de compra e controle de estoque. Em uma segunda fase, houve a adoção de tecnologia nas frentes de loja. Hoje, conforme a GS1, empresa responsável pela administração e implantação do código de barras no país, o setor supermercadista lidera o ranking dos segmentos que mais utilizam a leitura óptica, seguido

pelas lojas de departamento e eletrodomésticos, drogarias - em terceiro lugar - e lojas de conveniência, em quarto (AC. NIELSEN, 2007).

Os investimentos tecnológicos dos empresários supermercadistas levaram o setor a apresentar em 1995, segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, um percentual equivalente a 97% das lojas com frentes de caixa automatizados. Com isso, diversas ferramentas de gestão foram adquiridas e o número de relatórios tem aumentado a cada dia nas lojas. Este cenário é real tanto para as grandes empresas, como para as médias e pequenas do setor (ABRAS, 2007).

Enquanto as grandes empresas investem em identificação de produtos por radiofrequência (RFID), cuja vantagem é aferir de maneira mais rápida as informações de produto, as médias e pequenas buscam seu diferencial competitivo tecnológico nas redes de negócios, visando ao lucro por meio do gerenciamento de informações (AC. NIELSEN, 2007).

Porém, ao se analisarmos os dados do setor supermercadista paulista, a partir da Pesquisa de Atividade Econômica Paulista (PAEP) 2001, realizada pela Fundação Seade de São Paulo, o fraco desempenho das taxas de inovação setorial, no segmento supermercadista no Estado de São Paulo, seria resultado da reduzida importância dada pelos profissionais brasileiros do segmento supermercadista às inovações originais do setor, junto à economia paulista naquele período.

Este desempenho se explica, pois, em 2001, os profissionais do setor supermercadista ainda não haviam desenvolvido uma visão consciente sobre o uso da inovação como estratégia necessária para a aquisição de vantagens comparativas e competitivas, e as inovações que surgiram na época eram consideradas apenas como respostas a variações de mercado e decorrentes de táticas mercadológicas individuais de sobrevivência.

Soma-se a isto a adoção, pelas redes internacionais de supermercados instaladas no Brasil, dos mesmos modelos globais de gerenciamento de suas matrizes no exterior e os

procedimentos de gestão e tecnologia que eram implantados, embora não fossem vistos e considerados como inovação, pois já existiam há muito tempo em seus países de origem.

Neste sentido, nossa pesquisa mostra que, seis anos depois, os gestores de supermercados no Brasil, hoje valorizam a importância da inovação em serviços nas estratégias competitivas de suas redes e os investimentos têm crescido substancialmente neste sentido. Porém, identificamos uma lacuna no conhecimento que tem como pilar uma tripla necessidade:

a) haver mais pesquisas em empresas que se caracterizem por serem eminentemente prestadoras de serviços,

b) estudos sobre empresas que atuam dentro do contexto político, social, econômico e cultural brasileiro;

c) e pesquisas que tratem da relação entre empresas do varejo e seus públicos, em função das inovações ocorridas em serviços.

O interesse pelo tema surgiu a partir da necessidade de preencher uma mínima porção desta lacuna, ao buscar compreender, no cenário brasileiro, como ocorrem as inovações nos supermercados; caracterizados como empresas exclusivamente prestadoras de serviços, que atuam no mercado brasileiro de forma diferenciada de em relação aos seus países de origem e têm as suas relações com seus públicos calcadas em constante adequação de seus serviços.

Optamos pelo setor supermercadista por este permitir selecionar empresas eminentemente prestadoras de serviços, que atuem no mercado brasileiro de forma diferenciada em relação aos seus países de origem e têm suas relações com seus públicos calcadas na constante adequação de seus serviços.

Neste sentido, um dos maiores obstáculos para a realização do nosso trabalho foi o acesso às informações dos supermercados. Foram consultadas dez empresas, mas apenas duas se dispuseram a ajudar e apoiar nosso trabalho. Uma das alegações para a omissão das empresas consultadas era o receio de que as informações fossem usadas mercadologicamente.

O objetivo proposto para nosso projeto foi identificar quais foram as inovações em serviços no setor de supermercados no Brasil a partir da análise das competências das empresas e verificar os seus reflexos sobre as condições de atendimento. E com o objetivo de caracterizar de forma clara o foco de nosso trabalho, optamos por direcionar nossa pesquisa para os consumidores de alta renda no Brasil nos últimos cinco anos, tendo como base de referência o estudo da PAEP em 2001.

Para viabilizar esta investigação e tendo em vista o perfil fechado do profissional de supermercado e das empresas do setor, essa dissertação foi estruturada de forma que fosse possível desenvolver uma linha comparativa e coerente entre o desempenho das empresas no mercado, o depoimento dos supermercadistas e as linhas teóricas em inovação em serviços e competências essenciais. Neste sentido, o trabalho foi assim desenvolvido: inicialmente apresentamos um panorama setorial do segmento supermercadista brasileiro. Em seguida, desenvolvemos um referencial teórico, tendo como base os trabalhos de Gallouj e Weinstein (1997); Bilderbeek e Hertog (1999); o Manual de Oslo (2005) para inovação em serviços, os estudos de Malerba para entender o sistema setorial de inovação e os estudos de Dosi e Teece (1993) e Selznick (1957) para conceituar as competências essenciais. Com base nestes precedentes, justificamos este estudo, definimos o problema de pesquisa e os objetivos propostos, bem como os métodos de pesquisa realizados, amostras, técnica e instrumento de coleta de dados e análise da pesquisa de campo.

Por fim, apresentamos os resultados da pesquisa e as conclusões acompanhadas de sugestões para trabalhos futuros.

## 2 PANORAMA SETORIAL DOS SUPERMERCADOS NO BRASIL

O setor de supermercados no Brasil vem apresentando uma dinâmica competitiva marcada pela liderança de poucas grandes empresas ligadas a grupos internacionais que cresceram no país através de fusões e aquisições. Em 1997, as cinco maiores redes do Brasil representavam aproximadamente 27% das vendas do setor. Em apenas três anos, esta participação cresceu para 40% das vendas, com uma visível concentração no setor (AC. NIELSEN, 2007).

Porém, esta participação das cinco maiores permanece inalterada desde 2000, o que evidencia um cenário de concentração, mas não de crescimento. Esta realidade é consequência da abrangência geográfica do mercado brasileiro, que exige um profundo conhecimento das características culturais e dos hábitos de consumo próprios de determinadas regiões, o que desestimula a entrada de empresas estrangeiras nestes mercados. O acesso a essas informações favorece o surgimento de novas empresas “médias” e “pequenas”; das quais, muitas, pela iniciativa dos antigos proprietários que venderam suas antigas empresas às empresas de grande porte do setor, investiram constantemente em qualificação de mão de obra, tecnologia e conhecimento de mercado (AC. NIELSEN, 2007).

Os últimos cinco anos mostraram a importância dessa qualificação de mão de obra e a importância do conhecimento de mercado, especialmente no mercado brasileiro, ao assimilar formatos de lojas diferenciados, tendo como critério o comportamento de consumo dos principais clientes e usuários de cada região. O ponto de venda se tornou um espaço abastecedor (maior quantidade de itens de vendas por metro quadrado de loja), de conveniência (facilitar as situações de compras para o cliente) e de vizinhança (procurando atrair os clientes em todos os seus momentos de compra, várias vezes por semana). A mão de obra não foi só adaptada ao perfil de cada formato de loja, mas ao perfil de consumidor que

por ela atraído. Tal eficiência é alcançada por meio do conhecimento detalhado das características de cada região e dos hábitos e atitudes de seus consumidores (AC. NIELSEN, 2007).

Estas particularidades que caracterizam as lojas de auto-serviço (local onde o consumidor independe da existência do vendedor para adquirir produtos e serviços) fizeram com que os formatos tradicionais de lojas dos supermercados tivessem características diferentes, quando instaladas no Brasil. Os formatos mais encontrados no mercado brasileiro são (AC. NIELSEN, 2007).

Supermercado convencional – grande parte das redes brasileiras se encaixa neste formato, que tem foco na área de alimentação, com seções de hortifruti, açougue e peixaria e se adaptam à localidade onde estão instaladas e ao público ao seu redor. Sua ênfase pode ser no preço, no atendimento ou em variedade, além da sofisticação ou não da própria loja. Isto significa que uma mesma rede pode ter lojas com características e estilos distintos, de acordo com o público que se pretende atingir;

Lojas de conveniência – formato criado nos Estados Unidos que foi mudando de perfil no Brasil. No início, trabalhavam com aproximadamente quinhentos itens e hoje centralizam suas vendas em itens de lanchonetes, bebidas e publicações como revistas e jornais, já que muitos itens não se mostraram rentáveis, motivando sua adaptação. A primeira loja neste formato foi criada no país em 1988 com a bandeira Express em um posto Shell em São Paulo.

Sortimento limitado – São lojas de até quatrocentos metros quadrados, cuja preocupação central está no preço de seus produtos; não possuem muitos itens perecíveis e nem variedade de marcas. No Brasil, teve início nos anos de 1980 com a loja Aldi no Paraná e com o Mini Box, do Grupo Pão de Açúcar, em São Paulo. Este formato teve curta duração, neste primeiro momento, mas há cerca de cinco anos, voltou a surgir e vem crescendo. Por exemplo, o Carrefour trouxe da Espanha para o Brasil a marca Dia% ao adquirir a rede



Promodés, sua detentora. Agora, o grupo passou a trabalhar com esses tipos de loja por meio de redes franquiadas também.

Superloja – A superloja possui uma área de vendas ampla, mas não é caracterizada pela diferença na oferta de produtos como o hipermercado. Seu diferencial reside na oferta de produtos de bazar, pois não trabalha com itens eletroeletrônicos como os hipermercados, apenas com alguns eletro portáteis e algumas categorias de produtos têxteis como cama, mesa e banho. As grandes lojas estão instaladas em bairros mais afastados, onde é possível comprar um terreno maior por um preço menor.

Hipermercado – Este formato de loja caracteriza-se por ter cinco seções: mercearia, perecíveis, têxteis, bazar e eletroeletrônicos. Possui grandes áreas e muita variedade.

Supercenter – Modelo norte americano que teve como pioneiro o Wall Mart. Caracteriza-se pelas grandes áreas de vendas com foco especialmente nos itens de bazar e eletroeletrônicos. Este modelo vem sendo aprimorado com a distribuição da área de bazar em espaços/nichos de consumo como: mundo da criança, do animal, da mulher, do escritório, da casa, etc. Esta tendência vem sendo adotada também pelos formatos de hipermercados.

Clube atacadista – Grandes áreas de vendas, com comercialização por auto-serviço destinado a atender pequenos comerciantes com embalagens contendo maior quantidade de um mesmo produto. Os clubes atacadistas ou clubes de compra também vêm evoluindo e, além dos comerciantes, hoje visam também ao atendimento de grandes famílias, com conteúdo das embalagens em tamanhos proporcionais.

O número de lojas de auto-serviço no Brasil (que inclui todos os formatos acima mencionados) teve um aumento de 3.488 unidades entre 2001 e 2005. Passou de 69.396 unidades para 72.884, o que representa uma variação de 5% no período. Em áreas de vendas, o crescimento foi ainda mais expressivo, totalizando 20%. Em 2005, houve um acréscimo de 18,4 milhões de metros quadrados aos 15,3 milhões de metros quadrados existentes no setor em 2001.

O grupo das maiores empresas do setor, constituído pelas cinco primeiras empresas no ano de 2001, somava 1.032 lojas com 22.250 *check-outs* [caixas de pagamento] e empregava 152.273 pessoas. A competição era acirrada entre a primeira e a segunda colocada, CBD (Grupo Pão de Açúcar) e Carrefour. As duas faturavam em conjunto aproximadamente R\$ 9 bilhões e a diferença entre a segunda e a terceira colocada era de 63% em faturamento (ABRAS, 2006).

No ano de 2003, os cinco postos ainda eram ocupados pelas mesmas empresas (CDB, Carrefour, Sonae, Bompreço e Sendas). Mas, a partir de 2004, este quadro sofreu modificações. Foram realizadas duas aquisições dentro deste grupo: a CDB concretizou a incorporação, chamada de *joint-venture* com a rede Sendas e o grupo Wall Mart adquiriu o varejista Bompreço. Tal incorporação levou outras duas empresas, que ocupavam a sexta e sétima colocação – respectivamente Wall Mart e Companhia Zaffari –, a fazerem parte do grupo das cinco maiores do país. O número de lojas subiu para 1.264 unidades, com 24 mil *check-outs* e 166 mil funcionários. Os indicadores de eficiência mantiveram-se estáveis (ABRAS 2006).

O ano de 2005 foi relevante para o grupo das cinco principais empresas do setor supermercadista no Brasil. Isto porque a Wall Mart adquiriu a rede Sonae e as três primeiras empresas abriram uma larga vantagem sobre a quarta colocada, acirrando a concorrência entre si. Por exemplo, a diferença entre o quarto colocado, a Companhia Zaffari, e o terceiro, o Wall Mart, ficou em 88%. (ABRAS, 2006)

Em termos de distribuição regional, a maior participação do setor está concentrada na região sudeste; cerca de 60% do faturamento vem dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. O Estado de São Paulo é responsável por 67% de vendas na região, seguido do Rio de Janeiro com 15,5%; Minas Gerais com 15% e 2,5% do Espírito Santo (ABRAS, 2006).

A segunda maior participação do setor está na Região Sul, com aproximadamente 20% de faturamento, concentrando cerca de 27% das lojas e 22% dos funcionários do País. A Região Norte-Nordeste ampliou durante os últimos cinco anos sua participação perante o setor. Apresentou, em 2005, números próximos a 18% do total faturado, com 21,43% do número de lojas e 18,60% do total de funcionários. E, por fim, a região Centro-Oeste se manteve estável no decorrer dos últimos cinco anos, na ordem de 5%. Entretanto, a região ampliou em 50% o número de funcionários em suas lojas, somando, em 2005, cerca de 20 mil empregos nos Estados que compõem a região e passou a representar 5,36% do total de empregos gerados pelo setor no Brasil (ABRAS 2006).

Como veremos a seguir, este cenário do setor supermercadista foi construído e consolidado em apenas cinquenta e quatro anos no mercado brasileiro; sofreu influência direta da instabilidade econômica, política e legal vivida pelo país neste período e desenvolveu características próprias que tornam as inovações em serviço no setor supermercadista diferenciadas para se adequarem à realidade do segmento no país. (AC. NIELSEN, 2007).

## 2.1. HISTÓRICO

O primeiro supermercado brasileiro, o Sirva-se, começou a operar em 24 de agosto de 1953. Treze anos depois, já existiam 997 supermercados no país. Em 1970, este número cresceu para 2.527, representando um aumento de 153% (ABRAS, 2001).

Para os consumidores da década de 1950, o surgimento deste modelo de comercialização representava a comodidade de: (a) não ter que esperar pelo atendimento de um balconista disponível; (b) economia de tempo e a (c) possibilidade real de obter preços menores, na medida em que os supermercadistas compravam mercadorias diretamente dos fornecedores sem intermédio dos atravessadores. Ao mesmo tempo, os supermercados passaram a exercer grande influência nas indústrias, nos setores atacadistas e nos fornecedores

em geral, devido à mudança de rotina no tradicional relacionamento entre vendedor e comprador e da imediata necessidade de desenvolver embalagens apropriadas ao novo hábito de consumo que surgia (GOUVEA DE SOUZA; NEMER, 1993).

A partir dos anos 1970 surgiram os hipermercados, mostrando uma guinada do formato tradicional de lojas para os grandes formatos. Se por um lado, esse gigantismo identificava o surgimento de novos perfis de consumidores – crianças e esposos – visto que os hipermercados se tornaram pontos de encontro para reuniões familiares, por outro, pequenos e médios varejistas passaram a enfrentar dificuldades de sobrevivência. Não havia como competir com a poderosa concorrência que anunciava estacionamentos amplos e seguros, instalações sofisticadas e grande oferta de itens. Neste espaço de mercado surge, em 1973, a primeira loja de auto-serviço do setor atacadista do país: o Makro. Este tipo de mercado permitiu a sobrevivência de muitos varejistas e assessorou diversas empresas de supermercados; com ele, surgiu a primeira marca própria no Brasil, fora do âmbito dos supermercados – a Aro – com o objetivo de atender bares, hotéis e restaurantes (ABRAS 2001).

Os anos 1980 marcaram o aparecimento do Carrefour no mercado brasileiro, concomitante a uma profunda crise econômica no país, com o objetivo de cativar um consumidor descapitalizado, que ameaça desaparecer dos supermercados. As grandes redes investiram fortemente em publicidade e passaram a patrocinar concertos musicais nos estacionamento de lojas, corridas de bicicletas, gincanas e diversos eventos esportivos. É neste período que, para evitar os custos de intermediários, encarecedores do produto final, as grandes redes passaram a diversificar atividades de serviços como o *delivery* e buscaram cultivar produtos hortifrutigranjeiros, industrializados e comercializados por elas mesmas, tornando as marcas próprias, sinônimas de baixo preço. As Casas da Banha do Rio de Janeiro, com a razão social CB Comércio e Indústria, passaram a investir em múltiplos segmentos,

como indústrias de conservas, concessionária de veículos, jornal e até mesmo em uma agência de publicidade (ABRAS 2001).

Mas a situação piora em 1986, quando é lançado o Plano de Estabilidade Econômica, mais conhecido como Plano Cruzado, que incluía, entre outras medidas, o tabelamento dos preços nos supermercados. O plano, em sua primeira fase de implantação, desencadeou um processo de perseguição a proprietários de supermercados e, dez meses depois, apresenta evidentes sinais de desgaste. Desse período, deve-se destacar uma mudança qualitativa no comportamento do consumidor brasileiro, que passava a exigir das lojas não apenas a disponibilidade de produtos, mas também responsabilizava tanto industriais como comerciantes pela qualidade, apresentação, prazos de validade e atendimento. Ainda nesta fase, tiveram início os investimentos em automação e informatização das lojas de supermercados (ABRAS, 2001).

A primeira metade dos anos 1990 marcou o crescimento dos processos simultâneos de globalização e concentração no segmento varejista mundial. As principais causas desse processo foram: a menor perspectiva de crescimento econômico, principalmente nos países da Europa Ocidental e o crescimento da competição nos varejos americano e japonês, inclusive durante os períodos de expansão da economia. Este processo evidenciou-se quando as pesquisas apontaram as cinco maiores empresas do segmento de supermercados que alcançaram, neste período, entre 45% e 65% de participação nas vendas totais do setor (GOUVEA DE SOUZA; SERRENTINO, 2002).

Neste período, a sobrevivência se torna a prioridade para as empresas do setor supermercadista brasileiro. O cenário econômico do país repetia o de anos anteriores, em que a inflação chegou a alcançar o índice de 83% ao mês em 1990. (GOUVEA DE SOUZA; SERRENTINO, 2002). Este momento foi marcado por fusões e aquisições das empresas varejistas que não resistiram às pressões de um mercado inflacionário, com instabilidade política e um consumidor ainda arredio. As empresas que conseguiram manter-se no mercado

foram obrigadas a reduzir sua linha de produtos comercializados e a restringir os espaços de loja, fechando unidades e reduzindo operações para sobreviver (ABRAS 2001).

O período do governo de Fernando Collor representou para os varejistas a possibilidade de buscarem diferenciais em produtos até então inacessíveis para o mercado brasileiro. Porém, a inflação e a instabilidade econômica ainda não permitiam resultados efetivos e mensuráveis (ABRAS 2001). A recuperação do setor ocorreu somente em 1994, com a abertura do mercado, concomitantemente à estabilidade política e econômica, o que possibilitou a concepção de novos formatos de lojas e permitiu a inserção do auto-serviço brasileiro (e do setor varejista como um todo) no processo de globalização (GOUVEA DE SOUZA; SERRENTINO, 2002).

A segunda metade da década de 1990 foi marcada pela polarização e pela preocupação com um mercado competitivo. A principal característica do período foi a inovação e o aperfeiçoamento dos sistemas de gestão integrada das empresas e da cadeia de suprimentos como um todo. O segmento supermercadista no Brasil experimentou, neste período, transformações que correspondem, em evolução tecnológica, ao que havia acontecido no setor nos cinquenta anos anteriores (ABRAS 2001).

Nesta época, ampliou-se também o processo global de fusões e aquisições de empresas, que atingiu seu ápice no ano 2000 e teve reflexos diretos no mercado brasileiro. A expansão deste processo foi resposta ao crescimento da competitividade em todos os mercados nas áreas de varejo, bens de consumo e financeiro, ocasionado pelo acesso comum a recursos tecnológicos, capital, informação, processos e competência operacional. O processo acelerado de fusões e aquisições, principalmente no setor varejista, criou um cenário em que a participação de mercado em cada setor ou formato era exercida por um número limitado de empresas (ABRAS 2001).

A vinda de redes globais para o Brasil trouxe também para o varejo nacional inovações em formatos de varejo, entre eles os “*supercenters*” e os clubes de atacado,

introduzidos pelo Wall Mart em 1995. Surgiram também os supermercados diferenciados que apostaram em serviços, *know-how* tecnológico, banco de dados e funcionamento em horários alternativos para satisfazer um público mais exigente. O Grupo Pão de Açúcar aperfeiçoou os formatos das marcas: Extra para hipermercados, Pão de Açúcar para supermercados e Barateiro para lojas de vizinhança com política de descontos. O Carrefour adquiriu diversas redes de supermercados e unificou-as sob a bandeira *Champion* (ABRAS 2001).

A recessão entre 1998 e 1999, resultado das crises de economias de países emergentes abriu uma possibilidade para a entrada de operações internacionais no mercado brasileiro, forçando e agilizando a sofisticação das operações de varejistas especializados (ABRAS 2001).

Essas transformações, como o quadro 1 mostra a seguir, levaram os empresários do setor supermercadista a adotarem conceitos de gestão que priorizassem seu negócio, não apenas como uma atividade comercial, mas como organizações complexas que precisavam ser geridas dentro de um quadro que se caracterizava por um ambiente em constante transformação (ABRAS, 2001).

Período	Característica do Período	Inovações Organizacionais e de Mercado
Década de 50	Surgimento dos supermercados no Brasil	Surgimento do auto-serviço
Década de 70	Surgem os hipermercados	As dificuldades do pequeno varejo frente à concorrência com os grandes, incentivam inovações no atendimento diferenciado aos clientes.
Década de 80	Mudança do perfil de consumo	Investimentos em automação e informatização de lojas
Década de 90	Globalização e concentração do segmento varejista no mundo	<u>Até 1995:</u> Fusões e aquisições de empresas supermercadistas no Brasil que adotam processos e gestões consideradas inovadoras no país.

Após 1995:

Inovação e aperfeiçoamento dos sistemas de gestão integrada das empresas e da cadeia de suprimentos como um todo.

Quadro 1 - Resumo das Fases do setor supermercadista brasileiro

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.2. MUDANÇAS RECENTES DE GESTÃO

Nos primeiros anos da década de 2000, as estratégias de gestão e os serviços oferecidos pelos supermercadistas se caracterizam por priorizar a busca de maior eficiência operacional e por melhorias na gestão das empresas do setor. (SANTOS, GIMENEZ, 2002).

Neste curto período, os gestores de empresas de supermercados adotaram medidas administrativas tradicionais de contenção de custos para garantir a sobrevivência de suas operações e procedimentos de gestão. Foram estes procedimentos que possibilitaram que o setor varejista brasileiro se tornasse cenário para inovações tecnológicas, de mercado e de gestão e permitiram a obtenção de vantagens comparativas mais sustentadas (SANTOS, GIMENEZ, 2002).

Entre os procedimentos de gestão adotados pelos supermercadistas, destacam-se a profissionalização do setor através da: (a) a troca de controle acionário em empresas tradicionais do setor, o que tem incentivado a entrada de empresas internacionais com novos modelos de gestão e investimentos em tecnologia no varejo brasileiro; (b) o fechamento de lojas menos rentáveis ou não lucrativas e mesmo a reforma de lojas existentes; (c) uma melhor adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas; (d) a profissionalização das administrações familiares; (e) a busca por maior capitalização, como, por exemplo, securitização de recebíveis como forma alternativa de financiamento; (f) a elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática; (g) o aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final; (h) a mudança de enfoque, que passou



para o lucro operacional, em detrimento do lucro financeiro; e, por fim, (i) a retomada dos instrumentos de planejamento e aferição de custos e controles. (SANTOS, GIMENEZ, 2002)

Entre as vantagens comparativas apresentadas pelas empresas que adotaram estes procedimentos de gestão, destacam-se: (a) a definição correta de oferta de produtos para vendas; (b) a agregação de serviços de forma perceptível ao consumidor; (c) a informatização como elemento cada vez mais importante na cadeia de varejo e no suporte à atividade de distribuição; (d) o emprego de novos sistemas, ferramentas e técnicas, como gestão de estoques, gerência por categoria, *Electronic Data Interchange (EDI)*, *benchmarking* etc.; e (e) a adoção do conceito de parceria e de aproveitamento de sinergias entre atividades dos diversos agentes na cadeia de valor: produtores, distribuidores, varejistas e clientes finais. (SANTOS, GIMENEZ, 2002)

Porém, entre as vantagens mencionadas, o maior destaque recai sobre a informatização da cadeia de abastecimento como um todo, que tem permitido um conhecimento maior sobre a circulação de produtos e ganhos de eficiência na relação varejo-fabricantes, ao se considerar o grau de integração possível entre as empresas com o uso das redes de computadores. Este acelerado incremento da informatização tem redefinido as operações comerciais, o volume dos estoques e os fluxos de logística, bem como levado a um crescente entrosamento da indústria com o varejo, no que tange especificamente aos aspectos logísticos e algumas estratégias comerciais (SANTOS, GIMENEZ, 2002).

A adoção das ferramentas do ECR (*Efficient Consumer Reponse*) e do CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) – sistemas que permitem aos componentes da cadeia de suprimento, distantes do cliente final, conhecerem melhor suas reais demandas e adequarem seus processos de acordo com previsões mais acuradas, em vez de previsões baseadas apenas nos pedidos do componente imediatamente mais próximo – possibilitou às empresas a adoção de procedimentos que se mostraram inovadores no mercado brasileiro, como a utilização do EDI para troca de documentos entre fornecedores e

supermercados; a adoção da técnica de emissão de pedidos por computador (CAO) com base nas informações coletadas pelos pontos de venda (PDVs); o uso da técnica de custeio baseado em atividades (ABC) para identificação, análise e alocação de custos das atividades desempenhadas na empresa, eliminando-se as que não agreguem valor; a adoção do processo de reposição contínua e automática de estoques; e o gerenciamento por categoria de produtos como unidades estratégicas de negócios. (SANTOS, GIMENEZ, 2002)

Por outro lado, esta busca por maior eficiência das empresas de varejo tem contribuído para uma mudança de hábitos dos consumidores brasileiros, conforme mostram pesquisas da AC Nielsen realizadas em 2006, nas quais se verifica uma preocupação dos consumidores quanto aos produtos mais saudáveis, uma tendência de uma maior participação da alimentação fora de casa, o aumento da compra de alimentos semi-prontos, entre outros. Esta maior segmentação dos tipos de consumidores e famílias também tem importância na medida em que inspiram os gestores de supermercados e seus fornecedores para o desenvolvimento de formatos de lojas diferenciados, produtos e serviços voltados para atender a esta diversidade.

### 2.3. DINÂMICA INOVATIVA

A Pesquisa de Atividade Econômica Paulista - PAEP 2001, realizada pela Fundação Seade, é uma pesquisa que abordou a inovação também no segmento de serviços e especificou o segmento supermercadista e seu desempenho. Cabe destacar, porém, que o universo desta pesquisa está restrito ao Estado de São Paulo, o que corrobora a ausência de estudos sobre inovação no segmento de serviços.

De acordo com a PAEP 2001, a taxa de inovação tecnológica é bem modesta no setor supermercadista. Do total de 962 empresas, somente 12 empresas afirmaram que introduziram novos produtos e/ou serviços no mercado, representando uma taxa de inovação de apenas 1,25% (ver tabela 1).

Entretanto, identificam-se na pesquisa dados sobre o segmento de pequenos mercados – como as lojas de conveniência e varejos não especializados, que não trabalham com produtos alimentares – que apresentaram uma taxa de inovação reduzida. Informação esta justificada, pois as lojas de conveniência, por exemplo, ainda se caracterizavam novidade no mercado brasileiro, visto que estavam em processo de implantação (ABRAS, 2006).

Porém, se considerarmos todos os dados referentes ao setor da tabela 1 (somando-se as informações relativas aos hipermercados de varejo e supermercados; pequenos mercados varejistas e lojas de conveniência; varejo não especializado sem produtos alimentares e os varejos de produtos alimentares, bebidas e fumos em lojas especializadas), 81 empresas se declararam inovadoras, elevando a taxa de inovação declarada para 13,7%. Estas diferenças evidenciam a preocupação do setor em desenvolver formatos diferenciados e a forte especialização das lojas no segmento supermercadista (BERNARDES et al, 2005).

Tabela 1 - Empresas de Comércio que introduziram serviço tecnologicamente novo ou significativamente aperfeiçoado para o mercado nacional, no período 1999/2001, segundo Atividades – Estado de São Paulo – 2001

Atividades	Total	Empresas Inovadoras	Taxa de Inovação (%)
Com. veículos automotores e motoc. e varejo de combustíveis	1.759	21	1,19
Atacado	2.533	84	3,32
Varejo hipermercados e supermercados	962	12	1,25
Varejo pequenos mercados e lojas de conveniência	240	12	5
Varejo não espec. sem prod. Alimentares	55	-	-
Varejista de prod. alimentícios, bebidas e fumo, em lojas especializadas	761	57	7,49
Varejista de tecidos, artigos de armarinho, vestuário, calçados, em lojas especializadas	1.077	7	0,65
Varejo de maq. e aparelhos	79	8	10,13
Varejo especializado e outros	3.244	74	2,28
<b>TOTAL</b>	<b>10.709</b>	<b>274</b>	<b>2,56</b>

Fonte: Fundação Seade. Pesquisa de Atividade Econômica Paulista – PAEP 2001

Nota: Refere-se às empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas e com sede no Estado de São Paulo

Algumas hipóteses podem ser levantadas na busca de razões para os diferentes índices de inovação manifestados pelos varejistas de supermercados de grande, médio e pequeno porte, em contraste com o que vem sendo observado nas estratégias das empresas.

Em primeiro lugar, os critérios de inovações adotados na pesquisa da Fundação Seade se basearam apenas nos conceitos de inovação tecnológica, desconsiderando as inovações organizacionais e de processo, que têm ocorrido com mais frequência nas atividades de serviço, consideradas muito importantes por um grande número de autores e referências.

No segmento supermercadista, o processo e a organização foram as áreas que mais sofreram interferência da tecnologia e de novos processos, não apenas decorrentes da incorporação de redes nacionais pelos grandes varejistas internacionais, mas também por terem recebido um maior número de inovações, desenvolvidas ao longo destes anos, muitas

vezes implantadas pela própria equipe que atua nestas áreas. No caso específico do varejo, dentre estas inovações, destacam-se o desenvolvimento de novos formatos de lojas, o treinamento aos profissionais adequados ao perfil das lojas e incremento de alternativas para novas soluções de atendimento (ABRAS, 2006).

Em segundo lugar, na PAEP 2001, adotou-se como indicador para inovação tecnológica um critério mais restrito e seletivo, a partir do qual considerou-se como inovadora a empresa que, efetivamente, tenha introduzido um produto (bem ou serviço) tecnologicamente novo ou significativamente aperfeiçoado para o mercado nacional. Essa premissa permite desenvolver um indicador de inovação mais seletivo entre as empresas classificadas como inovadoras (ver quadro 2) (BERNARDES et al., 2005).

Quadro 1 - Marco conceitual e exemplos de inovação em serviços na PAEP 2001

Inovação Tecnológica	Não-Inovação Tecnológica
<p>A inovação tecnológica corresponde à introdução no mercado de um serviço ou produto novo ou significativamente aperfeiçoado para empresa, ou à implementação de um processo novo significativamente aperfeiçoado que tenha sido novo Não apenas para a empresa, mas também para o mercado nacional. A inovação baseia-se em resultados do esforço de desenvolvimento de novas tecnologias ou novas combinações de tecnologias já existentes.</p> <p>EXEMPLOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de automação de abastecimento para indústria;</li> <li>- Desenvolvimento de software para gestão operacional de frotas de veículos rodoviários;</li> <li>- E-commerce;</li> <li>- Web banking – transações financeiras com clientes;</li> <li>- LivDev, Sistema de colaboração empresa/cliente para projetos de integração e desenvolvimento de sistemas.</li> </ul>	<p>Não são consideradas inovações tecnológicas mudanças puramente gerenciais ou organizacionais (como implementação de técnicas e conceitos avançados de gerenciamento, organização e marketing) e mudanças superficiais na prestação de serviços e no conceito de produção ou serviços já existentes. Também não deve ser considerada como inovação tecnológica, a introdução de serviços ou processos que não demandem uso de tecnologia nova.</p> <p>EXEMPLOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantia de produto</li> <li>- Ampliação de produtos e serviços já realizados anteriormente</li> <li>- Introdução de pagamentos por fax</li> <li>- Mudanças administrativas ou organizacionais que não demandem uso de tecnologia</li> </ul>

Fonte: Fundação Seade

Conforme Bernardes et al. (2005), o conceito de inovação para o mercado corresponde a um tipo de inovação que segue o conceito original de inovação schumpeteriana. Ou seja, significa que o impacto gerado no padrão de competitividade e na acumulação de capacitação tecnológica de uma empresa que a realiza será classificado como uma inovação qualitativa superior àquelas que são novidades apenas para as empresas, mas não para o mercado. Já as inovações específicas voltadas somente para as empresas seriam mais identificadas com o conceito schumpeteriano de difusão (ou absorção) tecnológica, como será visto mais detalhadamente no referencial teórico.

Neste sentido, poderíamos justificar que o modesto desempenho das taxas de inovação setorial no segmento supermercadista paulista mostrado pela pesquisa seria resultado da importância reduzida dada pelos próprios profissionais do setor para as inovações originais ou criadoras, junto à economia paulista.

Esta hipótese se confirma quando se observa duas realidades no setor: (a) a entrada de modelos globais, que pode ter influenciado os respondentes e por isso não viam os procedimentos de gestão e a tecnologia implantada como inovação, dado que estas já existiam em seus mercados de origem (b) não havia, em 2001, no setor supermercadista uma decisão consciente de inovação, como estratégia necessária para se obter vantagens comparativas e competitivas. As ações foram surgindo como respostas a variações de mercado e decorrentes de estratégias mercadológicas de sobrevivência. Com a conveniência sendo medida pelo tempo necessário para se fazer uma compra – incluindo ir e voltar da loja, entrar e sair do ponto de venda e, quando aplicável, receber o produto adquirido – o impulso em atender o consumidor levou os gestores de supermercados a gerar um aumento no formato de suas lojas; a adotar as vendas *on-line*, estabelecer redes de cooperação com fornecedores e a respectiva estrutura logística e a realizar pesados investimentos em tecnologia, visando reduzir custos e aumentar os recursos, para conhecer melhor o consumidor e provocar o aumento do tíquete médio das compras, na medida em que a queda da inflação criou um consumidor mais consciente e menos preocupado em adquirir grandes quantidades (COUGHLAN et al., 2001).

Reforça-se o argumento ainda, na medida em que o sistema paulista mostra um aspecto estrutural estigmatizado por caminhos de aprendizado tecnológico associado às economias imitadoras e periféricas, cujas mudanças técnicas estariam associadas basicamente à absorção e ao aperfeiçoamento de inovações geradas fora do país ou pela dinâmica de aquisição de tecnologia incorporada em bens de capital (QUADROS et al., 2004).

Outros aspectos devem ser destacados em relação à PAEP 2001, que dizem respeito ao segmento supermercadista e que destacam a importância deste setor receber um tratamento diferenciado. O primeiro refere-se aos acordos de cooperação em que, principalmente no pequeno varejo, destaca-se a forte participação dos fornecedores e outras empresas da cadeia de abastecimento no incremento das inovações em parcerias com os supermercados. Já nas empresas tradicionais do setor, há um equilíbrio entre as empresas que incorporaram

inovações tecnológicas por si próprias e aquelas que utilizaram acordos de cooperação com outras empresas e instituições. (ver tabela 2). O segundo aspecto refere-se às lojas de conveniência e aos pequenos mercados, cujas empresas consultadas manifestaram ter introduzido serviços tecnologicamente novos ou significativamente aperfeiçoado para o mercado nacional, mediante cooperação com outras empresas ou instituições. Este dado nos permite identificar a preocupação das empresas deste segmento em buscar novas formas de prestar serviços a seus clientes e o fato de enxergarem nas inovações um caminho para fidelizar seus públicos. (ver tabela 2).



Tabela 2 - Empresas do comércio que introduziram serviço tecnologicamente novo ou significativamente aperfeiçoado para o mercado nacional, no período 1999/2001, por agente que o desenvolveu, segundo atividades - Estado de São Paulo, 2001

Atividades	Empresas Inovadoras	Quem Desenvolveu				
		Principalmente a empresa	A empresa em conjunto com outras empresas ou instituições	Principalmente outras empresas ou instituições	A empresa em conjunto com a matriz	Principalmente a matriz estrangeira da empresa
Com. Veículos automotores e motoc. e varejo de combustíveis	21	5	9	7	-	-
Atacado	84	56	10	12	2	4
Varejo hipermercados e supermercados	12	7	2	3	-	-
Varejo pequenos mercados e lojas de conveniência	12	-	12	-	-	-
Varejo não espec. sem prod. alimentares	-	-	-	-	-	-
Varejista de prod. alimentícios, bebidas e fumo, em lojas especializadas	57	28	28	1	-	-
Varejista de tecidos, artigos de armarinho, vestuário, calçados, em lojas especializadas	7	3	3	-	-	-
Varejo de maq. E aparelhos	8	3	5	-	-	-
Varejo especializado e outros	74	45	10	16	-	3
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>	<b>147</b>	<b>79</b>	<b>39</b>	<b>2</b>	<b>7</b>

Fonte: Fundação Seade. Pesquisa de Atividade Econômica Paulista – PAEP 2001

Nota: Refere-se às empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas e com sede no Estado de São Paulo

Ao examinarmos as variáveis de análise de inovação adotadas pela PAEP 2001 (ver quadro 3), cabe também considerar alguns dados em relação ao panorama supermercadista no período em que a pesquisa foi realizada e que justifica esta proposta de pesquisa.

No que se refere à infra-estrutura de máquinas e equipamentos, os sistemas de informatização de troca no setor supermercadista ainda estavam em implantação no ano em

que foi divulgada a pesquisa e exercia pouco peso em relação às operações das empresas que atuavam no setor, principalmente quando comparados com os dados de 1999, conforme critério adotado. (ABRAS, 2006)

Nessa mesma linha, poderá haver uma alta discrepância se levarmos em conta a realidade do mercado nos dias atuais, com base em todas as inovações realizadas pelos fornecedores que, desde 2001 até 2006, apresentaram e ainda apresentam constante evolução e vêm recebendo investimentos de boa parcela de empresas que compõem a cadeia de abastecimento no setor varejista brasileiro. (ABRAS, 2006)

Quadro 3 - Indicadores e variáveis para análise da inovação e capacitação tecnológica na PAEP 2001

Classes de Indicadores	Variáveis de Análise
Inovação Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação de produto ou processo para o mercado; principal agente da inovação; distribuição percentual de produtos novos na receita de vendas da empresa; principais fontes de inovação; entre outras.</li> </ul>
Atividades de P&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotinas sistemáticas de P&amp;D; subcontratação de atividades de P&amp;D; número de pessoas alocadas à P&amp;D, entre outras.</li> </ul>
Aquisição de Tecnologia Incorporada Aquisição de Tecnologia Desincorporada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despesas com aquisição em máquinas e equipamentos nacionais e estrangeiros</li> <li>- Despesas com royalties e assistência técnica local e estrangeira</li> </ul>
Investimento em ativos Intangíveis Capacitação em Gestão de Operações Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em software, copyright, marcas, patentes e franquias.</li> <li>- Uso de softwares de gestão integrada, estudo sobre clientes (satisfação do cliente, estratégia de vendas, etc.), estudo sobre concorrentes, informatização das atividades administrativas, desenvolvimento de produtos, informatização das atividades operacionais, estratégias de terceirização</li> </ul>
Capacitação em Gestão Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automação industrial; idade média dos equipamentos.</li> <li>- Programa de qualidade e produtividade (Q&amp;P)</li> <li>- Certificados de qualidade</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorias ocupacionais segundo escolaridade, número de ocupados.</li> <li>- Programa de treinamento e educação</li> </ul>
Uso de TICs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de computadores; uso de redes de longo alcance integradas com clientes e fornecedores; acesso à internet; uso de comércio eletrônico.</li> </ul>
Interação com o Sistema de CT&I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acordos de cooperação para o desenvolvimento de atividade de inovação/laboratórios e centros de P&amp;D/ Universidades e centros profissionalizantes/ Institutos de pesquisas governamentais</li> </ul>
Interação e Cooperação na Cadeia Produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento conjunto de processos e serviços</li> <li>- Contrato de longo prazo</li> <li>- Troca sistemática de informações sobre qualidade e desempenho</li> <li>- Levantamento de informações sobre mudança no perfil do cliente</li> </ul>

Fonte: Fundação Seade

A relação entre os segmentos supermercadistas e governamental, até 2001, era baseada na dependência direta do primeiro em relação ao segundo, na medida em que as decisões econômicas adotadas para controle de inflação influíam diretamente nas variáveis e na disponibilidade de investimento das empresas em consumidores, fornecedores e investimentos em desenvolvimento e tecnologia (ABRAS, 2006).

Foi somente após a consolidação da estabilidade econômica, que efetivamente ocorreu após a PAEP 2001, que o setor supermercadista passou a, assumidamente, se preocupar em investir em inovações tecnológicas, inovações de processo e inovação de serviços (ABRAS, 2006)

A tabela 3, embora não se refira especificamente às empresas supermercadistas, percebe-se ainda um número baixo no impacto das inovações, nos resultados das empresas. Porém, o que chama atenção para este quadro é o alto grau de importância dos serviços tecnologicamente novos ou aperfeiçoados no que se refere à melhoria na qualidade de serviços e ao aumento da eficiência das empresas consultadas, sendo que neste último item, nenhuma considerou a influência baixa e apenas 50 empresas dentre as 278 consultadas declararam que o impacto foi não relevante.

Este impacto, segundo as empresas consultadas, explica o número considerável de depoimentos que afirmaram ter havido um aumento razoável de participação de mercado como decorrência da inovação.

Tabela 3 - Empresas do comércio que introduziram serviço tecnologicamente novo ou significativamente aperfeiçoado para o mercado nacional, no período 1999-20001, por grau de importância dos impactos causados pela introdução de inovação tecnológica

Impactos	Não Relevante ou Nulo	Baixo	Médio	Alto	Total
Aumento na Participação do Mercado	48	83	100	43	274
Aumento na Fidelização da Clientela	39	54	116	64	273
Melhoria na Qualidade de Serviços	51	2	44	176	273
Aumento de Eficiência	50	-	104	120	278
Redução do Custo de Trabalho	35	98	99	42	274
Melhoria na Gestão de Estoques	90	44	64	76	274
Aumento na Eficiência Logística	84	34	93	63	274
Redução dos Impactos Ambientais Negativos ou Melhoria nos Aspectos de Saúde ou Segurança	144	55	42	32	273
Atendimento a Normas, Padrões e Especificações Técnicas.	65	84	26	99	274

Fonte: Fundação Seade. Pesquisa da Atividade Econômica Paulista - Paep 2001.

Nota: Refere-se às empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas e com sede no Estado de São Paulo.

### 3 REFERÊNCIAL TEÓRICO

#### 3.1. INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Embora os estudos em economia no Brasil e no exterior tenham sempre marginalizado a inovação no setor de serviços, alguns fatores vem contribuindo para mudar este cenário. O primeiro fator é a importância que este setor vem adquirindo nos países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Para a OECD - *Organization for Economic Cooperation and Development* - (2005), o crescimento da produtividade e do emprego é fortemente dependente do desempenho favorável das empresas de serviços, que funcionam como importantes agentes do crescimento econômico recente, em muitas economias dos países que fazem parte desta organização.

Outro fator que tem corroborado para o maior interesse no segmento de inovação em serviços nos países da OECD é o fato de que ele contribui para a compreensão dos fenômenos inovativos na indústria e suas causas, até em razão do setor industrial abranger, ele próprio, uma série de atividades de serviços.

A despeito da importância do setor e da forte associação com a indústria, não há ainda um modelo conceitual que seja amplamente aceito na explicação destes fenômenos. Sundbo e Gallouj (1998a) apresentam alguns resultados da análise das pesquisas nacionais de inovação em serviços, realizadas no âmbito do projeto SI4S da OECD, que incluiu Dinamarca, França, Alemanha, Holanda, Noruega, Suécia e Grã-Bretanha.

Nesta pesquisa, os resultados mostraram que as maiores firmas tendem a serem mais inovadoras, assim como aquelas que se internacionalizam, em função da troca de idéias. Os maiores gargalos mencionados para o processo de inovação foram a falta de mão-de-obra qualificada, os baixos recursos financeiros e a carência de habilidade organizacional. O estudo mostrou ainda que as inovações em serviços tendem a ser simples, incrementais e facilmente imitáveis por concorrentes ágeis.

Para a OECD (2005a) as inovações em serviços têm as seguintes características: i) dependem menos dos investimentos formais em pesquisa e desenvolvimento e mais da absorção de conhecimento por meio da colaboração com parceiros ou aquisição de equipamentos e propriedade intelectual; ii) o desenvolvimento de recursos humanos é particularmente importante para os serviços e a falta de mão-de-obra especializada se torna um obstáculo para a inovação na maior parte dos países da OECD; iii) empresas menores tendem a ser menos inovadoras que as maiores, mas o “empreendedorismo” (ou característica empreendedora) é um fator que favorece a inovação; e iv) a proteção à propriedade intelectual é um tema que merece atenção, especialmente no que diz respeito aos softwares e métodos de negócios.

Os autores que estudam o processo de inovação em serviços não colocam a pesquisa e desenvolvimento (P&D) formal; ou, de forma mais ampla, o caráter tecnológico da inovação como características tão importantes para o setor de serviços, em relação à manufatura. No entanto, as inovações organizacionais são consideradas muito importantes por um grande número de autores, tais como Miles, Sundbo e Gallouj, entre outros. A importância da força de trabalho e dos clientes para a inovação também encontra uma ampla ressonância entre os mesmos e outros autores.

Ainda assim, a literatura disponível sobre inovação em serviços tem se mostrado convergente em suas principais propostas, quais sejam o caráter menos tecnológico quando é comparado com o que ocorre na indústria e a deficiência dos instrumentos de pesquisas que são baseados em modelos voltados também para a indústria. Conforme será apresentado a seguir, as abordagens teóricas de inovação em serviços ressaltam o caráter menos tecnológico e a predominância de inovações organizacionais e de processo.

A seguir são apresentados alguns estudos e modelos de inovação em serviços que tentam dar conta destas especificidades.

### 3.2. ESTUDOS DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

A deficiência dos instrumentos de pesquisa é mencionada por Gallouj e Weinstein (1997), que aborda a dificuldade em se analisar a inovação em serviços ao se adotar a mesma perspectiva da indústria. Esta dificuldade, segundo Gallouj e Weinstein (1997), parte de dois pontos: por um lado, o fato da teoria da inovação ter sido desenvolvida historicamente levando em conta a prioridade das atividades de fabricação, o que representaria uma diminuição do escopo das análises pioneiras de Schumpeter, e por outro, as propriedades específicas das atividades de serviço, que dificultam as tarefas de identificar os resultados das *proxies* de inovação, através dos métodos tradicionais de medidas econômicas ou mudanças setoriais.

Estas duas linhas de dificuldades apontadas por Gallouj e Weinstein (1997) servem de ponto de partida para dois grupos complementares de estudo de inovação em serviços:

O primeiro grupo foca as análises de introdução de equipamentos e sistemas técnicos em serviços de firmas e indústrias. Inclui um grande número de pesquisas do impacto de tecnologias (especificamente informações tecnológicas) nos serviços, bem como em tentativas de construir taxonomias de trajetórias tecnológicas específicas para o serviço. Esta linha de estudo se caracteriza muito mais por desenvolver uma teoria de difusão de inovações tecnológicas da indústria manufatureira, do que propriamente uma abordagem na inovação do setor de serviços, propriamente dito.

Um exemplo característico desta linha de pesquisa é a teoria do ciclo do produto e seu reverso de Barras (1986). Esta teoria tem como referência o modelo de inovação que reflete a teoria do ciclo do produto. Tem sido aplicada em empresas industriais que priorizam a produção de bens que incorporam novas tecnologias.

Este ciclo consiste de três fases: (i) a primeira, no momento em que novas indústrias se estabelecem, quando ocorrem as maiores inovações de produtos. Esse período se caracteriza por um avanço técnico acelerado, ampla variedade de novos produtos, trabalho intensivo, produção flexível de alto custo com pequenos volumes e uma competitividade centrada no desempenho do produto para conquistar novos mercados. Na fase seguinte (ii) a competitividade é caracterizada pela ênfase dos esforços de inovação dirigidos à melhoria da qualidade e à diminuição do número de produtos ofertados. Neste momento, a produção se torna mais padronizada e automatizada, havendo um crescimento intensivo de capital, uma produção de maior volume e expansão dos mercados. E finalmente, na fase final (iii), na maturidade, quando a questão da competitividade corresponde a uma preocupação com a melhoria dos processos de produção, para reduzir custos num mercado com restrita oferta de produtos padronizados e perto da saturação. A automação dos métodos de produção atinge



seu auge, com os esforços concentrados na produção em larga escala e uma alta taxa de economia de trabalho, gerando altos custos para inovações adicionais (mudanças no produto).

Porém, quando a base de estudo são as empresas de serviço que adotam as inovações tecnológicas, o ciclo opera de maneira inversa. Na primeira fase (i) as organizações tendem a concentrar as aplicações de novas tecnologias para economia de custos e aumento da eficiência de serviços existentes; já na segunda fase do ciclo (ii) a tecnologia é utilizada para aumentar a efetividade ao invés da eficiência dos serviços, levando a um aumento da qualidade, ao invés da redução nos custos; e por último (iii) a inovação é aplicada com o intuito de transformar ou gerar novos serviços/produtos.

O modelo de Barras (1997) foi proposto originalmente tendo como base estudos empíricos de adoção de tecnologias de informação, em indústrias usuárias de serviços na Inglaterra e poderia ser aplicado, por exemplo, ao processo de modernização do setor supermercadista brasileiro nos setores de *check-out*, cadeia de abastecimento, meios de pagamento, padronização de produtos, gerenciamento de perdas e gerenciamento de categorias. Por existir um comportamento refratário à divulgação de informações no setor supermercadista brasileiro, não há, ainda, estudos disponíveis que mostrem como estas inovações têm sido processadas e a forma de relacionamento desenvolvida entre as empresas supermercadistas com fornecedores, instituições financeiras e indústria de informática para mensurar e avaliar os níveis de cooperação, a interdependência e a capacidade de superação dos problemas de oferta de bens necessários através da adoção das novas tecnologias e serviços atrelados.

O segundo grupo de estudo em inovação de serviços, mencionado por Gallouj e Weinstein (1997) argumenta que as inovações nessas atividades correspondem a “*serviços orientados*” e não “*técnicos orientados*”. Sem ignorar a dimensão tecnológica, este grupo se aproxima mais ao enfoque Schumpeteriano, pois defendem, como Schumpeter, que o provedor de serviços mantenha conexões internas e externas que possibilitem a inovação.

Para Schumpeter (1961) cabe ao empreendedor iniciar a transformação econômica. Ou seja, como se coubesse ao produtor/fabricante ensinar os consumidores a desejar produtos ou serviços novos, ou diferentes, ao invés daqueles que estão habituados a usar. Para o autor, a produção significativa combina materiais e forças ao alcance do produtor, para produzir outros produtos, ou os mesmos objetos, através de um método diferente, combinando esses materiais e forças de formas diversas.

Estas combinações se apresentam de cinco formas diferentes: (i) pela aceitação do consumidor de um novo bem ou nova qualidade de um bem, com o qual não esteja familiarizado; (ii) pela adoção de um novo método de produção ou uma nova forma de tratar comercialmente uma utilidade; (iii) pela abertura de um novo mercado; (iv) pela conquista de novas fontes de suprimento das matérias-primas ou produtos semi-industrializados (quer a fonte já exista ou precise ser criada); e finalmente (v) pela execução de uma nova organização industrial (SCHUMPETER, 1961).

Na perspectiva de Dosi (1982), essas situações arroladas por Schumpeter, e, portanto, as atividades de inovação, podem ser entendidas como atividades inseridas num processo de resolução de problemas. Esses processos, por sua vez, estão contextualizados sob uma determinada estrutura técnica, cultural, social e econômica; enfim, sob um determinado ambiente técnico-institucional.

Baseadas na categorização das inovações propostas por Schumpeter (1982), os autores com enfoque em “inovação serviços orientados” definem quatro tipos de inovação em serviços: de produto, de processo, organizacional e de mercado. Como exemplo de inovação organizacional, cabe mencionar a introdução de gerência da qualidade total. As inovações de processo são renovações de procedimentos para produzir e entregar o serviço, e podem ser subdivididas em duas outras categorias: no processo de produção (“*back office*”) e no processo de entrega (“*front office*”). As inovações de mercado estão relacionadas a novos

comportamentos mercadológicos, como, por exemplo, encontrar um novo segmento ou ingressar em outra indústria (SUNDBO, GALLOUJ, 1998).

Numa tentativa de aprimorar o conceito e a tipologia de inovação em serviços, alguns autores apresentam interessantes contribuições como Gallouj e Weinstein (1997) e Bilderbeek (1998), apresentadas a seguir:

### 3.2.1. O Modelo de Gallouj e Weinstein

Gallouj e Weinstein (1997) desenvolveram uma tipologia de inovação em serviços baseada na proposta conceitual de produto defendida por Lancaster (1996), que se aplica também a serviços. Este modelo tem como objetivo interpretar o processo inovador no setor de serviços e está fundamentado na interação de quatro elementos principais: competências dos provedores e/ou dos clientes, competências dos prestadores de serviços, tecnologia do prestador de serviços e características do serviço final.

Na representação dos vetores abaixo, o produto é definido a partir de um conjunto de características finais ou de uso, nomeada por (Y); as características técnicas internas ou externas são denominadas de (X); as competências dos provedores representadas pelo (C) ocorrem a partir do conhecimento dos funcionários envolvidos na prestação de serviços e pelo relacionamento destes, com seus clientes e fornecedores.

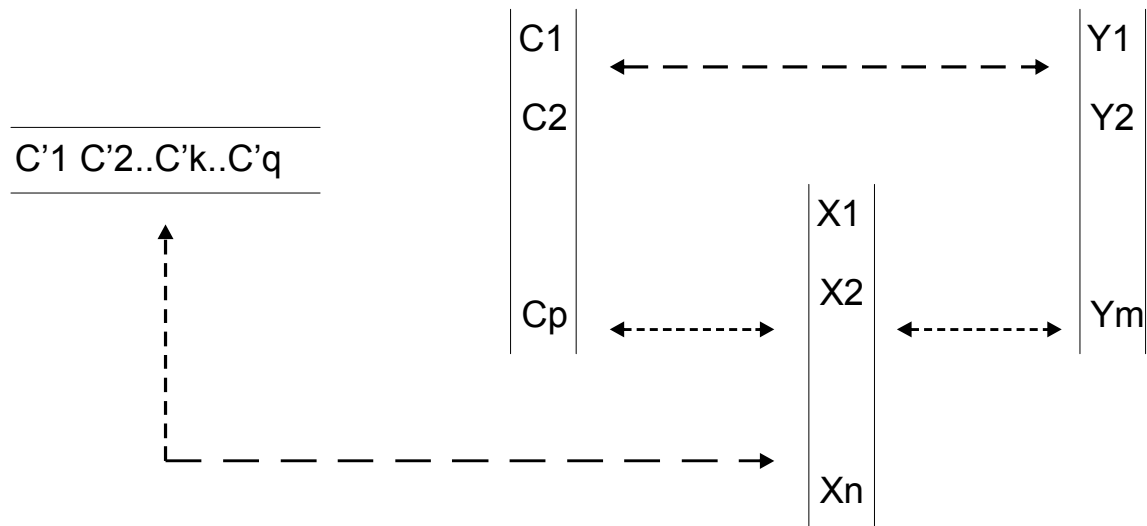


Figura 1 - Produto ou serviço como um conjunto de características  
 Fonte: Gallouj e Weinstein (1997)

Neste modelo, para a prestação de serviço é necessária tanto a utilização das competências e habilidades do fornecedor ( $C_k$ ), como também do cliente ( $C'_k$ ) e da mobilização dos fatores técnicos ( $X_j$ ). O sistema  $\{[C'_k], [X_j], [Y_i]\}$  em que o cliente utiliza seu conhecimento e competências representam as diversas maneiras de interagir com o prestador de serviço. (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Para Gallouj e Weinstein (1997), o processo de inovação em serviços é essencialmente um processo interativo, no qual o provedor dos serviços mantém conexões internas e externas que levam à inovação.

Ou seja, a inovação pode ser definida como qualquer mudança de um ou mais vetores (competências, técnicas e características de uso final). Nesse sentido, a inovação pode advir de uma série de fatores, bem como o seu processo pode surgir de forma variada (intencional ou não) e não há distinção entre inovação radical e incremental. (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

O objetivo de Gallouj e Weinstein (1997) é justamente (1) desenvolver uma teoria no sentido de analisar a inovação em serviços e (2) aprofundar o conhecimento dos processos inovadores, visando (3) compreender o conteúdo e as forças que direcionam estes processos.

Nesse sentido, os autores desenvolveram uma abordagem que integrasse várias características dos serviços e destacam a importância da participação do cliente na produção de um serviço, conforme pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 4 - Conceitos de envolvimento do cliente na prestação de serviços

Conceito	Significado
Interface	Ponto de contato (físico ou virtual) entre o cliente e o provedor de serviço (ou o seu sistema técnico).
Interação	Troca de informações, conhecimentos, desempenho de reparo ou retificação de tarefas.
Co-produção	Interação intensiva ou balanceada (essencialmente operacional).
Servuction	O Processo de criação de um serviço pela ligação de vários elementos: o cliente, contato pessoal, o serviço, o sistema interno da organização e outros clientes.
Serviços de relacionamento sociais regulares	Manifestação de novas formas de regimento social no relacionamento entre produtores e clientes.
Serviços de relacionamento	Modo de coordenação dos agentes do lado dos fornecedores para bens e serviços. Relacionamento operacional (co-produção) mais relacionamento social para o controle regulamentação do programa de ação.

Fonte: GALLOUJ; WEINSTEIN (1997)

Com base nestes conceitos, os autores propõem seis classificações de inovação em serviços: a radical; a que visa ao aprimoramento, a incremental, *ad hoc*, a recombinação e, por fim, a inovação de formalização. (ver quadro 2).

Quadro 5 - Modelos de inovação em serviços

Modelo de Inovação	Descrição
Inovação radical	Ocorre quando há a criação de um produto completamente novo, projetado com características desconectadas com aquelas de um produto já existente.
Inovação de aperfeiçoamento	Ocorre quando há melhoria em determinadas características, embora sem modificações na estrutura do sistema.
Inovação incremental	Ocorre quando a estrutura geral do sistema se mantém inalterada, mas o sistema é modificado através da inclusão de novos elementos ou substituição de alguns elementos.
Inovação ad hoc	Ocorre quando há a construção social interativa de uma solução para solucionar um problema particular colocado por um cliente específico.
Inovação de formalização	Ocorre quando há uma formatação nas características dos elementos, ou seja, consiste na ordenação das características dos serviços, especificando-as, tornando-as menos difusas, tornando-as concretas e com forma definidas.

Fonte: Gallouj e Weinstein (1997).

### 3.2.2. O modelo de Bilderbeek

Para Bilderbeek não existe um modelo conceitual amplamente aceito em serviços. Ele prioriza a combinação de serviços, cliente, processo e tecnologia acessível, conforme pode ser visto no quadro abaixo:

Quadro 6 - Várias abordagens de inovação em serviços

Abordagem baseada em serviços	Abordagem integracionista e funcional	Abordagem gerencial
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo Reverso de Produto (Barras, 1986)</li> <li>- <i>Self-service</i> (Gershuny, 1978)</li> <li>- Peculiaridades em inovação em serviço (Miles 1993)</li> <li>- Inovação <i>Ad hoc</i> &amp; inovação especializada (Gallouj, 1995)</li> <li>- Trajetórias de serviços profissionais (Sundbo, 1996)</li> <li>- Teoria da inovação em serviços financeiros (Hardouin, 1973; Desai e Low, 1987)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de Inovação linear neoclássica (voltada a manufatura)</li> <li>- Tipologia Shumpteriana de inovação com 5 categorias: produto, processo, organizacional, mercado e novas fontes de matéria bruta.</li> <li>- Modelo interativo de inovação (Kline e Rosenberg, 1986)</li> <li>- Modelo recombinativo de inovação (Foray, 1993)</li> <li>- Inovação arquitetural (Henderson e Clark, 1990)</li> <li>- Modelo de inovação radical, aprimoramento, incremental, <i>ad hoc</i> e recombinativa (Gallouj e Weinstein 1997)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vetorial ou <i>servuction</i> (Belleflamme <i>et al.</i>, 1986; Eiglier e Langeard, 1987)</li> <li>- Serviços periféricos e centrais (Flipo, 1984; Norman, 1984; Eiglier e Langeard, 1987)</li> <li>- Empresa inteligente (Quinn, 1992)</li> <li>- Sistema de gerenciamento de serviços (Norman, 1991)</li> <li>- Cadeia de serviços rentáveis (Heskett, Earl Sasser e Schlesinger, 1997)</li> </ul>

Fonte: Bilderbeek e Hertog (1999)

Enquanto Gallouj (2002) prioriza a inovação de produto, processo, organização e mercado e analisa os tipos de inovações possíveis, Bilderbeek *et. al.* (1998) trabalham com um modelo baseado em quatro dimensões: (figura 2)

Dimensão 1 - O conceito do serviço: consiste na idéia ou na teoria de como organizar a solução de um problema, podendo ser novo para um mercado particular, ou ser altamente intangível, eventualmente, sendo nada mais do que uma imagem abstrata; um sentimento, uma abordagem típica para certo tipo de problema ou uma nova combinação de elementos de serviço, que individualmente já podem ser bem conhecidos do mercado;

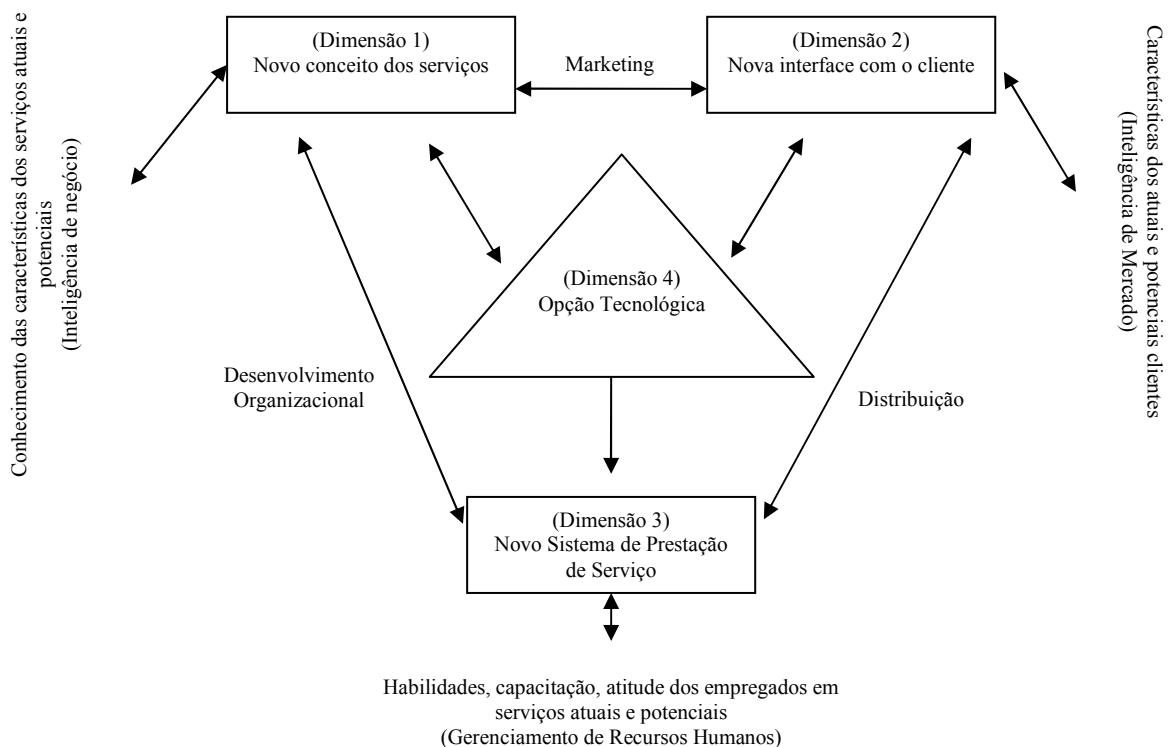
Dimensão 2 - A interface com o cliente: consiste na forma como o serviço é oferecido e comunicado a eles, podendo representar uma completa inovação, visto que ofertas de produtos são crescentemente específicas ao cliente e entregues eletronicamente, até porque,

sendo os eles, em certo grau, parte e parcela da produção do produto (serviço), a forma como o provedor de serviço o atinge pode ser uma fonte de inovação.

Dimensão 3 - Organização/serviço de produção/entrega do serviço: consiste na organização do processo de produção e entrega dos novos produtos (serviços), referindo-se, principalmente, aos arranjos organizacionais internos, que devem ser cuidados para permitir aos trabalhadores de serviço a execução de suas tarefas adequadamente, de forma a desenvolver e oferecer serviços inovadores;

Dimensão 4 – Opções Tecnológicas: consiste na aplicação (ou na influência ou participação no desenvolvimento) da tecnologia adequada ao serviço, sendo uma dimensão nem sempre presente, pois a inovação em serviço é possível sem a inovação tecnológica estrita.

Figura 2 - Um modelo de quatro dimensões da inovação em serviços  
Fonte: Bilderbeek et al. (1998)



O quadro a seguir (quadro 4) apresenta, de forma resumida, as propostas conceituais e metodológicas de abordagem da inovação em serviços dos principais autores:

Quadro 7 - Tipologia de inovação em serviços e modelos conceituais de enfoque integrativo

Autores	Principais modelos conceituais de inovações em serviços
Sundbo; Gallouj (1998b); Gallouj (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação de produto</li> <li>- Inovação de processo               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ No processo de produção (<i>back Office</i>)</li> <li>→ No processo de entrega (<i>front Office</i>)</li> </ul> </li> <li>- Inovação organizacional</li> <li>- Inovação de mercado</li> <li>- Inovação <i>ad hoc</i></li> </ul>
Bilderbeck et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baseia-se na combinação de quatro dimensões:               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Conceito do serviço</li> <li>→ Interface com o cliente</li> <li>→ Sistema de entrega</li> <li>→ Opções tecnológicas</li> </ul> </li> </ul>
Gallouj e Weinstein (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abrange seis tipos de inovação, que consistem em qualquer mudança que afete um ou mais termos de qualquer um dos vetores de características (técnicas, finais ou de competências):               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Inovação radical</li> <li>→ Inovação por meio de melhorias</li> <li>→ Inovação incremental</li> <li>→ Inovação <i>ad hoc</i></li> <li>→ Inovação por meio de recombinações</li> <li>→ Inovação com base em formalização</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

### 3.3. SISTEMAS DE INOVAÇÃO

A natureza interativa do processo de inovação em serviço pode ser abordada na literatura de inovação a partir do conceito de sistema de inovação.

Para Palaez e Sbicca (2006) um sistema se caracteriza por ser um conjunto de elementos relacionados ou conectados, capazes de formar uma unidade ou um todo orgânico. Ao transportar este conceito para o sistema de inovação, significaria que um conjunto de organizações (elementos do sistema) cujas instituições, que equivalem às interações entre os elementos do sistema, são as que contribuem para o desempenho inovativo do conjunto. Visto por este prisma, significaria que a análise do comportamento isolado de uma firma seria



insuficiente para se compreender toda a dinâmica do processo de inovação, pois não haveria como ocorrer de forma isolada.

Desta forma, a inovação seria o processo no qual as firmas aprendem e introduzem novas práticas, produtos, desenhos e processos que são novos para elas. Ou seja, a inovação só é possível mediante a um processo que só poder ser avaliado quando se leva em conta o seu aspecto interativo. E essa interação é resultado da relação entre diversos papéis dentro de determinado mercado (CASSIOLATO, LASTRES, 2005; MALERBA, 2002; NELSON; 2002; PELAEZ, SBICCA, 2006).

Malerba (2002) argumenta que a estratégia de inovação adotada pela firma é influenciada por instituições que apresentam incentivos e limites à inovação, como leis, políticas governamentais, comportamentos culturais, regras sociais e normas técnicas. Neste sentido, cada Sistema Setorial de Inovação é caracterizado pelas formas específicas de interação; pela base de conhecimento e pelo processo de aprendizado; pelas tecnologias e demanda: pelas instituições que regulam as atividades de inovação e pelos processos de seleção e criação.

Os participantes de um Sistema Setorial de Inovação se dividem em duas categorias: organizações ou indivíduos. No primeiro grupo, estão incluídas as firmas (usuárias, produtoras e fornecedoras de insumos) e as não-firmas (instituições financeiras, agências governamentais, universidades institutos de pesquisa). As firmas atuam no papel de protagonistas do Sistema Setorial quando se envolvem com a inovação, produção e venda de produtos. Além da geração, adoção e uso de novas tecnologias. Por outro lado, as não-firmas ficam com a função de difundir tecnologias, inovar e produzir (MALERBA, 2002).

Os agentes se relacionam de forma ímpar com o processo de aprendizagem e têm diversas competências, crenças, objetivos, estruturas organizacionais e comportamentos. A forma de se relacionar é realizada mediante relações informais, processos de comunicação, trocas, cooperação, competição e suas atividades e condutas são reguladas por instituições

específicas. É a heterogeneidade dos agentes em um ambiente de incerteza e rápidas mudanças que estimula o aparecimento das redes de relacionamento. As redes, por sua vez, podem integrar em graus diversos, os conhecimentos, habilidades e especializações que antes eram dispersos (MALERBA, 2002).

Por esta conceituação de sistema de inovação, fica evidenciado que a capacidade de inovação não depende apenas do desempenho formal das empresas e organizações de ensino e pesquisa, mas também, e assim como elas, da interação entre si e com os diversos agentes, mas também na forma como isso irá influir no desenvolvimento do sistema.

A interação entre os diversos papéis é um processo complexo e responsável pela dinâmica do sistema (SAVIOTTI, 1997). Ou seja, a inovação não se caracteriza por ser um processo linear da pesquisa básica para a pesquisa aplicada, e posteriormente para o desenvolvimento e implementação na produção. Ela é tratada como uma atividade social que envolve interações entre pessoas e, nas empresas, o aprendizado ocorre quando as rotinas operacionais vão se moldando às estruturas da organização e as características estruturais do mercado (MALERBA, 1993).

A noção de sistema setorial de inovação contempla conceitos do sistema nacional de inovação, sistema esse que tem projeção nacional com firmas, não-firmas, organizações e instituições (MALERBA, 2002).

De forma genérica, Ludvall (1992) aponta os principais elementos de um sistema nacional de inovação: (a) a dimensão nacional caracterizada pelas experiências histórica, linguagem e cultura que identificam as especificidades do ambiente; (b) a organização interna das firmas; (c) as relações “interfirmas”; (d) o papel do setor público; (e) as relações entre o sistema financeiro e o processo de inovação; (f) as características do sistema de pesquisa e desenvolvimento; e (g) os sistemas educacionais e de treinamento. Tais elementos configuram o ambiente no qual ocorrem os processos de aprendizagem. Ou seja, a criação do conhecimento passa por uma conexão estreita entre a ciência e tecnologia e a inovação será o

produto da interação entre diversos agentes distribuídos em diferentes instituições e lugares. Este processo enfatiza uma maior integração entre a base do conhecimento das universidades e os processos de inovação. (LUDWAL, 1992).

#### 3.4. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Foi a partir da década de 1980 que surgiu de forma mais enfática a teoria baseada em recursos (RBV). Nesta perspectiva, o foco da análise migrou das características da indústria e posição da firma em um contexto competitivo, que tem em Porter (1980) seu maior representante, para uma análise em que se priorizam os fatores produtivos internos que favorecem à organização e a maneira com quais estes fatores contribuem na criação de valores nas firmas através de seus recursos e competências.

Embora, em sua origem, tenha sido Selznick (1957), já na década de cinquenta, o pioneiro em argumentar que as empresas conseguem se diferenciar de suas concorrentes através de padrões superiores de atividades e utilização de recursos, criando o termo “capacitações distintivas”, foi Wernerfeld (1984). Este disseminou a análise segundo a qual a firma é analisada sob o ponto de vista de seus recursos; tanto aqueles que ela possui como aqueles que devem ser desenvolvidos. Também em Wernerfeld (1984) são encontradas analogias entre as barreiras de entrada e as denominadas de posições em recursos.

A partir da década de 1990, a discussão relativa à importância das competências organizacionais e das capacidades dinâmicas é ampliada por meio de um novo posicionamento estratégico da firma que passou a ser identificada como a teoria da competição, baseada nas competências e com uma forte alusão à teoria dos recursos, que serve de fonte para uma teoria de formação das competências organizacionais. (VASCONCELLOS e CYRINO, 2000; MINTZBERG, 2000).

A literatura tem apresentado certa liberdade quando se trata de denominar as competências da firma. Os termos “essencial”, “organizacional”, “distintivas” e “específicas”

têm sido encontrados com frequência e revelam uma variedade bem ampla de perspectivas teóricas. Entretanto, no escopo deste trabalho, estaremos considerando estas perspectivas como equivalentes, na medida em que definem recursos e capacidades específicas da firma e permitem à organização desenvolver, definir e implementar estratégias de valoração. Elas incluem também todos os ativos da firma, conhecimentos, habilidades e capacidades embutidas nos processos, na estrutura e na tecnologia da organização e nas relações interpessoais e intergrupos (LADO, WILSON, 1994). Apresentaremos algumas abordagens onde tais termos são utilizados.

Mintzberg (1994), ao abordar a temática das formulações estratégicas, defende que as competências distintivas passaram a ser denominadas de competências essenciais na década de 1990, em função da forte influência provocada pelos trabalhos de Prahalad e Hamel (1990) sobre a teoria das capacidades dinâmicas.

Para Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais se constituem nas raízes da competitividade organizacional, pois representam o aprendizado coletivo da firma, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. As competências se desenvolvem à medida em que são aplicadas e compartilhadas, entretanto consideram a necessidade das competências serem alimentadas e protegidas, pois o conhecimento se desvanece se não for utilizado.

Cinco anos depois, os autores definiram competência essencial como um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, enfatizando que são as competências essenciais as habilidades que permitem efetivamente oferecer um benefício fundamental para o cliente. (PRAHALAD; HAMEL; 1995).

Coyne e Hall (1997) pesquisam as opções ou as abordagens necessárias para se construir uma competência essencial, embora admitam que a compreensão das dificuldades dos gerentes das firmas para qualificar o que se constituem efetivamente as competências

essenciais. Para os autores, as competências essenciais são como a combinação de habilidades complementares e conhecimentos básicos existentes em um grupo ou time e que resulta na habilidade de executar um ou mais processos críticos para um padrão de classe mundial. Sob esta conceituação, as competências podem ser agrupadas em duas categorias: as competências de percepção/previsão e execução na linha de frente. Os autores reconhecem que as competências podem parecer ilusórias e justificam esta sensação com inexistência de uma base clara para identificá-las e medir o seu progresso. Para que esta identificação seja possível, recomendam quatro questões consideradas fundamentais para determinar se uma competência é essencial ou não: (COYNE; HALL. 1997).

- As habilidades da firma são realmente superiores?
- Quão sustentável é a superioridade?
- Quanto valor a competência pode gerar em comparação com outros elementos econômicos?
- A competência é integrada à proposição de valor da firma?

Consideram ainda existirem três maneiras distintas de desenvolver uma competência essencial, identificadas por eles como evolução, incubação e aquisição. Na evolução, a firma busca construir uma habilidade ao mesmo tempo em que os indivíduos envolvidos executam seus trabalhos habituais; na incubação, onde um grupo separado é formado para focalizar exclusivamente a competência escolhida e, finalmente a aquisição, em que uma firma adquire outra para obter as habilidades que busca (COYNE; HALL. 1997).

Em 1999, Ireland e Hitt também utilizam o termo competência essencial como os recursos e capacidades que proporcionam à firma uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Isto significa dizer que será a combinação dos recursos com as capacidades que são valiosas, raras, caras para poderem ser imitadas e para as quais não existem substitutos estratégicos equivalentes, podem ser corretamente identificadas como competências essenciais. Os autores adicionam a questão do capital humano, que definem como o

conhecimento e as habilidades de toda a força de trabalho de uma firma ou cidadãos (IRELAND; HITT. 1999) afirmando que no século XXI, a habilidade para desenvolver e explorar as competências essenciais estará ligada de forma mais direta, positiva e significativa com o sucesso da firma, pois em uma economia global, serão necessários investimentos significativos para se poderem extrair benefícios competitivos de seu capital humano. Investimentos estes que serão essenciais para um crescimento vigoroso a longo prazo em economias modernas dependentes do conhecimento, habilidades e informações. (IRELAND; HITT. 1999)

A expressão competência distintiva tem sido utilizada por autores como Ghemawat (1986) e McEvelly (2000). Ghemawat (1986) abordou a temática da vantagem competitiva sustentável no setor da indústria, ao afirmar que a imitação é o principal fator de erosão desta categoria de vantagem, considerando que o tempo, com frequência, contribuía para esta situação, embora o valor dos investimentos fosse depreciado. Defendia ainda que, embora as vantagens fossem boas, definir quais delas tenderiam a ser sustentáveis e o motivo desta situação compreenderia questões centrais neste debate.

Por outro lado, McEvelly (2000) afirma que as competências distintivas podem estar baseadas em práticas melhores de gestão. Ela destaca ainda algumas estratégias que podem ser utilizadas para a criação de barreiras à substituição, tais como o contínuo aperfeiçoamento do compromisso dos empregados para com a organização e impedimentos do mercado. O compromisso dos empregados pode ser obtido através do compartilhamento do conhecimento entre funcionários da empresa, reduzindo a ambigüidade e, conseqüentemente as barreiras que possam existir entre eles e seus objetivos. Entretanto, os riscos da imitação são também maiores quando a empresa compartilha seu conhecimento com seus concorrentes. (McEVELLY, 2000)

Retomando a questão das competências essenciais, sempre associadas ao domínio do conhecimento pela organização, Prahalad e Hamel (1990) constataram que muitas empresas

abriram mão de competências essenciais quando cortaram investimentos internos em áreas ou projetos, considerados como “centros de custo”. Por esta razão, perderam o conhecimento necessário para tornarem a empresa inovadora e uma fonte permanente e auto-sustentável de geração de informações. Além disso, segundo eles, a terceirização pouco contribui para gerar as habilidades encontradas nas pessoas, que são fundamentais para sustentar a liderança em produtos. Desta maneira, a organização terá dificuldades em identificar aqueles que materializam as competências críticas e mesmo em estabelecer fluxos de informação e cooperação entre ela e seus fornecedores. (PRAHALAD; HAMEL. 1990).

De uma maneira mais ampla, as competências organizacionais descrevem os recursos e capacidades específicas da firma que permitem à organização desenvolver, definir e implementar estratégias de valoração. Elas consideram também todos os ativos da firma, conhecimentos, habilidades e capacidades embutidas nos processos, na estrutura e na tecnologia da organização e nas relações interpessoais e intergrupos (LADO, WILSON, 1994).

Em resumo, as competências essenciais representam os recursos intangíveis que, em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados e, em relação a mercados e clientes, são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e, finalmente, em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa, é o fator fundamental de maior flexibilidade necessária à exploração de diferentes mercados. (PRAHALAD; HAMEL. 1990).

Cabe ressaltar que as competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia: elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial, em longo prazo, a firma necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional. Considera-se assim, que no processo de criação de vantagens competitivas é necessário alinhar a estratégia competitiva e a competência essencial. (PRAHALAD; HAMEL. 1990)

Ou seja, escolher uma estratégia corresponde a relacionar uma competência, na qual a empresa precisa ser "mais excelente que seus competidores", o que significa que para uma empresa se tornar competitiva, é necessário compreender como se articulam a competência essencial e a estratégia empresarial. (PRAHALAD; HAMEL. 1990)

Para Dosi e Teece (1993), a natureza e a dinâmica das competências organizacionais determinam a evolução das fronteiras da firma, isto é, o escopo de sua diversificação horizontal e integração vertical. Esta evolução é condicionada fundamentalmente pela forma como as firmas aprendem novas habilidades, pelas forças que delineiam o processo de aprendizado e pela seleção do ambiente em que as firmas competem por recursos e por clientes.

O processo de aprendizado tende a ser local e dependente da história da firma (*path-dependency*). É com base nesta perspectiva que os autores abordam as escolhas organizacionais e as estratégias de crescimento que a firma pode adotar. Conforme a natureza do processo de aprendizado e da força do ambiente de seleção, algumas estratégias são mais, ou menos adequadas. A integração vertical, por exemplo, se adapta em situações de baixa aprendizagem, porém com alta *path-dependency* e forte seleção. Por outro lado, a diversificação é típica das firmas que apresentam uma rápida aprendizagem, utilização de tecnologias genéricas, situadas num contexto de seleção média. O caso das firmas em rede, baseadas em alianças estratégicas, são aquelas que apresentam rápido aprendizado, trajetórias tecnológicas que convergem e estão situadas num ambiente de seleção forte. (DOSI; TEECE. 1993).

#### **4 JUSTIFICATIVA, PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA.**

Este capítulo tem como objetivo justificar a relevância desse estudo, assim como apresentar o problema da pesquisa e seus objetivos gerais e específicos.



#### 4.1. JUSTIFICATIVA

No setor de supermercados, até 2001, nota-se um universo restrito de empresas que buscavam na inovação uma estratégia competitiva, conforme dados da Pesquisa de Atividade Econômica Paulista - PAEP 2001.

A metodologia aplicada pela PAEP adotou como foco a inovação tecnológica de produtos, desconsiderando as inovações em serviços, conforme apontado em Kubota (2006). Não foram considerados aspectos importantes referentes ao padrão de inovação shumpteriano, tais como a inovação enquanto processo organizacional e de mercado que são fundamentais na análise da inovação em serviço.

O setor de supermercado, após o período em que a pesquisa da PAEP foi desenvolvida, em 2001, passou por fusões e aquisições e pela abertura de novas redes e formatos de supermercados, devido a iniciativas dos antigos proprietários desses estabelecimentos, que passaram a considerar a inovação em serviço uma fator imprescindível para o sucesso e sobrevivência de suas operações.

O consumidor brasileiro de baixa renda passou a valorizar a variável “preço” como fator de decisão de consumo, conforme pesquisa da AC Nielsen (2007), após a estabilização da moeda brasileira e a entrada de novos concorrentes. Por sua vez, o consumidor de alto poder aquisitivo optou por valorizar a comodidade de consumo e o atendimento personalizado. Este fenômeno provocou variadas estratégias mercadológicas por parte das empresas do setor supermercadista, mobilizadas para atender segmentos claramente identificados e com comportamentos padronizados.

Neste sentido, nossa pesquisa mostra que, seis anos depois, os gestores de supermercados no Brasil, hoje valorizam a importância da inovação em serviços para as estratégias competitivas de suas redes. Em consequência, os investimentos em tais estratégias têm crescido substancialmente.

Por outro lado, identificamos uma lacuna no conhecimento que tem como pilar uma tripla necessidade: a) haver mais pesquisas em empresas que se caracterizem por serem eminentemente prestadoras de serviços, b) estudos sobre empresas que atuam dentro do contexto político, social, econômico e cultural brasileiro; c) e pesquisas que tratem da relação entre empresas do varejo e seus públicos, em função das inovações em serviços já ocorridas.

O interesse pelo tema surgiu a partir de uma tentativa de preencher uma mínima porção desta lacuna, ao buscarmos analisar, no cenário brasileiro, as inovações em serviços nos supermercados, a partir dos reflexos sobre as condições de atendimento que estes prestam aos seus consumidores. Foram considerados como atendimento, os serviços prestados pelas empresas de supermercados aos seus clientes.

Optamos pelo setor supermercadista por este permitir a seleção de empresas eminentemente prestadoras de serviços, que atuem no mercado brasileiro de forma diferenciada de seus países de origem e têm as suas relações com seus públicos calcadas na constante adequação de seus serviços.

#### 4.2. PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme Koche (1997), o problema de pesquisa é um enunciado interrogativo que questiona sobre a possível relação que possa haver entre pelo menos duas variáveis relativas ao objetivo do estudo, que sejam passíveis de comprovação ou observação empírica e que indiquem os possíveis caminhos a serem seguidos pelo pesquisador; delimitando os limites da dúvida.

Para Richardson (1999), o problema deve se referir à realidade e não ao ideal, assim como aos fenômenos, passíveis de verificação empírica. Ele não deve se referir a casos únicos ou isolados, e deve ser representativo ,além de passível de ser generalizado.

Tomando como base e referência o que foi apresentado nos capítulos iniciais, desde a análise de panorama das inovações do setor, foram identificados aspectos representativos relacionados à dinâmica inovativa e a própria abordagem de inovação em serviços.

Estes aspectos e considerações revelaram a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as inovações em serviços realizadas no setor de supermercados do Brasil, a partir das competências das empresas e seus reflexos no atendimento ao cliente?

As principais questões que serão estudadas nessa pesquisa são:

- a) Quais as inovações em serviços realizadas no setor de supermercados?
- b) Quais são os conhecimentos, recursos, habilidades e capacidades específicas que permitem o desenvolvimento e a implementação de novos serviços?
- c) Investigar os conhecimentos, recursos, habilidades e capacidades específicas que permitem a empresa desenvolver e implementar novos serviços?

Como critério de investigação, optamos pela escolha de empresas de supermercados que estivessem localizados na cidade de São Paulo e se caracterizavam por priorizar a prestação de serviços para consumidores das classes A e B.

#### 4.3. OBJETIVOS

Os objetivos devem descrever o que o estudo pretende alcançar com a realização da pesquisa. A declaração dos propósitos está diretamente relacionada com o problema de

pesquisa proposto. De fato, o objetivo é o que se pretende ao se responder o problema de pesquisa. (RICHARDSON, 1999)

#### 4.4. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é investigar o estudo das inovações realizadas no setor supermercadista, a partir da análise das competências dessas empresas e seus reflexos sobre as condições de atendimento.

Este trabalho procura analisar as inovações em serviço, do setor supermercadista, a partir da avaliação das competências das empresas, e verificar os seus reflexos sobre as condições de atendimento.

#### 4.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos estabelecem as fases que devem ser cumpridas para se alcançar o objetivo geral (RICHARDSON, 1999). Em nossa pesquisa, para permitir um melhor detalhamento do objetivo geral, identificamos as seguintes fases de investigação como objetivos específicos:

- 1 - Identificar as inovações em serviços realizadas no setor de supermercados;
- 2 - Investigar os conhecimentos, recursos, habilidades e capacidades específicas que permitem a empresa desenvolver e implementar novos serviços;
- 3 - Analisar as relações, alianças e cooperação que contribuem no desenvolvimento e implantação dos novos serviços.

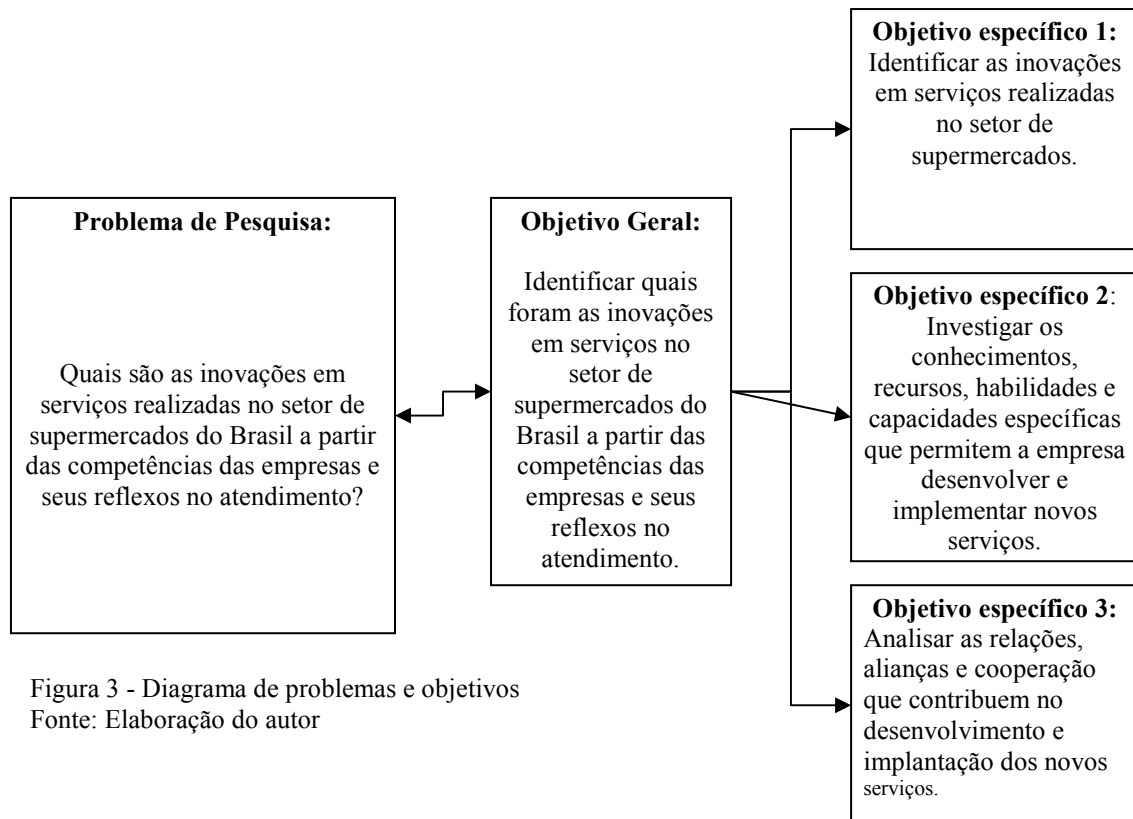


Figura 3 - Diagrama de problemas e objetivos  
Fonte: Elaboração do autor

#### 4.6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo irá discutir as etapas desenvolvidas para a obtenção dos resultados desta pesquisa, apoiada em métodos científicos que, segundo Richardson (1999) consiste na aplicação de regras e instrumentos, que devem ser adequados à medição dos fenômenos a serem observados.

Adotar um método de pesquisa equivale a escolher procedimentos sistemáticos para descrever fenômenos. Esses procedimentos são semelhantes aos seguidos pelo método

científico, que consiste na delimitação de um problema, na realização das observações e na busca de interpretá-las, com base nas relações encontradas e nas teorias existentes (RICHARDSON, 1999). Ainda segundo o autor, pode-se classificar a pesquisa em dois métodos: quantitativo e qualitativo.

A diferença entre os dois métodos reside na forma de abordar o problema. O método escolhido deverá ser apropriado ao tipo de estudo que se pretende realizar, mas a escolha do que for mais adequado irá depender da natureza do problema ou de seu nível de aprofundamento (RICHARDSON, 1999).

Para Malhorta (1999), a pesquisa qualitativa é a principal metodologia utilizada em pesquisas exploratórias. A pesquisa exploratória qualitativa corresponde a uma metodologia de pesquisa não estruturada, que é fundamentada em pequenas amostras e que fornecem *insights* e compreensões do problema abordado. Já a pesquisa exploratória quantitativa corresponde a uma metodologia de pesquisa que busca qualificar os dados e tipicamente aplica alguma forma de análise estatística, recomendando um rumo final de ação. Esta forma de pesquisa, via de regra, lida com um grande número de casos representativos e estruturados. Todavia, não são excludentes entre si e podem ser utilizados de modo complementar em trabalhos específicos.

No contexto de nosso trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória qualitativa. Os tipos de pesquisa que se associam ao método qualitativo correspondem à observação, à pesquisa, à pesquisa bibliográfica e a entrevista em profundidade através dos quais, se obtém os dados que são manuseados no estudo. (MALHORTA, 1999)

A pesquisa qualitativa é caracterizada pela apresentação de inferências, todas as vezes que é realizada, e é fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.) e não sobre a frequência de sua aparição, em cada comunicação visual (BARDIN, 1977).

#### 4.7. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Na pesquisa qualitativa, a amostra é uma questão de relevância e não de representatividade. A relevância nessa forma de pesquisa tem origem em três situações: 1) as unidades de análise são escolhidas porque o pesquisador acredita na importância do fenômeno compreendido por elas, para a compreensão de algum conceito ou teoria; 2) a escolha da unidade de análise é baseada em um conhecimento prévio do pesquisador e 3) as unidades de análise são escolhidas tendo em vista a necessidade de comparação. (GUIA do ORIENTANDO, 2006)..

No setor supermercadista observamos uma cadeia de agentes relacionados; que consistem nos supermercados, seus funcionários, fornecedores e consumidores. Neste sentido, as consultas serão realizadas com os principais executivos de três supermercados: Pão de Açúcar, Santa Luzia e Empório Santa Maria.

#### 4.8. TÉCNICA DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.

Com base no projeto de pesquisa e seus objetivos propostos e, em função dos conceitos metodológicos, foi utilizado como método um estudo exploratório, com a abordagem qualitativa, utilizando entrevistas e pesquisas pessoais.

O Estudo de caso pode ser visto como um tipo de pesquisa que tem por objeto uma unidade estudada profundamente. Tem como finalidade o exame detalhado de um ambiente ou uma situação em particular. O propósito fundamental do estudo de caso é analisar de forma intensiva uma determinada unidade social (GODOY, 1995).

O Método do estudo de caso envolve: a escolha do referencial teórico, sobre o qual se pretende trabalhar (YIN, 1993); a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados; a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com a elaboração de um relatório; e a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, na interpretação dos resultados (YIN, 2001).

Na primeira fase, a condução de estudos de caso deve priorizar o desenvolvimento do protocolo, que corresponde ao documento formal contendo os procedimentos, instrumentos e regras gerais a serem adotados no estudo e o elenco de tais instrumentos: uma visão geral do projeto com o tema; questões de estudo e leituras norteadoras; procedimentos a serem adotados para coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental, etc.); plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas (informações descritivas, informações explanatórias) (YIN, 2001).

Já na segunda fase do estudo são constatadas todas as evidências que irão compor o material sobre o assunto; trata-se de uma análise de documentos (da empresa, de órgãos relacionados, etc.), do desenvolvimento das entrevistas, junto às pessoas relacionadas a essas fontes; de observações (direta ou participativa, quando o observador faz parte da realidade sob estudo); ou mesmo da utilização de artefatos (câmaras de vídeo, por exemplo). Neste momento, é fundamental a utilização de diversas fontes de evidências, tal qual a triangulação de dados, de avaliadores, de métodos ou mesmo de teorias ou perspectivas diferentes que possam elucidar tais informações (YIN, 2001).

A não utilização de múltiplas fontes de evidência pode propiciar alguns dos erros freqüentemente apontados por aqueles que são críticos ao método, como por exemplo, as generalizações infundadas e a não validação dos construtos. (YIN, 2001).

Na última fase do estudo, prioriza-se a categorização e a classificação dos dados, tendo como objetivo as proposições iniciais. Yin (2001) sugere duas estratégias: fundamentar a análise em proposições teóricas, organizando-se o conjunto de dados arrolados em sua decorrência; e buscar evidências nas relações causais propostas na teoria para desenvolver uma estrutura descritiva, que ajude a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados.

Considerando o teor qualitativo da pesquisa, a técnica de análise dos dados será realizada por conteúdo.



A análise de conteúdo tem sido uma das técnicas mais utilizadas para a codificação e análise de dados. Trata-se de um instrumento metodológico possível de ser aplicado a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, independentemente da natureza de seu suporte (GODOY, 1995)

Em suas origens, a análise de conteúdo sofreu as influências da busca da cientificidade e da objetividade, recorrendo a um enfoque quantitativo que lhe atribuía um alcance meramente descritivo. A análise das informações era feita por meio de simples cálculos de freqüências. A necessidade de interpretar tornou a análise qualitativa importante dentro do método (GODOY, 1995).

Para Bardin (1977), o termo análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa à obtenção - por intermédio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição - de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As formas e técnicas adotadas podem variar de acordo com o objetivo da análise, como, por exemplo, avaliar os conceitos de trabalho e produtividade, que permeiam a fala de grandes empresários ou examinar a rede de comunicações formais de uma empresa, a partir de sua correspondência oficial (GODOY, 1995).

A utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise representa a fase de organização e é nela que se estabelece o plano de trabalho, com os procedimentos bem definidos, embora flexíveis. A partir dos objetivos definidos, referenciais teóricos desenvolvidos e estabelecidos os procedimentos a serem seguidos, tem início a etapa de exploração do material, em que ocorrem as decisões e na qual adotamos os procedimentos de codificação, classificação e categorização. Por fim, na última etapa é realizado o tratamento

dos resultados e a interpretação destes, com o objetivo de torná-los válidos e significativos (GODOY, 1995).

#### 4.9. INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS.

Com o objetivo de subsidiar a técnica de entrevista dirigida em profundidade, foi desenvolvido um roteiro de questões cujo objetivo foi estruturar a pesquisa para obter as respostas e percepções necessárias.

No intuito de obter suporte teórico para as questões da entrevista, elaboramos uma matriz de amarração (GUIA DO ORIENTANDO). Trata-se de um recurso de conexão entre os objetivos específicos e o referencial teórico e que traz os principais elementos da pesquisa.

**Quadro 7 - Matriz de amarração – roteiro de entrevista**

Objetivos Específicos	Conceitos fundamentais	Referencial teórico	Questões do roteiro
(a) Identificar as inovações em serviços realizadas no setor de supermercados.	<p>Estratégia de inovação (Padrão Schumpeteriano):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação em Produto/Serviço;</li> <li>- Inovação em Processo;</li> <li>- Inovação Organizacional;</li> <li>- Inovação em Mercado.</li> </ul> <p>Inovação radical            Inovação por meio de melhorias            Inovação incremental            Inovação ad hoc            Inovação por meio de recombinações            Inovação com base em formalizações</p> <p>As quatro dimensões:            Conceito de Serviço;            Interface com o cliente;            Sistema de entrega;            Opções tecnológicas</p>	<p>SHUMPETER (1982)            OSLO (2005).</p> <p>(GALLOUJ;WEINSTEIN, 1997)</p> <p>(BILDERBEEK; HERTOOG, 1999)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O que o senhor considera um novo serviço no mercado?</li> <li>2. Os serviços prestados pela rede ou por algumas de suas lojas específicas têm sido avaliados quanto ao retorno junto aos consumidores habituais? São realizadas pesquisas específicas neste sentido?</li> <li>3. Quais as formas de consulta para desenvolver novos serviços?</li> <li>4. As informações geradas servem de base para o desenvolvimento de novos serviços?</li> <li>5. Por exemplo, alguns serviços desenvolvidos por outros ramos de atividades similares ao setor foram ou são adotados pela rede?</li> <li>6. Quais seriam as premissas ou diferenciais que servem de base para a rede desenvolver a formação ou treinamento da equipe na interface com o consumidor?</li> <li>7. A rede tem a preocupação em introduzir inovações tecnológicas no mercado?</li> <li>8. Quais os critérios ou caminhos adotados para implantação de um novo serviço?</li> <li>9. A rede adquire tecnologia e/ou conhecimento externo (Patente, licenças, know-how, etc.) visando: se diferenciar na prestação de serviços? Motivar mudanças organizacionais? Implantação de novos processos?</li> <li>10. Você se sentiria mais confortável em afirmar que a rede lança frequentemente ou já lançou novos serviços no mercado e tem se inovado neste sentido? Ou prefere afirmar que aprimoramentos nos métodos já existentes de prestação de serviços?</li> </ol>
(b) Investigar os conhecimentos, recursos, habilidades e capacidades específicas que permitem a empresa desenvolver e implementar novos serviços.	<p>Conexão entre competências e prestação de serviços</p> <p>Processo de aprendizado            Mecanismos de Interação.</p>	<p>(PRAHALAD; HAMEL, 1990).</p> <p>(DOSI; TEECE, 1993)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Há incentivo ao uso ou troca de informações, conhecimento ou habilidades entre os diversos níveis de profissionais e departamentos?</li> <li>12. A rede adquiriu tecnologia e/ou conhecimento externo (Patente, licenças, know-how, etc.)?</li> <li>13. A rede adquiriu tecnologia e conhecimento externo relacionado a novos métodos mercadológicos?</li> <li>14. Você considera que a estratégia de inovação adotada é bem disseminada dentro da organização?</li> <li>15. Com que frequência ocorre mudanças significativas na estrutura gerencial da sua empresa, como por exemplo, uma nova divisão ou departamento, integração de diferentes departamentos ou atividades, adoção de uma estrutura de rede, etc.?</li> <li>16. Qual a política da empresa em relação a treinamento visando o aprimoramento de serviços?</li> <li>17. No que se refere à operacionalização dos serviços, qual o nível de interação ou co-produção entre dos diversos departamentos? Em caso positivo, pode ser explicado como ocorre esta gestão dentro da organização?</li> <li>18. Como vocês se comparam com a concorrência em relação a formatos de lojas, preço, qualidade, prazo de entrega, nível de P&amp;D, patentes e publicações, outras referências?</li> <li>19. É possível para que a rede adote algum método para prevenir ou deter seus competidores em copiar os</li> </ol>

Objetivos Específicos	Conceitos fundamentais	Referencial teórico	Questões do roteiro
			<p>produtos, serviços e processos inovadores?</p> <p>20. Neste sentido, há algum incentivo para que seus profissionais participem de atividades interna ou externa de Pesquisa e desenvolvimento (Cursos, Eventos)? Há uma cobrança ou aferição sobre os resultados destes investimentos no desempenho na criação de novos serviços?</p>
(c) Analisar as relações, alianças e cooperação que contribuem no desenvolvimento e implementação de novos serviços.	Sistema setorial de inovação; Mecanismos de interação; Ambiente institucional; Ambiente tecnológico; Ambiente de mercado	MALERBA (2002)  CASSIOLATO, LASTRES (2005)	<p>21. A rede participa em projetos de pesquisa e desenvolvimento fora da organização?</p> <p>22. O ambiente institucional do setor favorece ou dificulta as atividades inovadoras da sua empresa? Pode explicitar algumas razões?</p> <p>23. O resultado de pesquisas dos institutos públicos e universitários tem sido utilizado ou são importantes para as atividades de inovação da sua empresa?</p> <p>24. Como é medida a confiabilidade e segurança das informações vinda de terceiros?</p> <p>25. A rede adota ações no sentido de incentivar a troca de informações?</p> <p>26. Quais os critérios para definir os formadores de opinião e os fatores críticos de sucesso?</p> <p>27. A rede tem como política participar, incentivar ou investir em projetos de pesquisa e desenvolvimento fora da organização? (universidades, associações de classe, parceiros no exterior, consultores, etc.).</p> <p>28. No que se refere à relação com os consumidores, a rede constrói, desenvolve e mantém uma rede de relacionamento formal e informal com seus clientes?</p> <p>29. A organização tem um critério claro para identificar e selecionar potenciais parceiros para desenvolver alianças com grupos específicos de consumidores?</p> <p>30. Tem havido mudanças significativas que refletem na prestação de serviços que tenha como origem uma política de relacionamento diferenciada com outras firmas ou instituições públicas? (alianças, parceria, <i>outsourcing</i> ou sub-contratação).</p>

#### 4.10 A PRÉ-ANÁLISE

A pré-análise corresponde a um período de intuições, mas com o objetivo de por em prática e sistematizar as idéias iniciais, para que haja um plano de análise com um esquema preciso de desenvolvimento das operações sucessivas. (BARDIN, 2000)

Bardin (2000) sugere que esta fase adote três missões: a da escolha de documentos a serem submetidos á análise; a formulação de hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

A missão de escolher os documentos que serão submetidos à análise irá delimitar o universo do material que será considerado *a priori*. Para a formulação das hipóteses e objetivos, parte-se do pressuposto de que uma hipótese seja provisória e de que o pesquisador deverá se apoiar nos procedimentos de análise. Ou seja, se refere a uma suposição cuja origem é a intuição e que permanece em suspenso até que seja aprovada pelos dados obtidos e analisados. O objetivo é a finalidade geral do estudo e é definido a partir do referencial teórico (BARDIN, 2000).

A missão de elaborar os indicadores é a escolha que será realizada em função das hipóteses levantadas. Por exemplo, os índices podem ser a menção explícita do princípio de que o tema possui importância para o locutor quanto mais freqüente for a sua repetição. O indicador correspondente será a freqüência deste tema de maneira relativa ou absoluta, em comparação a outros. Uma vez escolhidos os índices, determinam-se os indicadores. (BARDIN, 2000)

Bardin (2000) destaca que, desde a pré-análise, é recomendado determinar as operações de recorte do texto em unidades comparáveis de categorização para permitir a análise temática e a modalidade de codificação para viabilizar o registro de dados. A

pré-análise tem o objetivo de organizar sistematicamente os documentos a serem explorados.

#### 4.11 A EXPLORAÇÃO DO MATERIAL

A análise e exploração de material consistem na administração sistemática das decisões tomadas. Para Bardin (2000), trata-se de uma fase longa e fastidiosa, na qual são realizadas as operações de codificação, desconto ou enumeração, com base em regras previamente formuladas.

#### 4.12 A CODIFICAÇÃO

A codificação equivale a uma transformação realizada com base em regras claras das informações do texto. O objetivo destas transformações permite alcançar uma representação do conteúdo ou de sua expressão, o que permite ao pesquisador esclarecer as características do texto. A organização da codificação considera três escolhas (BARDIN, 2000):

- a) o recorte que significa a escolha das unidades;
- b) a enumeração que corresponde à escolha das regras de contagem;
- c) a classificação e agregação que equivale à escolha das categorias.

#### 4.1.3 UNIDADES DE REGISTRO

A unidade de registro é a unidade de significação e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, tendo como objetivo à categorização. (BARDIN, 2000)

As unidades de registro mais utilizadas são:

a) a palavra – todas as palavras do texto podem ser levadas em consideração ou reter unicamente as palavras-chave ou palavras-tema.

b) o tema – a noção de tema, largamente utilizada em análise temática, é característica da análise de conteúdo. O tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios, relativos à teoria que serve de guia à leitura. O tema tem sido utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, atitudes, valores e tendências. As respostas às questões abertas e às entrevistas são freqüentemente analisadas tendo o tema como referência (BARDIN, 2000).

c) O objeto – trata-se de um tema-eixo, em redor do qual o discurso se organiza.

d) O personagem – o ator ou atuante pode ser escolhido como unidade de registro.

e) O acontecimento – utilizado no caso de relatos e de narrações.

f) O documento – documentos podem ser utilizados como unidade de registro, desde que possam ser caracterizados de forma global e em casos de uma análise rápida.

g) A unidade de contexto – corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões superiores às da unidade de registro são apropriadas para que seja possível atingir o significado. Serve de compreensão para codificar a unidade de registro.

#### 4.1.4. REGRAS DE ENUMERAÇÃO

Para Bardin (2000) existem diversas regras de enumeração e a escolha de uma delas ou de várias será baseada em uma hipótese de correspondência entre elas. Uma variável de inferência irá se manifestar de diversas maneiras e será possível atingi-la por meio de índices diferentes ou complementares. Entre os diversos tipos de enumeração que é possível utilizar, destacam-se:

a) A presença ou ausência de elementos pré-estabelecidos: funcionam como indicadores;

b) A frequência: é a medida mais utilizada, pois a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de cada elemento;

c) A frequência ponderada: caso a aparição de um determinado elemento tenha maior importância do que outro, pode-se recorrer a um sistema de ponderação;

d) a intensidade com que cada elemento aparece é indispensável na análise de valores (ideológicos, tendências) e de atitudes. Para auxiliar a avaliação do grau de intensidade a codificar, pode-se apoiar em critérios precisos: intensidade (semântica) do verbo, tempo do verbo (condicional, futuro, imperativo), advérbio de modo, adjetivos e atributos qualificativos;

e) A direção: a ponderação da frequência traduz um caráter quantitativo (intensidade) ou qualitativo (a direção). A direção pode ser favorável, desfavorável ou neutra. Os pólos direcionais podem ser de natureza diversa: bonito/feio, grande/pequeno, etc.;

f) A ordem: a ordem de aparição das unidades de registro pode ser o índice pertinente;



g) A co-ocorrência – é a presença simultânea de duas ou mais unidades de registro, numa unidade de contexto. A medida de co-ocorrência (análise de contingência) dá conta da distribuição de elementos que podem constituir um ponto significativo de conhecimento.

#### 4.15 A CATEGORIZAÇÃO

A categorização é uma operação de classificação de elementos constituídos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento, segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias são classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, agrupamento esse realizado em função dos caracteres comuns dos elementos. Os critérios de categorização podem ser: semântico (categorias temáticas), sintático (verbos, advérbios), léxico (classificação por palavras) e expressivo (perturbações de linguagem). (BARDIN, 2000)

A categorização permite reunir um número maior de informações à custa de uma esquematização e desta forma, correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. E por fim, a categorização nos permite acesso a um universo mais simples, previsível e passivo de explicação. Na função de agrupar elementos comuns, estabelecendo categorias, há duas etapas: inventário que isola os elementos comuns e a classificação que divide os elementos e impõe certa organização à mensagem (BARDIN, 2000; RICHARDSON, 1999).

Os princípios que devem ser observados para a criação das categorias são (BARDIN, 2000):

a) Exclusão mútua – cada elemento não pode existir em mais de uma divisão. As categorias devem ser construídas de tal forma que um elemento não possa ter dois ou mais aspectos classificados em mais de uma categoria;

b) Homogeneidade – o princípio de exclusão mútua depende da homogeneidade das categorias. Um único princípio de classificação deve orientar a sua organização;

c) Pertinência – a categoria deve se adaptar ao material de análise escolhido e ao quadro teórico definido;

d) Objetividade e fidelidade – As diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica uma determinada categoria, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises;

e) Produtividade – um conjunto de categorias é produtivo quando fornece resultados ricos em índices de inferência em hipóteses novas e em dados exatos.

Considerando os fatos conceitos descritos, foram criadas categorias para a investigação dos objetivos de pesquisa nos conceitos propostos no referencial teórico. No quadro 8 são apresentadas as categorias e subcategorias utilizadas no estudo.

Quadro 8: Categorização para investigação dos objetivos de pesquisa.

Objetivos Específicos	Categoria de Análise	Sub-categoria de análise
(a) Identificar as inovações em serviços realizadas no setor de supermercados.	Estratégia de inovação (Padrão Schumpeteriano)	- Inovação em Serviço; - Inovação em Processo; - Inovação Organizacional; - Inovação em Mercado
	Vetores de Características: Técnicas Finais Competências	Inovação radical Inovação por meio de melhorias Inovação incremental Inovação ad hoc Inovação por meio de recombinações Inovação com base em formalizações
	As quatro dimensões:	Conceito de Serviço; Interfície com o cliente; Sistema de entrega; Opções tecnológicas
(b) Identificar os conhecimentos, recursos, habilidades e capacidades específicas que permitem a empresa desenvolver e implementar novos serviços.	Identificar o que é considerado como competências organizacionais nas operações	Conhecimento das competências essenciais do negócio por parte dos respondentes
	Processo de aprendizado e mecanismos de interação.	Conexões externas: Interação com fornecedores Interação com prestadores de serviço Interação com o cliente Interação com o governo Interação com instituições de pesquisa
	Conexão entre competências e prestação de serviços no segmento supermercadista	Vantagens competitivas em função da qualidade do gestor

Objetivos Específicos	Categoria de Análise	Sub-categoria de análise
(c) Analisar as relações, alianças e cooperação que contribuem no desenvolvimento e implementação de novos serviços.	Sistema setorial de inovação: Mecanismos de interação	
	Ambiente Tecnológico	- Oportunidade das inovações tecnológicas; - Base de conhecimento.
	Ambiente de Mercado	- Pressões competitivas dos concorrentes; - Pressões competitivas dos clientes.
	Ambiente Institucional	- Ações que favoreçam a inovação

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.16 – TRATAMENTO DOS RESULTADOS OBTIDOS E INTERPRETAÇÃO

Os resultados devem ser tratados de maneira a serem significativos e válidos. Com os resultados o pesquisador pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas não previstas (BARDIN, 2000; RICHARDSON, 1999).

No tratamento dos resultados (inferência e interpretação), os dados brutos são submetidos a operações de cotidiano e categorização na fase de exploração do material. O conteúdo codificado deve ser traduzido em informações relevantes que expressem o significado daquele conteúdo para o objeto de investigação. Após a fase de exploração, seguem as fases de interpretação e inferência sobre os mesmos. (BARDIN, 2000)

Nesta fase, o pesquisador sugere suas inferências e procede a interpretações conforme seu referencial teórico, seus objetivos e pressupostos do estudo; ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material. (BARDIN, 2000)

#### 4.17 A INFERÊNCIA

Para Bardin (2000), a inferência na análise de conteúdo é orientada por vários pólos de atenção que são pólos de atração da comunicação. Na comunicação, há sempre o emissor e o receptor, os pólos de inferência propriamente ditos, além da mensagem e do seu suporte ou canal, caracterizados da seguinte forma (BARDIN, 2000):

a) O emissor é o produtor da mensagem. É formado por um indivíduo ou um grupo de indivíduos. A mensagem que ele emite o representa.

b) O receptor pode ser um indivíduo ou um grupo de indivíduos. Assim, o estudo da mensagem irá fornecer dados sobre o público a que ela se destina.

c) A mensagem é o ponto de partida para qualquer análise. Na análise da mensagem, é possível estudar o continente ou o conteúdo, os significantes, significados, código ou a significação.

Ou seja, para Bardin (2000), a análise de conteúdo é um eficaz instrumento de indução para se investigarem as causas a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores, referências no texto).

#### 4.18 A INTEPRETAÇÃO DE DADOS

Ao longo da interpretação dos dados, é necessário que se volte de forma minuciosa ao referencial teórico utilizado para a investigação. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dará sentido á interpretação (RICHARDSON, 1999).

As interpretações que motivam as inferências terão sempre o objetivo de buscar o que as aparentes realidades escondem. Ou seja, o que significa no discurso enunciado

em suas entrelinhas. A análise de conteúdo busca chegar além do conteúdo, da aparência, da simplicidade dos fatos, para alcançar a essência das coisas em sua real profundidade (BARDIN, 2000).

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CONTEÚDO

Conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, baseada em uma abordagem qualitativa sobre as inovações realizadas no setor supermercadista a partir da análise das competências das empresas do segmento e os reflexos sobre as condições de atendimento. Neste capítulo, o objetivo é apresentar os dados coletados na pesquisa de campo e a análise de conteúdo dos mesmos.

### 5.1 A ETAPA DE PRÉ-ANÁLISE

A fase de pré-análise envolveu a definição do problema de pesquisa, do objetivo geral e dos objetivos específicos do estudo. Após estas definições foi elaborada a matriz de amarração que contém a base conceitual do questionário utilizado como roteiro da entrevista dirigida com perguntas pré-estabelecidas.

Para selecionar as empresas, foram contatados dez supermercados, embora apenas três consentiram em participar da pesquisa. Por meio de entrevista com profissionais ligados às áreas de atendimento ao consumidor, pesquisa e desenvolvimento de produtos, serviços, marketing e não foi permitida a gravação. Em relação às entrevistas, deve-se registrar a dificuldade para encontrar e convencer um executivo responsável e que concedesse a entrevista, assim como a dificuldade de agendamento com tais profissionais, aparentemente pouco habituados e confessamente contrários a serem questionadas sobre a sua área de atuação. Para efeito de informação adicional, um dos supermercados que recusou a entrevista, alegou ter uma orientação

clara da diretoria de não ser autorizada qualquer forma de entrevista ou pesquisa na empresa.

Os entrevistados foram informados antecipadamente sobre os principais objetivos da pesquisa e os temas a serem abordados, assim como receberam antecipadamente o roteiro da entrevista. O objetivo era familiarizá-los e permitir que preparassem suas respostas; tivemos também o cuidado de assegurá-los não se tratar de pesquisa com fins comerciais ou mercadológicos. O tempo de cada entrevista variou muito conforme a disponibilidade de tempo do profissional que nos atendeu e de seu interesse pelo tema. O tempo de realização da entrevista variou entre 35 minutos, a mais curta, e 60 minutos, a mais longa.

## 5.2 A EXPLORAÇÃO DO MATERIAL

Conforme mencionado no Quadro 8, as categorias de análise estão relacionadas diretamente a um objetivo específico. São três os objetivos específicos:

1. Identificar as inovações em serviços realizadas no setor de supermercados.
2. Investigar os conhecimentos, recursos, habilidades e capacidades específicas que permitem a empresa desenvolver e implementar novos serviços.
3. Analisar as relações, alianças e cooperações que contribuem no desenvolvimento e implementação de novos serviços.



### 5.3 O TRATAMENTO DOS RESULTADOS: A INFERÊNCIA E A INTERPRETAÇÃO

Cada uma das três categorias de produto está relacionada com os objetivos específicos estabelecidos no item 6.2 deste estudo.

O primeiro objetivo específico é identificar as inovações em serviços realizadas no setor de supermercados. Neste objetivo específico, ocorrem três grupos de subcategorias.

A primeira, representada pela categorização das estratégias de inovação, segundo o padrão schumpeteriano, a segunda, seguindo os conceitos de envolvimento de Gallouj e Weinstein (1997) e a terceira de acordo com as dimensões propostas por Bilderbeek e Hertog (1999).

#### 5.3.1 – Estratégias de inovação - Padrão Schumpeteriano

Com base em entrevistas com os principais executivos e análises de dados, as empresas do setor voltadas para o consumidor de alto poder aquisitivo focam mais no aprimoramento de serviços já existentes. Reconhecem que pouco ou nada inovaram no registro de novos serviços, mas ressaltam estarem atentos para aprimoramentos: *“É muito difícil poder afirmar que já lançamos algum serviço novo. Mas acredito que nossos aprimoramentos são os melhores na medida em que sempre estamos atentos para que os serviços tenham a nossa cara!”*.

Na unidade de registro relativo a novos processos e sistemas, a inovação tem ocorrido no setor como um todo, envolvendo os supermercadistas, seus fornecedores e prestadores de serviços como empresas de tecnologia, logística e instituições

financeiras. Cabe destacar que a inovação ocorre no momento de aplicar os procedimentos já assimilados no exterior, mas não ainda na realidade brasileira. Em muitos casos, os modelos adotados no país retornam aos seus países de origem reformulados em sua totalidade.

As mudanças organizacionais ocorrem principalmente como decorrência da informatização e de novas gerações estarem assumindo cargos diretivos nas empresas do setor que até bem pouco tempo tinham características exclusivamente familiares.

As entrevistas confirmaram que inovações de mercado são aquelas a que o setor mais tem direcionado investimentos mais constantes. A busca por novos formatos de loja e a busca por segmentos e categorias de consumidores diferenciados têm justificado investimentos constantes no desenvolvimento de novas lojas e formatos, modalidades diferenciadas de pagamento e formas diferenciadas de atender o consumidor.

Porém, todo esforço tem se restringido a ações já utilizadas em outros países. No que se refere às novas mídias, verifica-se que o setor praticamente não adota esta modalidade.

### 5.3.2 Modelo de inovação em serviços – Modelo de Gallouj e Weinstein

Com base na análise de dados é possível inferir que o setor tem se caracterizado por variados modelos de inovações como o aperfeiçoamento que ocorre quando há melhorias em determinadas características, embora sem modificações na estrutura do sistema.

A inovação incremental também é muito utilizada; realizadas várias vezes ao ano, conforme as citações abaixo:

*“Temos incluído constantemente novos elementos em nossa estrutura de relacionamento com os clientes. A principio não muda muita coisa, mas nos tornamos mais eficientes.”*

*“É muito difícil poder afirmar que já lançamos algum serviço novo. Mas acredito que nossos aprimoramentos são os melhores na medida em que sempre estamos atentos para que os serviços tenham a nossa cara!”*

Nas entrevistas que realizamos não foram mencionados exemplos de inovação *ad hoc* e de formalização.

De maneira geral, os serviços são criados através da ligação de vários elementos como a opinião de clientes e fornecedores, o sistema interno da organização que está constantemente aberto para sugestões, no treinamento dos profissionais de frente e na troca de informações e conhecimentos.

### 5.3.3 – Modelos de inovação em serviços – Modelo de Bilderbeek

A análise desta subcategoria consistiu em investigar os tipos de estratégias pelas empresas do setor de supermercados com foco em clientes de alto poder aquisitivo do setor supermercadista, tendo como parâmetro o modelo de inovação em serviço de Bilderbeek (1999).

É interessante destacar que a dimensão 1 (novos conceitos e idéias) foi mencionada com bastante ênfase pelos supermercadistas entrevistados, embora a maioria afirmasse não haver uma área de inteligência de negócio responsável pela introdução de novos serviços: *“Procuramos estar constantemente em dia com as inovações. Mas não temos uma política oficial neste sentido”*.

Na dimensão 2 (novas formas de oferecer os serviços) e na dimensão 3 (novas formas de entrega de distribuição e serviços) o resultado é significativo no discurso,

principalmente nas redes entrevistadas, que procuram se diferenciar de uma forma ainda mais enfática da média do setor. Porém, não foi constatado efetivamente nenhum diferencial efetivo em relação às demais empresas.

Todavia, a dimensão 4 (aplicação de novas tecnologias) apresenta relevância como um todo neste setor. Embora as inovações não tenham um caráter exclusivo de determinada rede. As inovações refletem o que já tem sido adotado em outros mercados globais. A alegação é que o consumidor brasileiro não reconhece imediatamente a melhora e não reage a ponto de justificar investimentos maiores: *“Como afirmei anteriormente, antes de tudo verificamos se o serviço é necessário e viável financeiramente. Depois temos alguns procedimentos confidenciais que fazem com que as informações sejam cruzadas pelo departamento de marketing e a diretoria. Testamos e, se for o caso, implementamos.”*

#### 5.4 – ANÁLISE DO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO DA PESQUISA

A análise desta categoria consistiu em investigar os conhecimentos, recursos, habilidades e capacidades específicas que permitem a empresa desenvolver e implementar novos serviços no setor supermercadista.

##### 5.4.1 Processo de aprendizado e mecanismos de interação

O processo de aprendizado ficou evidente em todas as entrevistas. Fica claro uma constante interação com todos os públicos, na medida em todas as principais soluções para o setor foram desenvolvidas em conjunto através de parcerias nos últimos cinco anos.

Embora o discurso constante seja de apreensão em relação à concorrência e espionagem, pode-se inferir que as empresas do setor supermercadistas de forma geral desenvolvem parcerias no sentido de aprimorarem suas estruturas logísticas, lançamento de novos produtos/serviços e benefícios junto a órgãos governamentais.

#### 5.4.2. Conexão entre competências e prestação de serviços no segmento.

As competências que geram mais resultados no atendimento ao consumidor e clientes partem das ações que colocam em contato direto os próprios consumidores e os profissionais do setor.

As vantagens competitivas nos outros critérios de competência oferecem benefícios ao setor supermercadista como um todo. As concorrências entre as redes ocorrem de forma mais direta nos relacionamentos estabelecidos com os consumidores, na competência de negociar com seus fornecedores e no conhecimento das regiões e perfis de consumidores.

Os dados referentes a esta categoria de análise mostram que as empresas possuem competências técnicas, relacionais e organizacionais que contribuem de maneira decisiva no desenvolvimento de um novo padrão de serviços no mercado supermercadista.

Estas competências foram se desenvolvendo ao longos últimos cinco anos por intermédio de um processo de aprendizado adquirido pela fusão de empresas do setor e pelo surgimento de profissionais mais capacitados e adequados a uma cultura brasileira de hábitos e atitudes deste consumidor.

### 5.4.3 Identificação das competências essenciais

Nenhum dos supermercados consultados reconheceu por si só uma competência essencial. Todos assumiram o mesmo discurso de “encantar o cliente”, porém sem saber explicar em que consistiria esse “encantamento”. Uma das redes consultadas tem como diferencial o fato de se posicionar para vários perfis de consumidores e formatos de loja, o que se pode interpretar como uma competência essencial, segundo eles. Ao trabalhar com formatos variados e preocupar-se com a adequação do discurso para cada perfil de consumidor, estas empresas têm alcançado vantagens competitivas.

Neste sentido, ela provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; os benefícios são percebidos pelos clientes na medida em que as lojas recebem consumidores bem definidos segundo seus formatos e finalmente, embora seja imitável, esta flexibilidade exige investimentos que tornam inviáveis as ações da concorrência em curto ou mesmo médio prazo.

### 5.4.4 – Conexão entre competências e prestação de serviços

Como mencionado, os supermercadistas não reconhecem, nem verbalizam competências específicas de suas empresas, porém as ações das organizações consultadas mostram um caminho na direção de desenvolverem competências próprias. Todas confirmam haver incentivos para que seus profissionais participem de atividades internas e externas de pesquisa e desenvolvimento. Pelo menos duas redes afirmaram participar de projetos de pesquisa fora da organização e se consideram diferenciadas em relação às concorrentes.

As empresas afirmam ter critérios claros para identificar e selecionar parceiros potenciais, mas não se predispuseram a mencionar quais. Por outro lado, não conseguem definir o que seria um novo serviço no mercado e também declararam não saber se foram responsáveis por alguma inovação neste setor.

## 5.5 ANÁLISE DO TERCEIRO OBJETIVO DE PESQUISA

O terceiro objetivo específico de deste estudo consiste em analisar as relações, alianças e cooperação que contribuem no desenvolvimento e implementação de novos serviços.

A evolução do setor supermercadista nos últimos anos tem se enquadrado em um sistema setorial de inovação. O setor evoluiu a partir do aprendizado e da introdução de novas práticas, serviços e processos que eram novos para o segmento no Brasil e tem sido esta ainda hoje, a tônica do segmento. O próprio consumidor evoluiu neste processo, participou e participa ativamente deste sistema.

### 5.5.1 Inovações tecnológicas

O setor supermercadista, conforme relatado no panorama setorial deste estudo é a segunda maior fonte de investimento em tecnologia com destaque para equipamentos de segurança e frente de caixa. Este setor ainda é classificado por seus profissionais como entre as três fontes mais importantes de investimentos e desenvolvimento de novas soluções para o setor.

### 5.5.3 Bases de conhecimento

Para as empresas consultadas, ainda é bem limitado o uso de tecnologia para gerar informação e criar competência nas empresas do setor. As bases de conhecimento do setor são terceirizadas e poucas são as empresas que se utilizam da tecnologia para gerar vantagem competitiva.

Porém foi unânime o reconhecimento de que o setor supermercadista brasileiro como um todo, detém um sofisticado sistema setorial de informações, que o tornam um dos setores mais consistentes, em termos de dados e de utilização de suas bases de conhecimento.

### 5.5.4 Ambiente de Mercado: pressão competitiva dos concorrentes

A grande pressão dos concorrentes, segundo as informações coletadas, não se concentra mais nos supermercados concorrentes, mas nas farmácias, drogarias e perfumarias.

*“Os consumidores estão mais críticos e seletivos, vão mais vezes ao ponto de venda e optam por três ou mais canais para fazer suas compras”*

*“Hoje temos que enfrentar além dos supermercados, as padarias, as farmácias, os atacadistas e até a venda porta a porta”.*

*“Só tem um jeito. Também seremos atacadistas e farmácias”.*

Para todos respondentes, esta competição estimula a inovação.



### 5.5.5 Ambiente Institucional: ações favoráveis à inovação

Todas as respostas apontaram para a estabilidade e o crescimento econômico como um grande incentivo a inovação e aos investimentos. Também foi mencionado o relacionamento do mercado brasileiro com outros mercados na América do Sul.

## 6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As entrevistas em profundidade permitiram a obtenção de um rico panorama das atividades supermercadistas através das visões de alguns de seus executivos. Estas entrevistas foram ainda mais interessantes, pelo fato delas terem permitido uma compreensão melhor desse pesquisador sobre as características da indústria supermercadista brasileira, mesmo trabalhando neste setor há doze anos.

Entretanto, algumas limitações são observáveis:

- Os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois representam um universo amostral pequeno, restrito e diversificado;
- O uso da técnica de pesquisa exploratória, em que não se conhecem muito bem os elementos envolvidos nesta análise;
- A inexperiência do pesquisador na condução de entrevistas e na falta de domínio de técnicas mais apropriadas a estas atividades;

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Só existe uma certeza definitiva sobre a natureza humana. Ela muda”.

Oscar Wilde

A temática abordada nessa dissertação procurou estudar as inovações em serviço do setor supermercadista a partir da análise das competências das empresas e verificar os seus reflexos sobre as condições de atendimento. O ponto de partida era analisar as inovações realizadas pelo setor, porém sob a perspectiva da empresa supermercadista buscando identificar as competências destas firmas e verificar como as alianças e os acordos de cooperação são realizados, entre os agentes que atuam no setor.

O primeiro objetivo específico foi identificar as inovações em serviços realizadas no setor supermercadista. Para tanto, concentramos nosso foco baseado no arcabouço teórico que consistiu da combinação do modelo de Gallouj e Weinstein (1997), segundo os quais, a inovação em serviços abrange seis tipos de inovações (radical, por meio de melhorias, incremental, *ad hoc*, por meio de recombinações e com base na formalização), com as quatro dimensões (conceito de serviço, interface com o cliente, sistema de entrega e opções tecnológicas) de Bilderbeek et al. (1998).

Segundo o modelo de Gallouj e Weinstein (1997), as inovações do setor supermercadista brasileiro têm se caracterizado principalmente por meio de melhorias e através das inovações incrementais, não tendo sido citados casos de inovação *ad hoc* e de formalização.

Ainda em relação ao primeiro objetivo citado, foi avaliado o modelo de inovação em serviço de Bilderbeek (1999), baseado nas quatro dimensões; novos conceitos e

idéias, novas interfaces com o cliente, novo sistema de prestação de serviço e opção tecnológica. O resultado da pesquisa mostrou a preocupação com novos conceitos e idéias, embora nenhuma das empresas consultadas confirmasse haver um investimento específico voltado para este objetivo.

O resultado da pesquisa mostrou que as inovações no mercado brasileiro tendem a reproduzir o que já tem sido adotado em outros mercados no exterior.

O mesmo não ocorreu em relação a novos processos e sistemas, em que as inovações adotadas no Brasil têm sido reexportadas aos seus países de origem, plenamente reformulados.

O segundo objetivo específico buscou investigar os conhecimentos, recursos, habilidades e capacidades específicas, que permitissem a empresa supermercadista desenvolver novos serviços dentro da realidade brasileira.

Para conceituar as competências essenciais das empresas supermercadistas, utilizamos o modelo de identificação de Prahalad e Hamel (1990) e Dosi e Teece (1993). É importante ressaltar a dificuldade em relação a estes modelos em virtude da falta de referências teóricas de operacionalização.

Os executivos entrevistados, todos em exercício de funções gerenciais ou de diretoria em suas empresas, não demonstraram conhecimento claro sobre quais eram as competências de suas empresas que impactavam o atendimento ao consumidor, embora as entrevistas nos mostrassem que todas as organizações consultadas possuem, em maior ou menor grau, competências técnicas, relacionais e organizacionais bastante desenvolvidas.

As empresas não se manifestaram de forma espontânea sobre a importância da aprendizagem no nível gerencial e diretivo. Porém, informaram sobre o esforço da

empresa em investir em aprendizagem, ao se referirem aos funcionários mais simples que trabalham no contato diário com o consumidor.

Tais informações parecem ressaltar que o tema da aprendizagem para os profissionais mais graduados não é ainda um destaque nas preocupações diárias âmbito supermercadista, embora afirmassem apoiar estas iniciativas quando questionados.

A aprendizagem influencia de forma relevante os processos de criação e difusão do conhecimento pela organização e que resulta no desenvolvimento das capacidades e habilidades da firma, contribuindo para a construção das competências essenciais em uma organização (DOSI; TEECE, 1993). É importante destacar que durante o período da pesquisa, conforme depoimento de seu diretor, uma das empresas perdeu funcionários que conheciam profundamente seus cliente e negócios, o que gerou um nível maior de concorrência e de pressão sobre as operações deste supermercado. Entretanto, mesmo com a perda deste mecanismo de aproximação do cliente, não houve ações efetivas visando à melhoria dos mecanismos de preservação e compartilhamento destes conhecimentos, embora tenham sido adotados alguns procedimentos na tentativa de recuperar e recriar parte deste conhecimento específico.

No que se refere à aquisição de conhecimentos, as empresas que buscam mercados mais sofisticados mostram um especial interesse em reproduzir certos conceitos inerentes às definições de competência essencial: o relacionamento com o poder, a capacidade de distribuição de produtos e em uma das empresas respondentes, a utilização de recursos de tecnologia de informação.

O terceiro objetivo específico foi analisar as relações, alianças e cooperação que contribuem para o desenvolvimento e implantação de novos serviços

O terceiro objetivo específico deste estudo consistiu em analisar as relações, alianças e cooperação que contribuem no desenvolvimento e implementação de novos

serviços e neste campo as empresas destacaram que o setor supermercadista como um todo se desenvolveu enquadrado em um sistema setorial de inovação.

Observadas as limitações quanto ao grau de generalização que se possa pretender a partir do universo considerado na pesquisa, pode-se verificar que o setor supermercadista no Brasil vem passando por ajustes que se intensificaram desde a realização da pesquisa da Paep em 2001 como um processo de fusões e aquisições ainda mais radicais nos últimos anos que geraram novos concorrentes e consumidores mais exigentes. Este cenário deverá sugerir ao empresário supermercadista uma nova postura profissional, em que a cooperação e troca de informações não deverão permanecer limitadas ao setor de atuação, que hoje não se resume mais ao concorrente supermercadista.

#### 7.1 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Este trabalho permitiu que obtivéssemos alguns conhecimentos relativos às posições adotadas pelos gestores dos supermercados consultados. Algumas percepções que tiveram origem nas próprias entrevistas, nas pesquisas bibliográficas e de reflexões deste pesquisador, talvez venham a contribuir para esclarecimentos futuros. Entre elas destacamos:

- As inovações de serviços no ponto de vista dos consumidores de supermercados.
- A participação dos fornecedores de supermercados na implantação de novos serviços no segmento de varejo.
- O impacto das inovações tecnológicas nos serviços ao consumidor.

## 8 REFERÊNCIAS

- ABRAS. Cinquenta anos de supermercados no Brasil, Fundação Abras. São Paulo, 2001.
- ANTONELLI, C. Localized technological change, new information technology and the knowledge and the knowledge-based economy: the European evidence. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 8, p. 177- 198, 1998.
- BARDIN, L *Análise de Conteúdo*, Lisboa, edições 70, 1977
- BARRAS, R.. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, v. 15, p. 161-173, 1986.
- BERNARDES, R.; BESSA, V.; KALUP, A.. A economia da inovação no setor de serviços: desvendando o cenário brasileiro. *São Paulo Em Perspectiva*, São Paulo, v. 19, n. 2, p.115-134, 01 jun. 2005.
- BILDERBEEK, R.; HERTOOG, D. P. Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. SI4S Synthesis Paper, 1999.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. *São Paulo Perspectiva*, v. 19, n.1, p.34-45, jan./mar. 2005.
- COYNE, K; HALL, S. Is your core competence a mirage? *McKinsey MIS Quarterly*, Issue 1, 1997
- DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*,v.11, p.147-162, 1982.
- DOSI, G.; TEECE, D.. Organisational Competence and the Boundaries of the Firm, CCC Working Paper, no. 93-11, University of California at Berkeley, CRM, 1993.
- EVANGELISTA, R, SIRILLI, G., SMITH, K.. Measuring innovation in services. SI4S Synthesis Paper, n.2, 1998b.
- FERREIRA, A. H. *Estrutura, conduta e desempenho financeiro de cooperativas de laticínios do Estado de Minas Gerais*. Viçosa: Departamento de Economia Rural/UFV, 1997. (Dissertação de Mestrado).
- GALLOUJ, F.;WEINSTEIN, O. Innovation in services, *Research Policy*, vol 26, p. 537-556, 1997.
- GERSHUNY, J.I, MILES, I.D. *The New Service Economy – The Transformation of Employment in Industrial Societies*. London: Frances Pinter.1983
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

IRELAND, R.D; HITT, M. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21<sup>st</sup> century: the role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, v. 13, issue 1, 1999

GOUVEA DE SOUZA, M; SERRENTINO A. *Multivarejo: na próxima economia*, São Paulo, Editora Pearson, 2002.

HAGEDOORN, J.. Schumpeter: an appraisal of his theory of innovation and entrepreneurship, *MERIT*, 1994.

KON, A. *Economia de Serviço - Teoria e Evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_ (1999) “Sobre as atividades de serviço: revendo conceitos e tipologias”. São Paulo: *Revista de Economia Política*, vol. 19, nº 2 (74), abril-junho/1999, 64-83.

\_\_\_\_ (2001) “Atividades Terciárias: Induzidas ou Indutoras do Desenvolvimento Econômico”. *mimeo*. Paper apresentado no Seminário Raul Prebisch, IE-UFRJ.

KUBOTA, L. C.. A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil. Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil, IPEA, Brasília, 2006.

KUPFER, D.. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. *Ensaio FEE*, ano 17, no. 1, p. 355-72, Rio de Janeiro, 1996.

LADO, A; WILSON, M.C.H Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, vol. 19, issue 3, p.669, 1994.

LUNDEVALL, B.A. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Interactive Learning*, Londres, 1992.

MALERBA, F. Sectoral System of Innovation and Production. *Research Policy*, v.31, pg. 247-264, 2002.

MALHORTA, N.K. *Marketing Research: an applied orientation*. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc, 1999

MCEVILY, S.K, CHAKRAVARTHY, B, The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, v. 23, issue 2, p.294, 2000.

MEIRELLES, D. S.. O Conceito de Serviço. *Revista de Economia Política*, v.26, n.1 (101), p. 119-136, São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_ Serviços: características e organização de mercado. X Encontro Nacional de Economia Política, Campinas, 2005.

MILES, I. Services Innovation: A reconfiguration of Innovation Studies. *Discussion*

Papers Series, PREST, University of Manchester, 2001. *Research Policy*, v.31, pg. 265–272, 2002.

MINTZBERG, H – *The rise and fall of strategy planning: reconceiving roles for planning, plans, planners*, NY, The Free Press, 1994

OECD. *Promoting innovation in services*. Paris: OECD. DSTI/STP/TIP(2004)4/FINAL. 14Oct. 2005a.

\_\_\_\_\_. *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd Edition. Paris: OECD. 2005b.

PAEP, disponível em <<http://www.seade.gov.br/produtos/paep/index.php?opt=dow>>, acesso em 05 de fevereiro de 2007.

PELAEZ, V.; SBICCA, A. *Sistema de Inovação, Economia da Inovação Tecnológica*, São Paulo, HUCITEC, 2006.

PRAHALAD, C.K; HAMEL, G; *A competência essencial da corporação*. In: MONTGOMERY, CA; PORTER, M.E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIOTTI, P. P. *Innovation Systems and Evolutionary Theories*. In: Edquist C (ed.) *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*. Pinter, London, 1997.

SBRAGIA, R., GALINA S. V. R.. *Gestão da Inovação no Setor de Telecomunicações*, São Paulo, PGT/USP, 2004.

SEADE, Disponível em: <[www.seade.gov.br](http://www.seade.gov.br)> Acesso em: 17 de janeiro de 2007.

SCHUMPETER, J.A., 1961 *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, (tradução do *The Theory of Economic Development*. 6<sup>th</sup> printing, Harvard University Press, Cambridge, 1959).

SCHUMPETER, J. A.. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, Joseph A. *Capitalism, socialism, and democracy*. New york: Harper, 1950.

\_\_\_\_\_. *Ensaio: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo*. Lisboa: Celta Editora, 1996 (Tradução: Maria Inês Mansinho e Ezequiel de Almeida Pinho).

SHIMA, W. T.. *The implications of privatization for innovation in Brazilian telecommunications*, *International Journal of Technology Management and Sustainable*



Development, p. 3–16, 2004.

SOETE, L.; MIOZZO, M. Internationalization of services: a technological perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 67, n. 2-3, p. 159-185, 2001.

SUNDBO, J.. *The Strategic Management of Innovation*, Cheltenham, UK, 2001.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F.. Innovation as a loosely coupled system in services, SI4S Topical Paper, n.4, 1998a.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services. SI4S Topical Paper, n.4, 1998a.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F.. Innovation in services, SI4S Synthesis Paper, n.2, 1998b.

SUPER HIPER, *Panorama 2007, Análises e Estatísticas*, Associação Brasileira de Supermercados, São Paulo, 2007

TETHER, B. *Do services innovate (differently)?* Manchester: The University of Manchester, 2004 (CRIC Discussion Paper n. 66).

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation - integrating technological, market and organizational change*. 2 ed. England: John Wiley & Sons Ltd, 2001.

**ANEXO A – Questionário do roteiro de entrevistas**

31. O que o senhor considera um novo serviço no mercado?
32. Os serviços prestados pela rede ou por algumas de suas lojas específicas têm sido avaliados quanto ao retorno junto aos consumidores habituais? São realizadas pesquisas específicas neste sentido?
33. Quais as formas de consulta para desenvolver novos serviços?
34. As informações geradas servem de base para o desenvolvimento de novos serviços?
35. Por exemplo, alguns serviços desenvolvidos por outros ramos de atividades similares ao setor foram ou são adotados pela rede?
36. Quais seriam as premissas ou diferenciais que servem de base para a rede desenvolver a formação ou treinamento da equipe na interface com o consumidor?
37. A rede tem a preocupação em introduzir inovações tecnológicas no mercado?
38. Quais os critérios ou caminhos adotados para implantação de um novo serviço?
39. A rede adquire tecnologia e/ou conhecimento externo (Patente, licenças, know-how, etc.) visando: se diferenciar na prestação de serviços? Motivar mudanças organizacionais? Implantação de novos processos?
40. Você se sentiria mais confortável em afirmar que a rede lança frequentemente ou já lançou novos serviços no mercado e tem se inovado neste sentido? Ou prefere afirmar que aprimoramentos nos métodos já existentes de prestação de serviços?
41. Há incentivo ao uso ou troca de informações, conhecimento ou habilidades entre os diversos níveis de profissionais e departamentos?
42. A rede adquiriu tecnologia e/ou conhecimento externo (Patente, licenças, know-how, etc.)?
43. A rede adquiriu tecnologia e conhecimento externo relacionado a novos métodos mercadológicos?
44. Você considera que a estratégia de inovação adotada é bem disseminada dentro da organização?
45. Com que frequência ocorre mudanças significativas na estrutura gerencial da sua empresa, como por exemplo, uma nova divisão ou departamento, integração de diferentes departamentos ou atividades, adoção de uma estrutura de rede, etc.?
46. Qual a política da empresa em relação a treinamento visando o aprimoramento de serviços?
47. No que se refere à operacionalização dos serviços, qual o nível de interação ou co-produção entre dos diversos departamentos? Em caso positivo, pode ser explicado como ocorre esta gestão dentro da organização?
48. Como vocês se comparam com a concorrência em relação a formatos de lojas, preço, qualidade, prazo de entrega, nível de P&D, patentes e publicações, outras referências?
49. É possível para que a rede adote algum método para prevenir ou deter seus competidores em copiar os produtos, serviços e processos inovadores?
50. Neste sentido, há algum incentivo para que seus profissionais participem de atividades interna ou externa de Pesquisa e desenvolvimento (Cursos, Eventos)? Há uma cobrança ou aferição sobre os resultados destes investimentos no desempenho na criação de novos serviços?

51. A rede participa em projetos de pesquisa e desenvolvimento fora da organização?
52. O ambiente institucional do setor favorece ou dificulta as atividades inovadoras da sua empresa? Pode explicitar algumas razões?
53. O resultado de pesquisas dos institutos públicos e universitários tem sido utilizado ou são importantes para as atividades de inovação da sua empresa?
54. Como é medida a confiabilidade e segurança das informações vinda de terceiros?
55. A rede adota ações no sentido de incentivar a troca de informações?
56. Quais os critérios para definir os formadores de opinião e os fatores críticos de sucesso?
57. A rede tem como política participar, incentivar ou investir em projetos de pesquisa e desenvolvimento fora da organização? (universidades, associações de classe, parceiros no exterior, consultores, etc.).
58. No que se refere à relação com os consumidores, a rede constrói, desenvolve e mantém uma rede de relacionamento formal e informal com seus clientes?
59. A organização tem um critério claro para identificar e selecionar potenciais parceiros para desenvolver alianças com grupos específicos de consumidores?
60. Tem havido mudanças significativas que refletem na prestação de serviços que tenha como origem uma política de relacionamento diferenciada com outras firmas ou instituições públicas? (alianças, parceria, *outsourcing* ou sub-contratação).