



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Programa de Pós-graduação em Administração

Doutorado em Administração



Université d'Aix-Marseille

Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion

Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion

Doctorat en Sciences de Gestion

Inovação no varejo: estudo de casos em grandes redes varejistas

L'innovation au sein du commerce de détail: étude de cas de  
grandes chaînes de détaillants

**LUCIENE BRAZ FERREIRA**

**Tese de doutorado**

**Thèse de doctorat**

**Brasília – Brasil**

**2014**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração – PPGA – da Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade (FACE) da Universidade de  
Brasília – UnB – como requisito parcial à obtenção do título de  
Doutor em Administração.

Résumé de Thèse présentée au Centre d'Études et de  
Recherche en Gestion – CERGAM de l'École Doctorale de  
Sciences Économiques et de Gestion de l'Université d'Aix-  
Marseille – dans le cadre d'une exigence partielle pour  
l'obtention du titre de Docteur en Administration.

**Présentée et soutenue publiquement le 02 décembre 2014 par:**  
**Apresentada e aprovada publicamente em 02 de dezembro de 2014 por:**

---

**Prof. Dr. Eduardo RAUPP DE VARGAS – Orientador / Directeur de recherche**  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio de Janeiro /  
Brasil

---

**Prof. Dr. Jean PHILIPPE – Coorientador e membro externo / Directeur de recherche**  
Centre d'Études et de Recherche en Gestion – Université Aix-Marseille / France

---

**Prof. Dr. Luiz Artur Ledur BRITO - Membro externo / Rapporteur**  
Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – FGV/SP / Brasil

---

**Prof. Dr. Rafael Barreto Porto – Membro interno / Rapporteur**  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

---

**Prof. Dr. Faiz GALLOUJ – Membro externo / Rapporteur**  
Université Lille 1 – France

---

**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Catarina Cecília ODELIUS – Suplente / Suffragant**  
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

**Brasília - 2014**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de  
Brasília. Acervo 1018977.

F383i Ferreira, Luciene Braz  
Inovação no varejo : estudo de casos em grandes redes varejistas = L'innovation au sein du commerce de détail : étude de cas de grandes chaînes de détaillants / Luciene Braz Ferreira. -- 2014.  
328 f. : il. ; 30 cm.

Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

Tese (doutorado) - Université d'Aix-Marseille, Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion, Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion, 2014.

Orientação: Eduardo Raupp de Vargas ; Coorientação: Jean Philippe.

1. Comércio varejista. 2. Desenvolvimento organizacional. I. Vargas, Eduardo Raupp de. II. Philippe, Jean. III. Título. CDU 658.87

A Deus, sobre todas as coisas.  
Aos meus pais, irmãos, sobrinhos e afilhadas, que fazem minha vida ter sentido!

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é entender que não fazemos nada sozinhos. Cada um, de alguma forma, nos ajuda a chegar ao ponto que estamos hoje e, no meu caso, para esta tese, foram várias as ajudas que tive!

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) pela oportunidade de participar de seu quadro de discentes com um processo seletivo transparente e justo, além de professores competentes e que acrescentaram muito a minha vida. À Capes, que me proporcionou subsídio para realizar a cotutela na França, momento de grande crescimento pessoal, acadêmico e profissional. Em especial, agradeço a Sonária pelo auxílio em todos os momentos a frente da secretaria do PPGA, sempre disposta a resolver os mais diversos tipos de problemas, com certeza, sem ela eu não teria finalizando esta tese.

Ao meu orientador no Brasil, Eduardo Raupp de Vargas, que me auxiliou de forma extraordinária e me ensinou muito mais do que inovação em serviços. Obrigada pelas aulas, pelos momentos de dedicação a minha tese e por me auxiliar nesta etapa decisiva e difícil da minha vida.

Ao meu orientador na França, Jean Philippe, pela acolhida em seu país e auxílio nos momentos que mais precisei. Foi uma experiência sofrida, porém extraordinária.

Às pessoas que conheci durante meu período de doutorado no Brasil por meio do PPGA: Luiz Akutsu, Nara Torrecilha, Samara Hadadd, Bruno Braga, Sueli Menelau, Eluiza Watanabe, Kesia Rozzet e Patrick Finazzi. Vocês contribuíram muito para minha formação. Em especial, quero agradecer a Marina Moreira e Cariza Bohrer pelo auxílio em todos os momentos que precisei. No caso da Cariza, sua tese de doutorado me serviu de inspiração em diversas ocasiões, apontando caminhos obscuros e de intensa reflexão.

Às pessoas que conheci e que muito me ajudaram durante o doutorado na França: Antonio Campos, Larisse Costa, Mimi Bellissard, Maria Selva Campos, Cyrielle Frejaville e Mme. Moutier. Vocês foram fundamentais para que eu conseguisse suportar a distância e manter o foco. Minha vida na França com vocês ficou muito melhor! Larisse, sem você eu não teria conseguido nem onde morar! Obrigada!

Quero agradecer também as pessoas que se disponibilizaram nas empresas pesquisadas a me receber e tirar várias e várias vezes minhas dúvidas. Sei que o mundo empresarial é corrido, pouco se tem tempo para atividades tidas como não estratégicas, que foi o caso do consentimento destas entrevistas. A cada um que me ajudou, fica aqui o meu sincero agradecimento.

Aos profissionais que cuidaram da minha saúde por este período, em especial a Roberta Pohl, Doris Oliveira e Marcelo Coutrim, fundamentais para manter a minha tranquilidade no desenvolvimento do trabalho!

Aos colegas de trabalho da Coca-Cola e desta longa jornada que decidi fazer desde 2003, Wendell Mauricio Queiroz, Adalberto Santos e Nádia Ferreira. Vocês foram e sempre serão muito importantes, servem de inspiração e motivação para que eu continue sempre buscando. Me orgulho de os ter por perto.

Ao Uniceub, local que amo trabalhar e que me proporcionou licença durante meu período na França, e me recebeu de braços abertos quando retornei. Em especial, ao coordenador do curso de Administração, prof. Marcelo Gagliardi, que sempre me apoiou nos estudos e me deu todo o suporte para concluir a escrita desta tese. Aos professores amigos e que aguentaram todo o meu discurso durante este período: Anna Maria Rigobello, Marcelo Cordeiro, Erika Gagliardi, Erika Lisboa, Leonardo Humberto, Adja Rego: prometo parar de falar em doutorado!

Aos amigos que estiveram presentes durante estes quase 5 anos de caminhada. Obrigada pela paciência nos momentos em que não estive disponível, obrigada por mesmo assim nunca desistirem da minha companhia, obrigada pelas visitas que me foram feitas na França, obrigada pela conversa do dia a dia, obrigada por me obrigar a descansar! Rita Abreu, D. Ana, Sr. Valdeci, Edna e Jennifer Alves, Marja Mühlbach, Fernanda Carolina, Anna Maria Rigobello, Roberta Barrozo, Alberson Mendonça, Alexandre Motta, Lilian Gomes, Roberta Nacfur, Flávia Resende, Nilda Mendes, Mabel e Sérgio Guardia, Ale Cesar e Jefferson Gomide, Denise Goulart, Ana Virgínia, Anátalia Saraiva Martins Ramos, Sandely Araújo, Marcelo e Monica Vautier e Erika Gagliardi. Cada um me ajudou em algum momento e me auxiliou em algum pilar deste trabalho.

Agradeço a meus pais, Tarcizio e Ilma, que sempre me mostraram um caminho de dedicação e esforço, foco e perseverança, além de terem me ajudado muito emocional e financeiramente neste período. Meus sobrinhos queridos: Rodrigo e Helena e minhas afilhadas: Sophia e Helena, vocês também são minha inspiração! Minha irmã, Simone Gontijo, que me inspirou a seguir nesta carreira e sempre se mostrou presente nos momentos de dificuldade. Meu cunhado, Cleyton Gontijo, que com significativas intervenções me auxiliou nesta jornada. Meu irmão, Tarcizio Junior, por incrivelmente me visitar na França, foi a maior surpresa! Ainda contemplando minha família, a minha amiga da vida toda Emanuela Wendler Dianése, que continuamente se fez presente me ouvindo mesmo com duas novas pessoas entrando em sua vida durante este período.

“Os grandes navegadores devem sua reputação aos  
temporais e às tempestades”.

Epicuro

“A verdadeira medida de um homem não se vê na  
forma como se comporta em momentos de conforto e  
conveniência, mas em como se mantém em tempos de  
controvérsia e desafio”.

Martin Luther King Jr.

## RESUMO

Esta tese procurou investigar a inovação em grandes redes varejistas atuantes no Brasil. O pressuposto assumido é que a inovação no varejo acontece em diversos níveis e em diversos processos. Foi realizada uma pesquisa descritiva e comparativa, com estudos de múltiplos casos. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista e análise de dados secundários disponibilizados pelas empresas, como os relatórios financeiros e resultados para acionistas. Quatro grandes redes varejistas foram questionadas sobre inovações implantadas desde a fundação da rede, procurando-se ressaltar as influências para inovar, a descrição das barreiras e resultados obtidos com as ações inovativas. A revisão bibliográfica sobre teorias de inovação especificamente no varejo, lócus de pesquisa da tese, foi desenvolvida a partir das considerações de Camal Gallouj (2007) que apresenta quatro abordagens que partem de premissas diferentes: as abordagens ambientais, mais voltadas para a influência do ambiente na formação das inovações, abordagens cíclicas, sendo as mais polêmicas e aprofundadas por outros autores, nas quais se apresentam as teorias da roda da distribuição, do acordeon, polarização e ciclo de vida, abordagem interacionista e de conflito, sendo as últimas abordagens conhecidas como multicritério ou combinatórias. Faiz Gallouj (2002) sustenta a tese de que os serviços devem ser compreendidos como um processo e sua estrutura pode ser exposta a partir das competências do prestador de serviços, das competências do cliente, das tecnologias materiais e imateriais, formando as características do produto do serviço. As inovações dizem respeito a qualquer alteração em um destes vetores, podendo ser classificadas em inovação radical, de melhoria, incremental, ad hoc, recombinação e formalização. Os resultados da pesquisa demonstram uma tendência a utilização do demand pull como forma de surgimento da inovação e a utilização predominante de inovações incrementais. Percebeu-se, também, a lógica dominante do serviço como contexto das inovações apresentadas. Poucas foram às barreiras encontradas pelas organizações para implantação das inovações. Como criação de valor para os clientes, foi sinalizada a eficiência e envolvimento do cliente. Quanto à apropriação de valor, as empresas apresentaram a fidelização do cliente.

**Palavras-chave:** Inovação, serviços, varejo, redes varejistas



## RÉSUMÉ

Cette thèse a analysé l'innovation au sein de grands réseaux de commerce de détail installés au Brésil. Pour cela, cette étude est partie du présupposé selon lequel l'innovation dans le commerce de détail se développe à différents niveaux et de différentes façons. L'analyse bibliographique concernant les théories de l'innovation, plus spécifiquement dans le commerce du détail, locus de cette recherche, a été développée d'après des considérations faites par C. Gallouj (2007). En effet, cet auteur présente quatre approches qui partent de prémisses différentes : les approches environnementales, liées à l'influence de l'environnement sur la mise en place des innovations ; les approches cycliques qui sont plus débattues, qui présentent les théories de la roue de distribution, de l'accordéon, de la polarisation et du cycle de vie, et qui ont été approfondies par d'autres auteurs ; l'approche de l'interaction et du conflit ; et les approches dites multicritères ou combinatoires. F. Gallouj (2002) défend la thèse selon laquelle les services doivent être compris comme un processus et que leur structure doit être exposée à partir des compétences du prestataire de services, des compétences du client et des technologies, matérielles et immatérielles qui forment les caractéristiques du service. Il y a innovation lorsque n'importe lequel de ces facteurs est modifié, chaque innovation pouvant être classée comme radicale, d'amélioration, incrémentale, ad hoc, de recombinaison est de formalisation. A partir de ces bases théoriques, une recherche qualitative et comparative a été faite dans le cadre d'une étude de différents cas de chaîne de commerce de détail. Pour collecter les données, il a fallu avoir recours à des entretiens et à une analyse de données secondaires mises à disposition par les entreprises, comme des rapports financiers et des résultats destinés aux actionnaires. Quatre grands réseaux de détaillants ont été étudiés par rapport aux innovations qu'ils ont mises en place dès leur fondation, afin de mettre l'accent sur les influences novatrices, la description des obstacles et les résultats obtenus grâce aux innovations. Les résultats de cette recherche démontrent que la demande des clients permet de développer des innovations et que celles qui sont les plus utilisées correspondent aux innovations incrémentales. Il est également clair que les innovations présentées font partie d'une logique dominante du service. De façon générale, ces organisations n'ont pas dû affronter beaucoup d'obstacles pour mettre en place leurs innovations. De plus, grâce à elles, les clients y gagnent en efficacité et se sentent plus impliqués. Enfin, pour les entreprises, la plus-value vient avant tout d'une fidélisation de la clientèle.

**Mots-clés** : innovation, services, commerce de détail, réseaux de détaillants.

## ABSTRACT

This thesis aimed at investigating the innovation in major retailing chains acting in Brazil. The presupposition assumed is that the innovation on retailing takes place in several levels and in several processes. It was carried out a descriptive and comparative research, with multiple cases studies. The data collection instruments were the interview and analysis of secondary data which were made available by the companies, as well as the financial reports and results for stock holders. Four major retailing chains were questioned on the innovations implanted since the chain foundation, trying to highlight the influences to innovate the barriers description and results obtained with the innovative actions. The bibliographical review about innovation theories specifically on retailing, the locus of the thesis 'research, was developed from the considerations of Gallouj (2007) who presents four approaches which assume different premises: the environmental approaches, turned more to the influence of the environment on the innovation formations, cyclic approaches, being the most polemic and goes deeper by other authors, in which it is presented the theories of distribution wheel, accordion, polarization and life cycle, interactionist approach and conflict approach, being the latter approaches known as multicriterion or combination ones. Gallouj (2002) bears up the thesis that services must be understood as a process and its structure may be exposed from the service provider's competence, from the client's competence, from the material and immaterial technologies, making up the service product's characteristics. The innovations comprise any alteration in one of those vectors, and may be classified into radical innovation, improvement, incremental, ad hoc, recombination and formalization. The research results showed a trend to use the demand pull as way for the innovation arising and the predominant use of incremental innovations. It was realized, also, the Dominant-Logics Service as context of the innovations presented. Few were the barriers found by the organizations for the implantation of the innovations. As value creation for the clients, it was signalized the efficiency and the client's involvement. Concerning the value appropriation, the companies showed the client's loyalty.

**Key-words:** Innovation, services, retailing, retailing chain

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os três universos da produção.....	44
Figura 2 – Triângulo dos serviços.....	45
Figura 3 – Os três tipos de lógica de serviços.....	46
Figura 4 – Formulação geral de um produto do serviço.....	50
Figura 5 – Os diferentes níveis de análise da relação entre comércio e serviço.....	53
Figura 6 – As três grandes áreas funcionais do comércio varejista.....	54
Figura 7 – Utilidades do varejo para fabricantes, produtores e consumidores.....	55
Figura 8 – A roda da composição do serviço comercial.....	58
Figura 9 – As interações existentes entre as abordagens do varejo.....	84
Figura 10 – As abordagens ambientais.....	85
Figura 11 – Modelo ambiental integrado das evoluções institucionais no varejo.....	97
Figura 12 – Interações do sistema comercial com o seu ambiente.....	99
Figura 13 – O modelo da roda da distribuição de McNair.....	103
Figura 14 – O fenômeno da polarização no varejo segundo Tigert.....	107
Figura 15 – Conceito de “ <i>big-middle</i> ”.....	109
Figura 16 – A matriz de estratégias genéricas de segmentação no comércio varejista.....	118
Figura 17 – Modelo da Tese.....	144
Figura 18 – Objetivos específicos da tese.....	147
Figura 19 – Setor de Serviços .....	152
Figura 20 – Formulação do produto do serviço Renner Inovação 1.....	164
Figura 21 – Conceito <i>Lifestyle</i> .....	166
Figura 22 – Formulação do produto do serviço Renner Inovação 2.....	168
Figura 23 – Formulação do produto do serviço Renner Inovação 3.....	173
Figura 24 – Formulação do produto do serviço Renner Inovação 4.....	176
Figura 25 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 1.....	184
Figura 26 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 2.....	186
Figura 27 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 3.....	188
Figura 28 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 4.....	190
Figura 29 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 5.....	192
Figura 30 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 6.....	195
Figura 31 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 7.....	197
Figura 32 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 1.....	201

Figura 33 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 2.....	202
Figura 34 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 3.....	204
Figura 35 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 4.....	206
Figura 36 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 5.....	207
Figura 37 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 6.....	208
Figura 38 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 7.....	209
Figura 39 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 8.....	211
Figura 40 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 9.....	212
Figura 41 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 10.....	213
Figura 42 – Formulação do produto do serviço Telhanorte 1.....	218
Figura 43 – Formulação do produto do serviço Telhanorte 2.....	219
Figura 44 – Formulação do produto do serviço Telhanorte 3.....	220
Figura 45 – Formulação do produto do serviço Telhanorte 4.....	221

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Mudanças nas tecnologias relacionadas a serviços.....	48
Quadro 2 – Classificação dos serviços nos processos econômicos.....	51
Quadro 3 – Histórico do varejo no mundo.....	52
Quadro 4 – Os vários modelos de inovação e a dinâmica das características.....	71
Quadro 5 – Revisão das dimensões da inovação em serviços.....	75
Quadro 6 – Drivers de inovação no varejo e no que eles implicam para os varejistas.....	77
Quadro 7 – Tecnologias, serviços e comércio: relações recíprocas mais complexas.....	88
Quadro 8 - Premissas Fundamentais da Lógica Dominante do Serviço.....	95
Quadro 9 – Tipos de resultado de inovações no varejo pela apropriação de valor.....	137
Quadro 10 – Tipos de resultado de inovações no varejo pela criação de valor.....	139
Quadro 11 – Classificação do Varejo no Brasil.....	155
Quadro 12 – Classificação das Inovações Lojas Renner.....	179
Quadro 13 – Classificação das Inovações Magazine Luiza.....	188
Quadro 14 – Programas Sociais Rede de Farmácias Pague Menos.....	210
Quadro 15 – Classificação das Inovações Farmácias Pague Menos.....	214
Quadro 16 – Classificação das Inovações Telhanorte.....	222

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Série histórica do PIB brasileiro por setor.....	153
Gráfico 2 – Participação percentual das classes e respectivas atividades.....	154
Gráfico 3 – Resultados do Encantrômetro 2013.....	163
Gráfico 4 – Formas de Pagamento.....	178
Gráfico 5 – Ticket Médio de Vendas.....	178

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento e Sustentabilidade

Bovespa - Bolsa de Valores de São Paulo

CDC - Código de Defesa do Consumidor

CDEC - Comissão Departamental de Equipamento Comercial

CLAV - Congresso Latino-Americano de Varejo

CRM - Customer Relationship Management

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

CVP – Ciclo de vida dos produtos

EDI - Sistemas de Intercâmbio Eletrônicos de Dados

Ibevar - Instituto de Executivos do Varejo

IBGE - Instituto Brasileiro de Estatística Aplicada

IDV - Instituto para o Desenvolvimento do Varejo

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

ISO - International Organization for Standardization

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D - Pesquisa & Desenvolvimento

PAC - Pesquisa Anual do Comércio

PIB - Produto Interno Bruto

RFID - Radio-Frequency Identification

RI - Relação com investidores

SAC - Serviços de atendimento ao consumidor

SI4S - Services in Innovation, Innovation in Services – Services in European Innovation Systems

TIC - Tecnologias da informação e comunicação

TSER - Targeted Socio-Economic Research Programme

ZEW - Instituto Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO GERAL .....</b>	<b>19</b>
Marco Teórico .....	23
Objeto da Pesquisa .....	28
Problemática .....	29
Objetivo Geral .....	30
Objetivos Específicos .....	30
Proposições da pesquisa .....	31
Método da Pesquisa .....	32
Estrutura da Tese .....	33
<b>PARTE I – O VAREJO NO BRASIL.....</b>	<b>35</b>
<b>INTRODUÇÃO DA PARTE I .....</b>	<b>36</b>
<b>1 SERVIÇOS E VAREJO.....</b>	<b>38</b>
1.1 A atividade de serviço .....	39
1.2 O varejo como segmento da área de serviços.....	52
<b>2 A INOVAÇÃO E OS ESTUDOS NO SETOR DE SERVIÇOS.....</b>	<b>60</b>
2.1 Conceito de inovação.....	61
2.2 Abordagens de inovação em serviços.....	64
2.2.1 Abordagem tecnicista .....	65
2.2.2 Abordagem baseada em serviços.....	67
2.2.3 Abordagem integradora .....	70
<b>3 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E SUA APLICABILIDADE NO VAREJO.....</b>	<b>74</b>
3.1 Inovação no varejo.....	74
3.2 Modelos teóricos de inovação no varejo .....	82
3.2.1 Abordagem ambiental.....	85
3.2.2 Abordagem cíclica.....	102
3.2.3 Abordagem interacionista ou de conflito.....	110
3.2.4 Abordagem multicritério ou combinatória .....	114
<b>CONCLUSÃO DA PARTE I.....</b>	<b>121</b>
<b>PARTE II – INOVAÇÃO EM REDES VAREJISTAS.....</b>	<b>123</b>
<b>INTRODUÇÃO DA PARTE II.....</b>	<b>124</b>

<b>4 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA .....</b>	<b>126</b>
4.1 A formulação do produto do serviço aplicada ao varejo .....	126
4.2 A lógica da inovação aplicada as redes varejistas .....	131
4.3 A sustentabilidade da inovação na busca da longevidade da vantagem competitiva...	135
<b>5 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....</b>	<b>146</b>
5.1 Objetivo geral da pesquisa e a escolha do método .....	146
5.1.1 A escolha dos estudos de caso .....	150
5.1.2 O varejo no Brasil.....	151
5.2 Os procedimentos empíricos .....	156
5.3 Os procedimentos analíticos.....	159
<b>6 AS REDES VAREJISTAS E A INOVAÇÃO NO VAREJO.....</b>	<b>161</b>
6.1 Lojas Renner.....	161
6.2 Magazine Luiza .....	181
6.3 Farmácias Pague Menos .....	200
6.4 Telhanorte.....	216
6.5 Análise comparativa .....	223
<b>CONCLUSÃO DA PARTE II.....</b>	<b>228</b>
<b>CONCLUSÃO GERAL .....</b>	<b>230</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>235</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>249</b>
<b>Apêndice A – Competências e Tecnologias .....</b>	<b>249</b>
<b>Apêndice B – Entrevista com diretores das organizações .....</b>	<b>251</b>
<b>Apêndice C – Comparação entre as inovações .....</b>	<b>255</b>
<b>L'INNOVATION AU SEIN DU COMMERCE DE DÉTAIL : ÉTUDE DE CAS DE GRANDES CHAÎNES DE DÉTAILLANTS .....</b>	<b>256</b>

## INTRODUÇÃO GERAL

O comércio varejista vem se destacando no cenário econômico dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, seja pela contribuição na geração de empregos ou Produto Interno Bruto (PIB), seja pela participação geral no desenvolvimento econômico do país, o que tem despertado discussões no campo empresarial e no contexto geral da disciplina da administração, com estudos acadêmicos colaborando para aprofundar o conhecimento e o desenvolvimento de teorias mais consolidadas na área.

O varejo representa o final da cadeia de distribuição, sendo o último elo e, por conseguinte, o elemento que faz o contato direto com o consumidor final, seja para revenda - para o varejo o uso da palavra revenda é adequado, pois os produtos já foram vendidos inicialmente pela indústria para algum outro elo da cadeia - de produtos novos ou usados. Isto demonstra a importância que este ramo do setor do comércio representa, até mesmo por deter uma fonte de informações sobre o comportamento, anseios e necessidades deste consumidor, que alimenta todo o processo anterior. A experiência de compras proporcionada pelo varejo pode ser o fator decisivo para o sucesso ou fracasso dos esforços empreendidos ao longo do processo.

No Brasil, o varejo compõe-se de um grande número de estabelecimentos. Segundo a Pesquisa Anual do Comércio (PAC), a partir de 2010, o varejo passou a representar a maior parte da receita operacional líquida do comércio. Os números do varejo em sua totalidade também ultrapassaram os demais segmentos que compõem o setor, com 1,2 milhão de empresas (78,9%), gerando R\$ 789,3 bilhões de receita operacional líquida (42,5%). O número de pessoas empregadas no setor foi de 6.888 mil (73,6%), pagando R\$ 70,1 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações, representando 62,4% do total do comércio. A margem de comercialização do varejo foi de R\$ 206,4 bilhões, 52,3% do total. Ademais, apesar de ser um setor predominantemente regido por estabelecimentos de pequeno porte, após a estabilidade econômica e o aumento do poder aquisitivo, grandes redes varejistas nacionais e internacionais começaram a investigar em novos pontos para se estabelecer, procurando avaliar oportunidades em mercados emergentes como o Brasil, Índia e China. Para o Instituto para o Desenvolvimento do Varejo (IDV)<sup>1</sup> em seu balanço sobre o varejo no final de 2013, o

---

<sup>1</sup> O IDV é o Instituto para Desenvolvimento do Varejo e representa empresas varejistas de diferentes setores (alimentos, eletrodomésticos, móveis, utilidades domésticas, produtos de higiene e limpeza, cosméticos, material de construção, medicamentos, vestuário e calçados). O Instituto tem atuação nacional e sua principal bandeira é contribuir para o crescimento sustentável da economia brasileira, para o desenvolvimento do varejo ético e formal nacional.

crescimento de redes varejistas no Brasil tem sido exponencial ao longo dos últimos anos (IDV, 2013). Para 2014, a estimativa é de que ocorram investimentos em torno de R\$ 7,8 bilhões, sendo 58% para a abertura de novas lojas e o restante para a reforma das já existentes.

Dentro deste contexto de concorrência mais acirrada, estratégias empresariais para se conquistar vantagem competitiva são desenvolvidas em todos os tipos de segmento. Uma das estratégias é a inovação. No varejo, nem sempre a inovação é vista como a melhor forma de se criar vantagem competitiva, talvez, por haver o mito de que o varejo não inova, visto que é um setor que somente revende produtos concebidos e produzidos pelo setor industrial. Também, acredita-se que qualquer inovação no varejo pode ser facilmente imitada por um concorrente, como uma nova maneira de expor produtos, na qual qualquer visita de uma empresa competidora a loja pode levar a uma cópia rápida do modelo. Segredos comerciais ou patentes normalmente não são possíveis no caso da inovação no varejo. Por isto, esta tese procura explorar o tema inovação no varejo em busca de exemplos de lojistas que adotam esta estratégia.

A caracterização das inovações, suas dimensões e as formas como se apresentam, de maneira geral, surgiu de pesquisas realizadas para a área industrial. Schumpeter (1982), Henderson e Clark (1990), Utterback (1996), Dosi (2006), dentro outros estudaram a inovação na indústria em diferentes aspectos e abordagens. Utterback (1996) procurou explicar a sobrevivência das organizações a partir de projetos de inovação que obtiveram sucesso (denominados pelo autor de projetos dominantes). O produto originado pelo projeto é aceito pelos clientes e passa a ser o novo paradigma do mercado. Por esse motivo, a empresa que o detém consegue firmar-se no mercado, ao contrário das outras empresas que não o possuem. Contudo, nem sempre o projeto dominante é o melhor produto. Um exemplo é o teclado QWERTY. Este foi o teclado escolhido quando a máquina de escrever surgiu no mercado. Com o passar dos anos, outros teclados foram desenvolvidos, direcionados para a melhor usabilidade dos usuários. Todavia, os custos de aprendizagem para um novo modelo de teclado foram considerados altos pelos usuários e até hoje o teclado inicial continua o mesmo (UTTERBACK, 1996). Para Utterback (1996, p. 28), “o surgimento de um projeto dominante não é, necessariamente, uma coisa predeterminada, mas é o resultado da interação entre opções técnicas e de mercado, num determinado instante do tempo”. Henderson e Clark (1990) pesquisaram sob a perspectiva da classificação da inovação em seus diferentes tipos e Schumpeter (1961) visualizou a inovação como fruto da oferta e não da demanda. Na visão schumpeteriana, o empresário assume o papel de criador da inovação (empreendedor), gerando produtos novos os quais, ao longo do tempo, substituem os produtos existentes

(destruição criativa). Essa substituição gera o crescimento econômico dos países, em forma de ciclos econômicos.

Na área de serviços encontram-se, também na literatura especializada, pesquisas relacionadas a inovação (BARRAS, 1986; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; SUNDO; GALLOUJ, 1998; GALLOUJ, 2002, MIOZZO; SOETE, 2001, VARGAS; ZAWISLAK, 2006). Porém, as pesquisas relacionadas ao campo da inovação no varejo ainda carecem de aprofundamento e testes empíricos. Um exemplo de pesquisa no campo da inovação no varejo foi a realizada pelo Instituto *Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung* (ZEW), entre 1993 e 1995, na Alemanha, na qual foi demonstrado que no varejo 57% das empresas realizaram inovação em processos, 42% em produtos e 1% em inovação organizacional (ZEW, 1997). Entretanto, o estudo apresentou algumas limitações, sendo a principal delas a utilização de apenas três dimensões de análise e, por conseguinte, todas as inovações encontradas foram classificadas dentre essas dimensões, independente do que se verificou na realidade. Também não foram analisados em profundidade os ganhos conquistados com a inovação e suas relações mais profundas.

Outro exemplo de pesquisa em inovação no varejo pode ser encontrado em pesquisa realizada na Dinamarca, no ano de 1996, que constatou que 26% das empresas varejistas fizeram inovação em processos, 26% em produto, 14% inovação organizacional e 34% na categoria de inovação em relacionamentos externos, incluída especificamente pela primeira vez nesta pesquisa. Novamente, as categorias apresentadas não foram suficientemente abrangentes ou refletiram uma classificação exclusiva para a área, tampouco um maior aprofundamento de como surgiram e se consolidaram.

Outros pesquisas criaram suas próprias classificações (DUPUIS, 1998; DAWSON, 2000; den HERTOOG; BROUWER, 2000) para o comércio. Cabe salientar que estas pesquisas não contemplam unicamente o varejo, pois o comércio é mais abrangente por possuir outras categorias, como o comércio de peças de motocicletas e veículos e o comércio atacadista, com características próprias, uma vez que não possuem contato direto com o consumidor final. Porém, mesmo estes estudos do segmento comercial não consideraram uma análise longitudinal de empresas varejistas, nem quais fatores levam a sustentabilidade da vantagem competitiva gerada pela inovação neste segmento específico.

Apesar do mito de que o varejo não inova e da carência de teorias mais robustas sobre inovação no setor, estudos realizados desde a década de 30 apresentam evidências de inovação no varejo e algumas explicações para tal. As abordagens ambientais (JEFFERYS, 1954; THOMAS, 1970; KAYNAK, 1979), cíclicas (McNAIR, 1958; McNAIR; MAY, 1976,

1978; KIRBY, 1976, FILSER; DES GARETS; PACHÉ, 2001), de conflito (STERN; EL-ANSARY, 1972, JORGENSEN, 2004) e multicritério (NILSEN, 1966; GOLDMAN, 1975) foram criadas e testadas no varejo, demonstrando que é possível e que alguns varejistas utilizam a inovação como estratégia empresarial. Contudo, estas abordagens só procuraram determinar o surgimento, maturidade e declínio de novos formatos, esquecendo-se de outros tipos de inovações no setor ou de como o varejista poderia se defender dos possíveis acontecimentos para o declínio da inovação implementada.

Diante disto, considerando a percepção do crescimento do papel do varejo na economia, a importância da inovação para a competitividade neste setor e o foco de grandes redes varejistas se consolidando no país, bem como a carência de modelos acadêmicos do setor de serviços testados empiricamente no varejo, abre-se uma lacuna para verificar como acontece a dinâmica das inovações no varejo junto a grandes redes varejistas, no intuito de descobrir o quais fatores propiciam a inovação, analisar como as inovações implantadas por estas organizações criaram vantagem competitiva, por quanto tempo elas se mantiveram sustentáveis, trazendo algum tipo de retorno e, se houve declínio, qual foi a fonte do mesmo.

A questão inicial que norteará esta tese é: como acontece a dinâmica da inovação em grandes redes varejistas no Brasil? De forma mais específica, o que se pretende investigar são quais os determinantes das inovações introduzidas, a dinâmica de implantação, a análise de resultados e os mecanismos de proteção desenvolvidos para assegurar os ganhos com elas obtidos. Para tal, pretende-se levantar quais foram as motivações para a criação da inovação, a análise do varejo como um atividade de serviços, à medida em que se apresentam os principais conceitos de serviços e sua relação com o varejo, as principais abordagens de inovação em serviços e as especificidades do varejo, relacionando criticamente estes dois elementos, tanto no caso do conceito quanto das abordagens. Como base para a análise das inovações, esta tese identificará as competências dos varejistas e dos clientes, além das tecnologias materiais e imateriais que foram necessárias para o desenvolvimento da inovação (GALLOUJ, 2002), afim de compreender quais investimentos foram necessários para que a inovação fosse implantada com sucesso e quais prioridades foram determinadas pela organização neste processo. No caso dos serviços, assim como no varejo, dificilmente há um departamento único ou oficial para o desenvolvimento e implantação de atividades inovativas, o que torna o processo disperso, de difícil mensuração e identificação dos atores envolvidos e as condições de cooperação entre os mesmos.

As grandes redes varejistas foram escolhidas por se tratarem de empresas que atuam com dimensões nacionais, possuem uma cadeia de fornecedores, envolvendo processos mais

complexos de distribuição, investimentos em tecnologia e por lidarem com as diferenças culturais existentes entre as cidades brasileiras, tendo que adotar uma postura de constante adaptação, fomentando, assim, a busca pelo diferencial competitivo e adequação, podendo abarcar diferentes tipos de inovação, influenciadas por diversos aspectos e atores, além de maior capital para potencialmente investir em atividades com maior risco, como no caso de inovações.

Como contribuições, este estudo espera aprofundar a discussão sobre inovação no varejo, ampliando o nível de conhecimento, considerando as especificidades da atividade e sua representação junto a área de serviços. Na perspectiva da fonte da inovação, pretende-se adotar uma posição que integre tanto as inovações oriundas de processos internos da organização quanto da visão do cliente, respeitando a complexidade inerente ao setor de serviços e transposta-a para as atividades do varejo, indo além de adotar uma premissa determinista e, provavelmente, simplista do problema da inovação no varejo, contribuindo, mais uma vez, para a evolução teórica das perspectivas de *market pull* e *technology push*. Ademais, a literatura carece de estudos mais aprofundados sobre como estas organizações se protegem para garantir a sustentabilidade das inovações implementadas, evitando ou tornando tardio o declínio dos retornos obtidos por meio da diferenciação percebida pelo cliente, pois foi encontrado somente no artigo de Davies (1992) uma abordagem teórica sobre o tema. Em outras palavras, o estudo poderá trazer à luz algumas hipóteses que darão subsídios a estudos confirmatórios posteriores, cooperando para o progresso da ciência em relação ao tema.

## **Marco Teórico**

Os estudos na área de serviços servem como base para a sustentação proposta por esta tese. A própria conceituação de serviços, apesar de bastante discutida nos últimos anos, ainda inspira maiores aprofundamentos, aliás, possui também diferentes abordagens, cada uma delas compõe o mosaico de contribuições que precisam de conexões mais precisas. Estudos na área econômica valorizam determinados aspectos que são deixados em segundo plano por pesquisadores com maior foco em gestão. Inicialmente, optou-se por abordar conceitos oriundos da economia, como os apresentados por Thomas (1967), Browning e Singelman, (1978), Kon (1999), Meirelles (2006) ou que partem da perspectiva de valor, como Zarafian (2002). Nestes estudos, encontram-se conceitos baseados em características, dentre elas a tangibilidade, precibilidade e não estocabilidade. Estas características tornam-se primordiais para o entendimento de serviços e aparecem com frequência. Entretanto, esta abordagem

remonta uma comparação entre serviços e produtos advindos da indústria, como se o setor fosse analisado a partir do que tem de não congruente com as atividades industriais. Numa tentativa de encontrar conceitos mais voltados para a dinâmica dos serviços, suas peculiaridades e, quiçá, a complexidade oriunda da diversidade de segmentos, dois outros conceitos tornaram-se primordiais nesta pesquisa, sendo apresentados por Gadrey (2000, 2001). Em Gadrey (2000), os serviços são apresentados a partir de um triângulo formado por três seus atores: comprador, prestador de serviço e suporte a atividade de serviço. A partir desta visão, Gadrey (2001) amplia seu conceito expondo – e aqui encontra-se a relação dinâmica – as lógicas de serviço baseadas na oferta de competência técnica, de apoio ou intervenção e representação humana. As lógicas são apoiadas por diferentes capacidades desenvolvidas pela organização e a maneira de interagir. Estas conceituações, como dito anteriormente, envolvem a diversidade de segmentos ou ramificações de empresas classificadas no ramo de serviços.

No Brasil, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Estatística Aplicada (IBGE) apresenta como atividade de serviços desde serviços prestados as famílias - serviços de alojamento, alimentação, atividades culturais e recreativas, até serviços de transporte como ferroviário, aéreo e de correios. A natureza destes serviços, o pessoal ocupado, suas relações e determinantes possuem uma grande diversidade, o que torna improvável abarcar todos utilizando somente a variável característica. Além disto, tornam-se importante refletir sobre esta complexidade a medida que uma conceituação mais flexível contempla a agilidade como o setor de serviço se compõe e torna-se imprevisível determinar exatamente qual será o resultado final de uma prestação de serviços.

Contudo, para esta tese, a principal conceituação reside na apresentada por Gallouj (2002), que parte do princípio que os serviços são produtos também, como na indústria, por isto ser possível falar em “produto do serviço”, que pode ser decomposto em competências diretas do prestador de serviços – aqui contemplando qualquer tipo de prestador -, competências dos clientes, tecnologias materiais e imateriais e, como resultado final desta composição, encontram-se as características dos serviços ou finais.

Por esta razão, é necessário apresentar o setor de varejo como uma atividade de serviços. Se o varejo repassa bens físicos comprados da indústria para o cliente, como se pode classificá-lo como serviços? O varejo apenas contemplaria a entrega deste bem para o consumidor final? Como última parte da cadeia de distribuição, como o varejo se adéqua aos conceitos utilizados nesta tese para ser classificado como serviços? Gadrey (2001) foi um dos primeiros a analisar sua conceituação e teoria sob a aplicabilidade do varejo e concordou que



a lógica de serviços vendidos precisava ser tratada de uma maneira diferenciada, pois envolve mais que uma prestação de serviços propriamente dita e, por tal, precisou ser tratado separadamente, apresentando a lógica de serviços a partir da perspectiva varejista. Mattar (2011), outro autor que apresentou o varejo como atividade de serviço, desmembrou suas funções a partir da utilidade. Gallouj (2002) não faz qualquer distinção, cabendo a esta tese a aplicação das tecnologias e competências apresentadas pelo autor nesta atividade. Rachman (1973) e Zarafian (2001a) também são autores utilizados para apresentar o varejo como uma atividade da área de serviços. O objetivo aqui é ir além da classificação imposta por órgãos institucionais e gerar uma discussão das lacunas existentes entre um conceito e outro e como, mesmo com estas diversidades, o varejo possui características próprias do setor de serviços. Enquanto a maior parte das pesquisas em serviços trata da questão da natureza intangível, em um trabalho elaborado para aplicação no setor de varejo, o estudo precisa avançar nesta característica e abordar a atividade para além de uma entrega de mercadoria, transpondo para uma atividade com agregação de valor durante este processo. A entrega da mercadoria seria apenas uma parte de todo o produto do serviço do varejo.

Diante deste contexto, apresenta-se a inovação no varejo. Em um primeiro momento é necessário conceituar e elucidar a questão da inovação como um todo, contemplando qualquer tipo de resultado final. Schumpeter (1982) foi o autor utilizado para explicar as bases da inovação e sua conceituação juntamente com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que contemplam a classificações que analisam tanto inovações em serviços quanto da área industrial. A dificuldade que se apresenta advém do fato de que toda a estrutura e dinâmica são focadas para a indústria, sendo apenas adaptada para as inovações em serviços. Como a conceituação adotada por esta tese entende que serviço é sinônimo do processo de produção, a classificação utilizada neste caso apresenta uma dicotomia, visto que contempla inovações em produtos, processos e mudanças organizacionais. Como, operacionalmente, classificar as inovações no setor de serviços?

A partir desta realidade teórica, tornou-se necessária a a apresentação de uma base teórica que abarcasse as inovações em serviços. O principal autor utilizado para a inovação em serviços é Faïz Gallouj. Em seus diversos trabalhos (GALLOUJ; GALLOUJ, 1996, GALLOUJ, WEISTEIN, 1997, SUNDO; GALLOUJ, 1998, GALLOUJ, 1994, 1999, 2002) o autor apresenta uma visão mais restrita sobre inovação em serviços, criando a classificação de inovações em serviços materiais, informacionais, metodológicas e relacionais. As classificações que darão base para o modelo de tese estão contidas na junção da conceituação de serviços por meio de competências e tecnologias, resultando em uma classificação

específica para serviços, a saber: inovação radical, relacionada a inovação disruptiva, na qual resulta em algo completamente novo e revolucionário para o mercado no qual está inserida, as inovações de melhoria e incremental, que compõe níveis de intensidade diferentes de melhoria em determinada competência e característica e as inovações *ad hoc*, recombinação e formalização, estas três últimas utilizadas com algumas ressalvas, visto a quantidade de críticas em sua conceituação.

As inovações no varejo aparecem como parte crucial na estruturação de um marco teórico consistente para os objetivos desta pesquisa, principalmente no que concerne a suas peculiaridades. A apresentação do tema e de seu arcabouço teórico demonstram as lacunas existentes que proporcionam a justificativa para a realização desta pesquisa. Classificações específicas para o varejo ainda precisam ser amadurecidas. Não é de toda verdade que poucos esforços foram empreendidos para tal, pesquisas de Reynolds et al (2007), D'Andrea et al (2007) e Camal Gallouj (2007) procuraram compreender como a dinâmica da inovação poderia acontecer no varejo e suas peculiaridades. Inclusive, Gallouj (2007) elaborou um livro intitulado “*Innover dans la Grande Distribution*” somente com o tema da inovação na grande distribuição, que apesar de não tratar somente do setor varejista, apresenta inúmeros pontos de reflexão sobre o tema. As dimensões apresentadas pelo autor, além de contemplarem autores com Dupuis (1998), Dawson (2000), Den Hertog e Brouwer (2000), apresentam uma classificação própria bastante pertinente, pois apresentam tópicos presente especificamente no varejo, como a criação de novos métodos de venda, conceitos ou novos formatos de lojas, produtos, serviços e distribuição pela loja, novos produtos e serviços, novos processos internos ou externos a aplicação e uso de novas tecnologias. Esta reflexão torna-se produtiva ao se conectar com a classificação dos serviços apresentadas por Gallouj (2002), apenas desmembrando para opções típicas das atividades varejistas.

Para uma melhor compreensão dos estudos sobre inovação no varejo, também baseados na publicação de Gallouj (2007), são apresentados diversos estudos sobre inovação no comércio e no varejo. As abordagens estão subdivididas por suas premissas, como as abordagens ambientais, mais voltadas para a influência do ambiente na formação das inovações, abordagens cíclicas, sendo as mais polêmicas e aprofundadas por outros autores, nas quais se apresentam as teorias da roda da distribuição, do acordeon, polarização e ciclo de vida, tendo esta última como um dos pressupostos desta tese, abordagem interacionista e de conflito, sendo as últimas abordagens conhecidas como multicritério ou combinatórias.

Pelas abordagens expostas é possível compreender que diversos fatores são determinantes para a inovação no varejo. O crescimento populacional, das leis e restrições

legais, da expansão do papel das classes médias e melhoria de renda das populações, dos avanços tecnológicos, concorrência mundial, avanços e mudanças socioeconômicas, redução de custos e variedade do produto, localização são alguns exemplos explorados por estes estudos.

Para os estudos de retorno da inovação, o arcabouço teórico escolhido foi o trabalho de Sorescu et al (2011) que retrata que os retornos de uma inovação no varejo podem estar relacionadas a redução de custos, tempo gasto em processos e pelos clientes, crescimento nas vendas, no lucro por peça ou na lucratividade como um todo, maior participação no *market share*, na fidelização dos clientes e, até mesmo, diminuição com gastos de propaganda como retorno indireto da fidelização.

O marco teórico finaliza com a proposição final sobre questões de sustentabilidade da inovação no varejo. Davies (1992) apresenta esta ideia ao questionar a continuidade do resultado da inovação, afirmando que a imitação promove o declínio dos retornos oriundos de sua implantação. Outros autores (CHRISTENSEN, 2003) também são apresentados no intuito de vislumbrar possíveis causas de um declínio da inovação e, caso a inovação consiga se sustentar por um longo período de tempo, quais fatores poderiam ajudá-la a conquistar esta longevidade. Christensen (2003) exemplifica com o caso das miniusinas que conquistaram o mercado de grandes indústrias siderúrgicas. Inicialmente, a inovação de um novo formato no tratamento de aço (as miniusinas) proporcionou as novas organizações detentoras da vantagem de produzir, pelo menos, com 20% em redução de custos, conquistassem uma fatia do mercado de pouca rentabilidade e baixo retorno correspondente a produção de barras de reforço de concreto. Ao longo de quase 20 anos, as miniusinas e as grandes siderúrgicas lutaram pelo mercado, até que as miniusinas tornaram-se únicas e passaram a concorrer entre si. A partir deste momento, o diferencial criado pela inovação deixou de existir. O exemplo continua apresentando que as miniusinas procuraram melhorar seus processos para atingir mercados de maior rentabilidade dentro do setor e, assim, prorrogaram os retornos financeiros advindos do novo formato. Segundo Christensen (2003), à época da elaboração de seu livro, as grandes usinas siderúrgicas estavam em declínio e as mais importantes estavam decretando falência. Porém, ao longo do relato, é possível perceber que a cada mercado conquistado em sua totalidade pelas grandes usinas a inovação do formato ficava estagnada, ou seja, o próprio sucesso do novo formato se revertia em declínio para a inovação.

## **Objeto da Pesquisa**

Diversos artigos discutem a inovação no setor de varejo, porém as teorias tendem a abordar a inovação relacionada a existência de novos formatos como o surgimento de grandes lojas em 1860, lojas populares em 1910, supermercados em 1930, grandes lojas de desconto em 1950 e lojas de bricolagem em 1965. Estas inovações também foram estudadas nos contextos da Europa e Estados Unidos. No Brasil, alguns esforços tem sido feitos para avançar em pesquisas científicas na área. O Congresso Latino-Americano de Varejo (CLAV) tem sido realizado desde 2008 tendo os mais diferentes temas, tais como: “Varejo em mercados emergentes”, “Estratégias em cenários turbulentos”, “Competitividade no varejo”, “Redes Sociais e o varejo” e “Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes”. Por isto, escolher como objeto de pesquisa a inovação no varejo brasileiro torna-se pertinente para enriquecer o nível de conhecimento da atividade no país e o entendimento das teorias aplicadas nos demais países e sua relação com as peculiaridades em um país emergente.

Além disto, o desenvolvimento de pesquisas empíricas pode contribuir para o setor que, como já apresentado, possui grande representatividade para a economia do país, envolvendo diversos atores, com diferentes características e conhecimentos em níveis e camadas variadas da sociedade.

A escolha das grandes redes varejistas de diferentes setores – medicamentos, vestuário, material de construção e eletro-eletrônicos - deveu-se a diversidade gerencial encontrada nestas redes que possibilita verificar processos de inovação em situações que abarcam fatores motivadores diversos. Se por um lado o varejo tem contato direto com o consumidor final e é capaz de ouvi-lo a todo instante, por outro lado processos administrativos diferenciados podem criar inovações em processos internos por decisões exclusivamente organizacionais. Cada empresa, com sua estrutura particular, proporciona pesquisas sob a ótica de motivações, formas e atores com características típicas de cada área de atuação ou, até mesmo, localização. Ao se instalarem em cidades espalhadas pelo país, os modelos e formas de gestão levam a diversificação de estruturas de gestão e de operação tanto no comércio local quanto da empresa como um todo, alterando a estrutura urbana da região ou agindo de maneira diferenciada.

## **Problemática**

Do ponto de vista do mercado, a alta competitividade que acomete o setor varejista, com poucas barreiras de entrada, ingresso de empresas estrangeiras no mercado nacional, margens de lucro inclinadas a redução, gestão de custos, além da mudança no perfil do consumidor brasileiro ao longo dos anos resultaram numa necessidade de gerar diferenciais competitivos no varejo. Para exemplificar, Morgado (2008) apresenta que entre 2004 e 2006, 12 milhões de pessoas foram incorporadas à classe C, num visível crescimento das classes D e E. Por outro lado, apesar de existirem 124 milhões de celulares e 40 milhões de telefones fixos, apenas 22% dos lares possui microcomputadores, o que demonstra ainda o potencial de crescimento do varejo neste setor.

Torna-se relevante, então, discutir o leque de opções estratégicas que podem servir como diferencial competitivo no setor, visto que os produtos vendidos estão disponíveis para venda em outros estabelecimentos gerando, inclusive, comoditização na maior parte dos bens. Esta comoditização leva, mais uma vez, a baixas margens geradas na venda dos produtos devido a “guerra de preços”. Grandes redes varejistas procuram utilizar a mídia para criar uma imagem diferenciada, além de estratégias como localização, ambiência da loja, diversidade de tamanho e cores de sortimento, dentre outros. Neste aspecto, torna-se fundamental discutir a estratégia de inovação na realização das operações de varejo, considerando as particularidades que possam diferenciar um lojista do outro. As mudanças ou alterações das operações a partir da inovação podem ser capazes de gerar vantagem competitiva, porém uma série de ações são necessárias para se criar um ambiente inovativo e permitir que as ideias sobrevivam e se tornem efetivamente rentáveis.

Do ponto de vista acadêmico, a discussão teórica ainda apresenta diversas possibilidades de estudo. Vieira et al (2012) destacam que atualmente no campo do varejo é necessário promover novos conhecimentos, aprofundar o entendimento do conhecimento existente, descobrir resultados surpreendentes e abordar problemas gerenciais interessantes. A própria discussão entre serviços e varejo ainda precisa ser aprofundada, além de indicadores mais específicos para a realização da pesquisa. Os conceitos e a análise de indicadores como tecnologias e competências ainda não foram testadas no setor, bem como quais fatores poderiam gerar o declínio de uma inovação. Davies (1992) indica que a imitação pode ser um destes fatores, porém não desenvolve empiricamente e nem dá pistas de como esta pesquisa poderia ser aplicada.

As abordagens teóricas desenvolvidas entre os anos 30 e 70 contemplam pesquisas mais ligadas ao surgimento do formato do varejo, como já exposto nesta tese, e suas aplicações empíricas estão mais voltadas para casos específicos no formato de supermercados. A análise de redes varejistas de diversos subsegmentos do varejo ainda é pouco explorada e inexistente quando relacionada a inovação. Nenhum artigo foi encontrado em base nacional ou internacional que contemplasse grandes redes varejistas e inovação.

Para a identificação da lacuna apresentada por esta problemática, procurando identificar, descrever e relacionar o complexo conjunto de situações apresentadas a respeito da inovação no setor de varejo, esta tese apresenta na seção seguinte os objetivos e proposições que nortearão a operacionalização do estudo.

### **Objetivo Geral**

Investigar os determinantes das inovações introduzidas por grandes redes varejistas do Brasil, a dinâmica de implantação, análise de resultados e os mecanismos de proteção desenvolvidos para assegurar os ganhos com elas obtidos.

### **Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral desta tese, torna-se necessária a operacionalização. Para tal, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os determinantes para o desenvolvimento e implantação do projeto das inovações
- b) Descrever as inovações implantadas
- c) Relacionar as competências do varejista e clientes desenvolvidas em cada inovação
- d) Relacionar as tecnologias materiais e imateriais presentes nas inovações
- e) Analisar os tipos de retornos proporcionados após a implantação das inovações
- f) Identificar o período no qual foi percebida a vantagem competitiva a partir da inovação
- g) Descrever o ciclo de vida das inovações

## Proposições da pesquisa

Após a elaboração do problema, que é o ponto de partida para qualquer pesquisa científica e a construção do objetivo geral, que será o ponto de chegada, parte-se para a formulação das proposições. A origem das proposições apresentadas nesta tese surgiram por meio de estudos anteriores, de cunho teórico, apresentados no referencial teórico. As proposições do estudo são apresentadas a seguir:

Proposição 1: As inovações no varejo podem apoiar o processo de diferenciação entre as empresas e proporcionar vantagem competitiva.

Esta proposição é sustentada pelos estudos realizados por Davies (1992), no qual o autor explicita que a função econômica do varejo é proporcionar ao consumidor final produtos quando e onde estes clientes desejam consumir e na quantidade e combinação alinhadas a uma percepção de valor. Neste caso, não só a localização, variedade de produtos e ambiência são fundamentais, mas a própria experiência de compra deve ser percebida como agregadora de valor. Para tal, o varejista deve apresentar um diferencial em relação a seus concorrentes e a inovação é uma das formas para conquistar este objetivo.

Proposição 2: O desenvolvimento de tecnologias e competências determinadas pela organização podem levar a uma diferenciação sustentável por meio da inovação.

A proposição 2 aparece no modelo de conceituação de inovação em serviços apresentado por Gallouj (2002), no qual é apresentado um modelo composto por competências do prestador de serviço e do cliente e tecnologias materiais e imateriais. Antes desta nova visão de Gallouj (2002), os serviços eram vistos apenas uma extensão dos produtos industriais, com características como a intangibilidade, perecibilidade, dificuldade de padronização e de estoque. Gallouj (2002), por sua vez, traz uma contribuição significativa, apresentando os serviços como algo dinâmico, com infinitas combinações que podem acarretar em diversas classificações de inovação, desde inovações tidas como radicais, que rompem com o modelo vigente, como incrementais ou de melhoria, que aprimoram significativamente o paradigma atual, porém sem modificá-lo estruturalmente.

Proposição 3: Os tipos de retorno da inovação no varejo podem ser múltiplos, contemplando desde retenção do cliente, melhora da qualidade na prestação de serviços, até o aumento das vendas e apropriação de valor para os acionistas.

Sorescu et al (2011) apresenta um estudo no qual afirma, por meio de diversos exemplos de redes varejistas dos Estados Unidos e da Europa, que o retorno das inovações no varejo podem ser diversos: retornos de eficiência e eficácia operacionais, que de alguma

forma impactam na estrutura financeira e lucratividade para a organização, mas também retornos de fidelização do cliente, se aumento imediato nas vendas, mas a garantia de longevidade para a organização. Por isto, esta proposição abre um leque de retornos que se distancia do vínculo entre inovação e retornos financeiros somente.

Proposição 4: O resultado da inovação no varejo entra em declínio devido a fatores diversos após um determinado espaço de tempo, sendo que cada inovação possui seu próprio ciclo de vida.

Para a quarta e última proposição desta tese, o embasamento advém de estudos realizados primeiramente por Davidson, Bates e Bass (1976) e posteriormente aprimorados por Davidson e Johnson (1981). Nestes estudos foram aplicados o modelo do ciclo de vida dos produtos ao setor de varejo, apresentando que toda inovação possui um momento de implantação, crescimento, maturidade e declínio. Não se pretende aqui ter como determinante que toda e qualquer inovação irá entrar em declínio, visto que no aprimoramento do estudo o modelo do ciclo de vida evoluiu para uma junção com o o modelo de portfólio, no qual se acredita que as organizações tem condições de adiar indeterminadamente o período de crescimento ou maturidade a partir de um portfólio de ações inovadoras adjacentes a inovação original. Portanto, esta proposição auxiliará no sentido de contribuir para as inovações que já entraram de alguma forma no último estágio e, por conseguinte, as inovações que estiverem no período de implantação, crescimento e maturidade não serão tratadas como inovações que necessariamente entrarão em declínio.

## **Método da Pesquisa**

Para responder a questão proposta, adotou-se o método de estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa, visto que o estudo é considerado exploratório e pretende se aprofundar acerca do entendimento das inovações em varejo. Sem um corte longitudinal, visto que as dimensões de análise contemplam o estado atual das inovações e dados retrospectivos sem data limite, a pesquisa tem caráter descritivo-explicativo no intuito de compreender o processo de inovação, desde os fatores determinantes para o seu surgimento até seu estágio atual.

O estudo baseou-se na identificação das inovações em grandes redes varejistas brasileiras, a citar: Lojas Renner, Magazine Luiza, Rede de Farmácias Pague Menos e Telhanorte. Os critérios para a escolha das empresas deveu-se a estarem estruturadas em redes com abrangência nacional, representatividade no setor varejista e com um único grupo diretor.



Uma vez que o presente estudo buscou compreender a dinâmica do processo de inovação no varejo, num primeiro momento, de coleta de informações, identificou-se e descreveu-se as inovações, seus determinantes, assim como seu histórico, processo de implantação e resultados.

Neste ponto, o estudo adotou a entrevista em profundidade com diferentes diretores indicados como atores relacionados a áreas que tiveram relação com a inovação. Por não haver uma área específica na qual as inovações oficialmente foram criadas, os entrevistados foram surgindo naturalmente a partir de entrevistas iniciais. As entrevistas ficaram restritas a duas pessoas envolvidas nas áreas ligadas as inovações. A quantidade de entrevistas foi uniforme, apesar de o tempo de entrevista não ter tido padrão. Cada organização apresentou a necessidade de uma determinada duração devido ao envolvimento em maior ou menor grau para a execução de uma determinada inovação. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas em termos de seu conteúdo a partir do princípio da replicação. Outras fontes de informação foram utilizadas também a partir de declarações dos entrevistados apenas como complementaridade, tais como revistas, jornais e publicações internas as empresas.

Em uma segunda fase, de análise das informações, pode-se realizar inferências a partir das categorias identificadas na teoria para a classificação das inovações, bem como para a classificação dos determinantes da inovação, conforme modelo conceitual da tese, buscando explicar os impactos das inovações na organização e os procedimentos para garantir sua sustentabilidade ao longo dos anos.

### **Estrutura da Tese**

O corpo da tese está organizado em duas partes principais, além da introdução e conclusões gerais. Nesta parte introdutória são apresentados os elementos chaves para o entendimento e estruturação do trabalho, como o tema da pesquisa, seus objetivos, justificativa para sua realização, objeto de pesquisa e método utilizado. A partir da introdução geral pretende-se abarcar os principais aspectos teóricos que servirão de fio condutor do entendimento das leituras posteriores.

A primeira parte, cuja função é explicitar os princípios gerais e os que servem como base para os pressupostos que sustentam a tese, apresenta os conceitos relacionados ao varejo como atividade de serviços. Para tal, são apresentadas as diversas conceituações e atividades de serviços, perfazendo um longo caminho por diversos autores e em diferentes épocas, a inovação em serviço e suas principais abordagens teóricas de inovação em serviços,

relacionando os estudos, principalmente os autores europeus que contribuíram e contribuem com a discussão, o varejo como uma atividade de serviço e suas particularidades, como também as abordagens teóricas de inovação no varejo, principalmente voltadas para os diversos estudos ocorridos entre as décadas de 30 e 70.

A segunda parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para operacionalizar o estudo, juntamente com o modelo conceitual da tese, os procedimentos e protocolos de coleta de dados, apresentação, análise e discussão das informações coletadas. Esta parte também expõe as informações coletadas nas empresas varejistas de cunho primário e secundário. Cabe ressaltar que mesmo os dados de cunho secundário foram indicados pelas próprias organizações, sendo elas a ponte para coletá-las. É apresentada uma descrição minuciosa das organizações e de cada inovação encontrada. Para cada inovação, um estudo detalhado é apresentado, relacionando as tecnologias, competências, dinâmicas, retornos e a sustentabilidade. E, por fim, o capítulo é finalizado com as análises à luz da teoria.

As conclusões gerais contemplam as contribuições desta tese e suas conclusões.

**PARTE I – O VAREJO NO BRASIL**

## INTRODUÇÃO DA PARTE I

Na primeira parte desta tese são abordados os conceitos de serviços, sua relação com o varejo e como a área de varejo pode ser vista, classificada e conceituada a partir de uma atividade de prestação de serviços. Também são apresentadas as classificações do varejo no Brasil e sua representatividade em relação aos demais setores da economia. Apresenta-se, no primeiro capítulo, a conceituação da atividade de serviços e as diversas perspectivas pelas quais a ciência trata o setor. Duas perspectivas cruciais são apresentadas: os autores que argumentam que os serviços são complementares aos produtos e os autores que argumentam que os serviços são opostos aos produtos. Para os autores da primeira perspectiva, os serviços servem como agregador de valor ao produto e mais importante do que fazer esta subdivisão, ou saber precisamente onde começa um produto e onde começa o serviço, é o valor percebido pelo cliente. Ou seja, não adianta oferecer ao cliente um bom produto se o mesmo não vier cercado de uma boa estrutura de prestação de serviços.

Por outro lado, é apresentando também os autores que acreditam que os serviços são separados dos produtos, sendo duas faces distintas da economia. Portanto, devem ser estudados e ter seus dados analisados separadamente. O mais importante é saber distinguir o que cada setor pode contribuir e como os mesmos interagem na geração de valor, porém com visões de que indústria e serviços formam um conjunto para esta criação e são duas faces diferentes da mesma moeda.

As seções discutem os universos de produção do serviço e sua conceituação a partir do triângulo dos serviços criado por Gadrey (2000) com a visão de lógica do serviço, que abarca uma conceituação mais abrangente, capaz de contemplar mais atividades de serviço, visto que as mesmas são muito diferentes e peculiares, tornando quase impossível uma definição única. A discussão também envolve a evolução das características dos serviços na visão de Kon (1999) e Meirelles (2006), que demonstram que os recursos tecnológicos alteraram significativamente as concepções anteriores sobre o setor.

Os desdobramentos dos serviços em tecnologias, competências e tecnologias de Gallouj (2002) também auxiliam para que as conceituações sejam mais flexíveis e amplas, além de abrirem oportunidade para novas observações, já que a relação entre cada competência e capacidade pode gerar diferentes resultados.

Este capítulo apresenta, ainda, o setor varejista como um desdobramento do setor de serviços a partir da decomposição funcional dos serviços. Camal Gallouj (2007) é apresentado como o principal autor desta percepção ao tratar o comércio como uma atividade de serviços

na qual se presta um serviço em conjunto com o produto do serviço procurado pelo cliente. Esta percepção corrobora com a visão dos serviços em complementaridade com os produtos criando, assim, um valor diferenciado para os clientes. Teorias que apresentam o setor de varejo a partir de áreas funcionais e sua utilidade também são apresentadas (GADREY, 2001; GALLOUJ, 2007).

O capítulo dois trata especificamente da questão da inovação em serviços. A conceituação clássica de inovação tratada por Schumpeter (1982) e a percepção de inovação em serviços de Gallouj (2002) são apresentadas diante das relações de tecnologias e competências expostas no primeiro capítulo. As diversas abordagens de inovação, a partir do pilar de estudos anteriores sobre o tema também é explicitado, apresentando a abordagem integradora como base para esta tese.

O terceiro capítulo detalha a inovação em serviços aplicada ao varejo. As classificações revisadas por Gallouj (2007) são apresentadas de forma sintética e abordam as diversas pesquisas e modelos revisados desde o início do século XX sobre a inovação na atividade comercial e, posteriormente, no varejo.

## 1 SERVIÇOS E VAREJO

O setor de serviços possui grande representatividade em relação às atividades econômicas que geram renda a um país, tornando-se um diferencial para a economia. Apesar da importância do setor, o conhecimento a respeito de diversas de suas características ainda é insuficiente, principalmente no que diz respeito a suas peculiaridades e diferença nos serviços prestados. O setor é dotado de um número diverso de atividades, que se modificam em relação ao perfil dos trabalhos, interação com o cliente, mecanismos de controle e gerenciamento. Conceitos básicos como ‘o que é um serviço?’ ainda precisam ser aprofundados na discussão.

A discussão começa com a comparação entre serviços e indústria, foco dos primeiros estudos sobre gestão. Gallouj (2002) apresenta que existem mitos sobre a área de serviços ainda não totalmente esclarecidos. Um deles diz respeito à baixa produtividade e baixa intensidade de capital que os serviços possuem, e isto levaria a ser um setor menos importante para os países. Um segundo mito aponta a questão da qualificação da mão de obra. Divulga-se que o perfil de trabalhadores da área de serviços é de pouca qualificação, sendo formado por pessoas à margem da empregabilidade que, como saída, abrem seus próprios negócios. Um último mito está mais ligado à maneira de se tratar o setor de serviços na composição da riqueza do país. Este mito apregoa que o setor de serviços é residual a indústria.

Gallouj (2002) afirma que os mitos realmente possuem um significado, uma origem, porém não sustentável quando estudada à luz da ciência. A produtividade do setor não é tão explícita ou não deve ser analisada da mesma forma e com os mesmos instrumentos da indústria, visto que a intangibilidade inerente ao setor causa, muitas vezes, distorções nesta avaliação. Uma nova forma de se entender os produtos e serviços se faz necessária e é apontada no decorrer das seções seguintes. Quanto à mão de obra, não se pode afirmar que a baixa qualificação é um mérito exclusivo do setor de serviços, embora se encontre também presente no mesmo. Porém, o setor abre as portas para profissionais qualificados em suas áreas e que podem prestar serviços autônomos ou criar seus próprios negócios. Muitos destes profissionais são pesquisadores que promovem os resultados alcançados para o mercado, muitas vezes por meio de consultorias altamente especializadas.

Já quanto à forma residual como o setor de serviços é tratado pelas fórmulas econômicas, isto ainda é uma realidade na maioria dos países. No Brasil há uma especificação do setor, porém esta não é uma regra geral. Isto acontece pela complexidade da área, que possui uma diversidade muito grande de empresas e formas de prestação, indo desde grandes empresas de serviços que trabalham com a mesma ideia de indústria, a empresas altamente

especializadas e altamente dependentes da demanda do cliente, isto é, cada serviço é único no mercado a tende especificidades somente daquele cliente. Por isto, os resultados econômicos creditam a serviços tudo o que não se pode justificar ou classificar dentro dos outros setores.

### **1. 1 A atividade de serviço**

A gestão de atividades de serviço ainda é pouco estudada se comparada ao setor industrial. O início dos estudos sobre gestão privilegiou a indústria pela sua capacidade de produção em massa e escoamento da produção. Além disto, a criação da máquina a vapor, que possibilitou a mudança da era artesanal para a era industrial foi o vetor propulsor para estudos nesta área. Meirelles (2006) afirma que a falta de análises mais aprofundadas sobre o setor de serviços está embasada em autores clássicos, como Adam Smith e Karl Marx. Em sua revisão, Meirelles (2006) expõe que Smith (1776) e Marx (1867) desde a primeira publicação de obras em 1773 e 1867 respectivamente, analisaram o desenvolvimento econômico sob a ótica da oferta. Smith, com uma visão mais pragmática, identificava o valor do capital somente quando existia um produto, algo que pudesse ser estocável e tangível. Diferentemente, Marx acreditava que a criação de valor vinha da agregação de valor para o cliente, que abarcava tanto produtos tangíveis quanto intangíveis. Porém, apesar de sua visão contemplar tanto produtos quanto serviços, pouco ou quase nada foi estudado sobre serviços em sua abordagem.

Para Kon (1999), somente a partir da década de 80 é que se observou um aumento na literatura sobre serviços. As abordagens contemporâneas de serviços são apresentadas por Meirelles (2006) e seguem a mesma linha de abordagem pela oferta e demanda. Thomas (1967) é um dos autores que adotam a classificação conforme a oferta, cujo texto apresenta três características básicas dos serviços: fluxo, variedade e uso intensivo de recursos humanos. Neste caso, o fluxo seria o próprio processo de fabricação do produto de serviço, iniciado somente sob demanda do cliente e, compreendendo aqui, as características de intangibilidade e inestocabilidade. A variedade refere-se ao tamanho das organizações e as diferentes técnicas produtivas que podem ser encontradas nos diferentes serviços prestados no mesmo setor. Por último, a intensividade dos recursos humanos trata do papel primordial que os recursos humanos costumam exercer em atividades de serviços. Além destes, algumas características são consideradas essenciais em uma prestação de serviço. São elas: intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade. A intangibilidade diz respeito ao serviço não ser palpável com um produto, trazendo consigo um elevado grau de incerteza

em relação ao que se pode classificar como produto final do serviço. A variabilidade apresenta o grau de interferência que um serviço sobre com a participação do cliente. Um serviço pode ser prestado de uma maneira para um cliente e de outra forma para outro. Conforme Gallouj (2002), o processo de produção do serviço é influenciado pelo cliente e pelo prestador. A inseparabilidade trata da dificuldade de se distinguir entre o processo de produção e o produto em si. O produto do serviço confunde-se com o próprio processo (GALLOUJ, 2002). E, por fim, a característica da perecibilidade, visto que o serviço tem um fim em seu próprio processo.

Autores que tratam serviços sob a ótica da demanda (BROWNING; SINGELMAN, 1978) não classificam o setor por suas características, mas por categorias. Os serviços seriam prestados de forma intermediária e finais. Nas prestações intermediárias o foco são serviços prestados para a indústria e nos finais para consumidores finais. É possível notar a partir da diversidade de classificações e características apresentadas que a conceituação de serviços não é tarefa fácil. Kon (1999, p. 73) acredita que os elementos-chaves para uma provável definição de serviços são:

a natureza do produto da produção, ou seja, que acarreta uma mudança na condição de uma unidade econômica com a anuência prévia da pessoa ou unidade econômica anterior; 2. os insumos singulares utilizados (tipos específicos de relacionamentos entre produtor e consumidor como insumos de produção); 3. o propósito atendido pelo processo de produção (com relação da tempo, lugar e forma de utilidade). A partir desta estratégia conceitual os serviços são definidos como atividades econômicas que proporcionam tempo, lugar e forma de utilidade que acarretam uma mudança no recipiente. Os serviços são produzidos por: a. produtor agindo para o recipiente; b. recipiente fornecendo parte do trabalho; e/ou c. recipiente e produtor criando o serviço em interação.

O conceito apresentado se baseia nas características apresentadas por Riddle (1986) e apresentam influência clara do produto industrial. Gadrey (2001) apresenta a definição de Hill (1977) e também faz algumas críticas. Nesta definição, Hill (1977) afirma que os serviços “podem ser definidos como a mudança na condição de uma pessoa ou de um bem pertencente a um agente econômico, que vem à baila como resultado da atividade de outro agente econômico, por acordo prévio, ou seja, solicitação da pessoa ou agentes econômicos anteriores” (GADREY, 2001, p. 31). Os dois conceitos possuem características em comum e tratam da questão relacional entre o indivíduo ou agente que solicita o serviço e seu papel transformador.

Outra perspectiva é apresentada por Vargas (2006), na qual disserta em sua revisão da literatura um quadro com dois pressupostos básicos para o entendimento de serviços: de um



lado autores que defendem que o conceito de serviços está baseado na oposição. Neste caso, os serviços e os produtos são concorrentes entre si na busca pela dominação de mercados. Neste sentido, um cliente pode escolher entre consumir um produto ou um serviço, tendo-os como concorrentes diretos ou produtos substitutos. Autores como Bell (1973), Gershuny (1978) e Kon (1999, 2004) fazem parte desta corrente. Também é a partir desta corrente que se iniciou a divisão dos setores em primário, secundário e terciário. Esta divisão da economia é aceita mundialmente e torna possível a comparação e acompanhamento do desenvolvimento do país. Para o IBGE, o setor primário diz respeito a atividades que exploram recursos diretamente da natureza, como agricultura, pesca, pecuária, caça, dentre outros. No setor secundário estão as atividades produtivas, maior objeto de estudos na área de ciências sociais aplicadas e no setor terciário estão as atividades relacionadas com serviços. A própria classificação do IBGE traduz este setor como o que comercializa produtos não tangíveis, como o comércio, educação, saúde, telecomunicações, entre outros.

Em outro extremo, existem autores (BRESSAND; NICOLAÏDIS, 1988; GADREY, 1994, 2001; ZARIFIAN, 2001, 2002; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), ainda segundo Vargas (2006), que defendem o pressuposto de que a conceituação de serviços está mais ligada à complementaridade. Nesta perspectiva, os serviços não concorrem com os produtos e, sim, se complementam. O que é entregue ao cliente é um pacote de serviços que pode ou não ter um produto incluso, ou seja, todos os tipos de negociação são vistos como serviço, independente de serem tangíveis ou intangíveis. Sob o pressuposto da complementaridade existem duas linhas de atuação: uma aborda os serviços da perspectiva do conceito de valor e outra da relação de serviços. De maneira geral, Zarafian (2001, 2002) participa do conceito de valor, no qual o serviço só é bem sucedido quando o cliente percebe e atribui valor ao seu resultado final e, em contraponto, Gadrey (2001) afirma que o serviço é uma atividade econômica com suas especificidades, entretanto, não é um novo conceito de valor.

Em outras palavras, inserido nesta visão de serviço como valor (BRESSAND; NICOLAÏDIS, 1988; ZARIFIAN, 2001; 2002), seu conceito é concebido a partir da economia relacional, que trata os serviços dentro do contexto do que está sendo oferecido e que agrega valor ao cliente, que o transforma e atende as suas expectativas e exigências. Neste caso, este serviço pode ser tanto uma prestação de serviços como a aquisição de um produto porque o valor percebido é mais importante do que o produto ou serviço em si.

Zarifian (2001) propõe três ideias com as quais se refletiria os serviços, ideias que modificam a forma de se ver e pensar serviços. A primeira afirma que o setor de serviços e industrial evoluem de forma convergente. De um lado tem-se o setor de serviços procurando

padronizar e incorporar medidas de desempenho, estratégias e modelos de negócios que sejam baseados na eficiência industrial, enquanto a indústria procurar criar uma cultura de prestação de serviços para seus clientes com uma visão focada em marketing: satisfazer e encantar para fidelizar. Dois conceitos são apresentados para sustentar esta ideia: a produção do serviço e a produção industrial do serviço. Neste caso, existiria uma diferença sutil entre os dois. Como produção de serviço, o entendimento do termo passa pelo processo de transformação das pessoas, ou seja, “por produção do serviço entendemos o processo que transforma as condições de existência de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos”, satisfazendo de alguma forma uma necessidade e por isto pode ser usado o termo “transforma as condições de existência”. A produção industrial dos serviços seria a “produção que incorpora, nas suas tecnologias, na sua organização social, nos seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que são desenvolvidos na grande indústria e que os aplica, modificando-os, na produção de serviços” (ZARIFIAN, 2001, p. 69).

Percebe-se, então, uma conceituação bem abrangente, que abarca tanto os serviços quanto à indústria, e que se articula com a ideia de servitização<sup>2</sup> da produção. A produção deixa de ter valor em si mesma e passa a fazer sentido somente quando o cliente percebe o valor, aqui chamado de percepção de serviço, quando tem suas necessidades satisfeitas. A percepção vai além, o serviço seria a própria razão de existir da indústria. A missão de uma empresa não seria a de produzir e/ou comercializar determinado bem e, sim, a de prestar determinado serviço, independente da forma como ela escolheu para tal – que pode ser pela fabricação ou pela prestação de serviços.

A segunda ideia está ligada ao que não é convergente entre os setores, ou seja, pontos em que se confrontam. Neste caso, indústria e serviços trabalhariam com pressupostos diferentes. Enquanto a indústria continua aplicando o modelo fordista ou toyotista, os serviços aplicam uma lógica na qual são a própria condição de existir da organização, pois são planejados desde a concepção da organização até o produto final dos serviços. Com isto, a empresa não só pensaria em termos de produto do serviço a ser oferecido, mas em toda a lógica da organização para oferecer o melhor serviço esperado pelo cliente. São duas visões diferentes, pois enquanto a indústria está voltada para a melhor maneira de produzir e ter ganhos em escala ou qualidade do produto em si, serviços está mais ligado a estruturar a empresa no intuito de oferecer a melhor prestação de serviços, desde a concepção da empresa

---

<sup>2</sup> Servitização é um novo recurso considerado estratégico no qual as empresas oferecem pacotes que vão além dos produtos oferecidos, integrando produtos, serviços, suporte e autoatendimento, além de conhecimento no intuito de agregar valor ao negócio (VANDERMERWE; RADA, 1988).

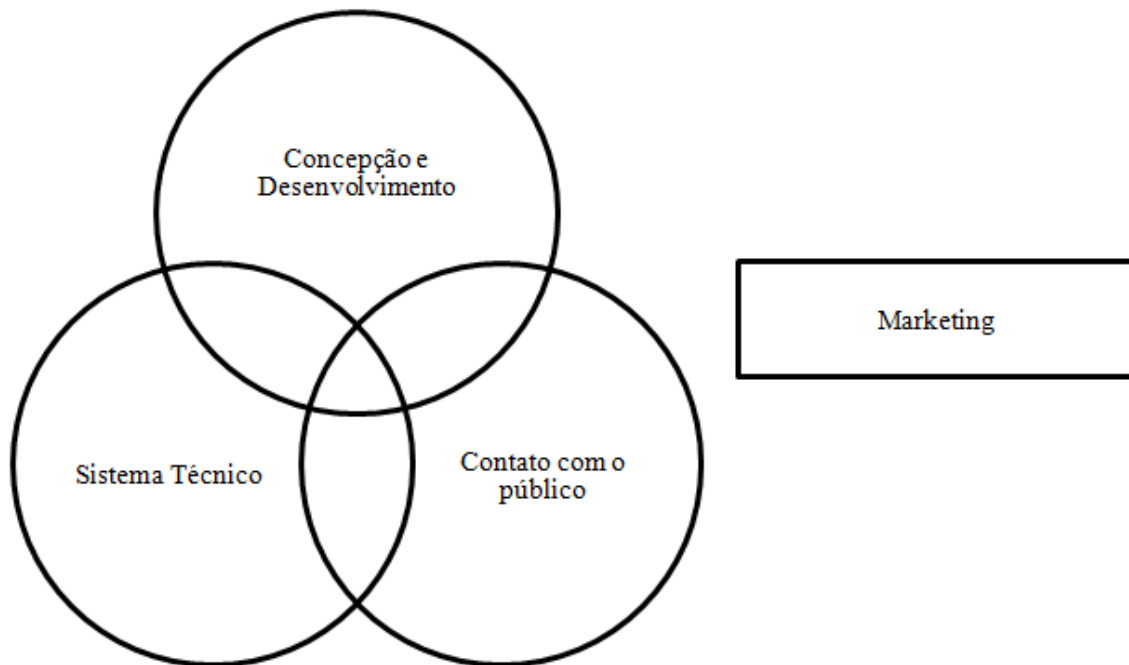
até o produto do serviço para o cliente final. Zarifian (2001, p. 71) afirma que a “lógica industrial neofordista, por um lado, e a lógica de serviços, por outro lado, não se combinam facilmente num mesmo modelo produtivo”, visto que estão priorizando forças ou estratégias diferentes dentro das organizações.

De um lado, o modelo fordista leva a organização a se preocupar com a quantidade produzida e a manutenção de estoques mínimos, quando juntamente se introduz a filosofia do *just in time*. Vê-se a organização empreendendo esforços para diminuir a quantidade de recursos utilizados na fabricação, seja por meio da redução de custos com pessoal, de materiais, energia ou investimentos tecnológicos que proporcionem ganhos em escala. Neste contexto, a centralização e diminuição são os pilares para o trabalho. De outro lado, a organização procura ampliar sua rede de comercialização, tornando as empresas com características locais para melhor aderência das estratégias de venda as peculiaridades da região. As empresas buscam ter um canal ou contato direto com o cliente seja física ou virtualmente, tendo como foco a troca de informações mais precisas, além de entender o cliente. Então, as duas estratégias divergentes passam a coexistir dentro de uma mesma organização, o que pode não atingir o objetivo final da própria organização em questão, pois as informações colhidas com os clientes, neste caso, não são levadas em consideração nas questões técnicas de escopo, especificidade e características dos produtos, visto que é sob outra lógica que a área industrial se baseia.

A terceira ideia de Zarifian (2001) pauta-se, conforme figura 1, que a indústria está dividida em três concepções: numa primeira a concepção e desenvolvimento, no qual acontece a criação de novos produtos e serviços, o sistema técnico, que trata da estrutura (máquinas, equipamentos) de fabricação do produto ou o que é necessário para se prestar o serviço (pessoas, máquinas, equipamentos, tecnologias) e o contato com público (a estruturação do comércio para fazer com que o produto ou serviço chegue ao cliente). O marketing, composto da pesquisa de mercado, fica fora destes universos, porém interage com eles todo o tempo, pois são as informações colhidas por meio dele que as três concepções se estruturarão. Zarifian (2001, p. 78) comenta que a área de marketing possui duas limitações. “Não podem substituir a fonte essencial de informação que são os usuários concretos”, ou seja, os clientes que utilizam o produto e podem relatar sua aderência as suas expectativas e a relação entre as pesquisas de marketing e seu impacto na indústria, pois “esses estudos de marketing tem pouco impacto concreto nas fábricas, que só conhecem a qualidade técnica”.

Apesar da afirmação quanto às limitações do marketing serem fortes e nem sempre aplicáveis, visto que existem indústrias que utilizam o marketing como canal para ouvir o

cliente ou potencial cliente e, ainda, modificam seus produtos a partir dos resultados, esta posição de Zarifian (2001) tem sua contribuição como um alerta para que esta área tenha a devida importância no contexto industrial.



**Figura 1 – Os três universos da produção**

Fonte: Zarifian (2001)

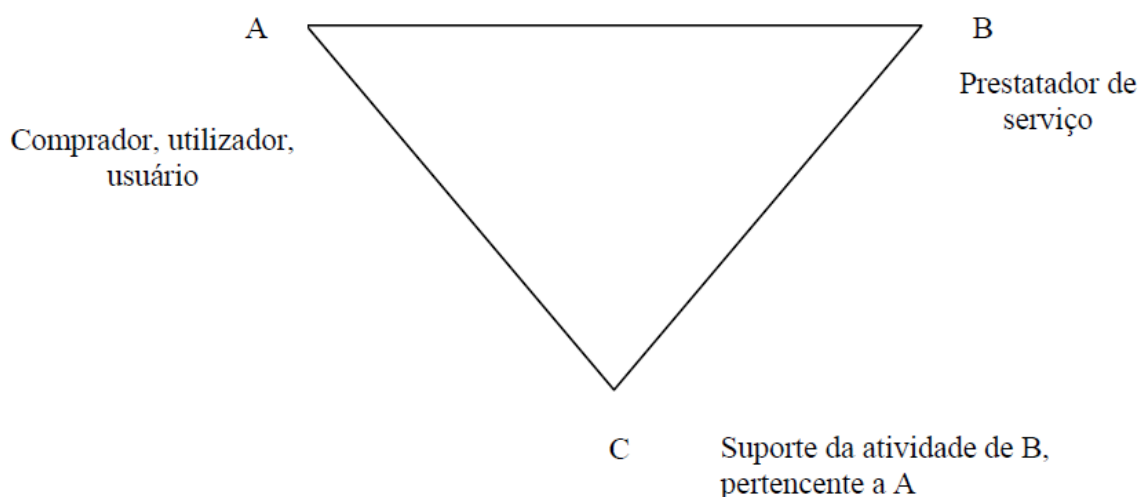
Toda esta discussão volta-se para a questão de criação de valor a partir do momento que a organização deve observar que sem a percepção de valor por parte do cliente, os esforços se tornarão inúteis em longo prazo. Caso o contato com o público e marketing não se traduzam em informações que alimentem o sistema técnico e a fase de concepção e desenvolvimento do produto, dificilmente a empresa terá sustentabilidade. Por isto, Zarifian defende a ideia da criação da cultura de lógica do serviço em qualquer tipo de setor (primário, secundário ou terciário).

Já na perspectiva de relação de serviços (GADREY, 1994, 2000, 2001; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), os serviços são vistos a partir da intensidade com que se apresentam na transação, que pode variar de menor a maior grau. Neste conceito fica implícito que tudo está relacionado a serviços e o que prevalece nesta perspectiva é a intensidade. A relação de serviços fica atrelada as interações verbais, contatos diretos, trocas interpessoais e informações (GADREY, 2001). Empresas industriais podem ter mais relação com uma empresa de serviços do que empresas de serviço entre si, como é o caso de empresas de

serviço que são padronizadas, como no caso de lanchonetes *fast food* ou, conforme citado por Vargas (2006), empresas de energia elétrica. Tais organizações se organizam e se relacionam com o cliente a partir de interações previamente especificadas, sem que o cliente possa interagir de forma suficiente a ter um serviço tido como sob medida. Então, os serviços continuam sendo vistos em conjunto com a indústria e, em certos casos, até se assemelhando a mesma dependendo da intensidade das relações com os clientes. Gadrey (2001, p. 32) afirma que

[...] uma atividade de serviços é a operação é uma operação que visa uma transformação do estado de uma realidade C, possuída ou utilizada por um consumidor B, realizada por um prestador de serviços A a pedido de B, e com frequência relacionada a ele, não chegando porém à produção de um em que possa circular economicamente independente do suporte C.

Esta definição é focada exatamente na questão relacional, sendo acrescida a ideia de intransferibilidade, ou seja, os serviços não podem ser transferíveis de um consumidor C para outro que não foi o agente solicitador ou não “sofreu” a transformação do serviço. É conhecida como “triângulo dos serviços”, conforme figura 2.



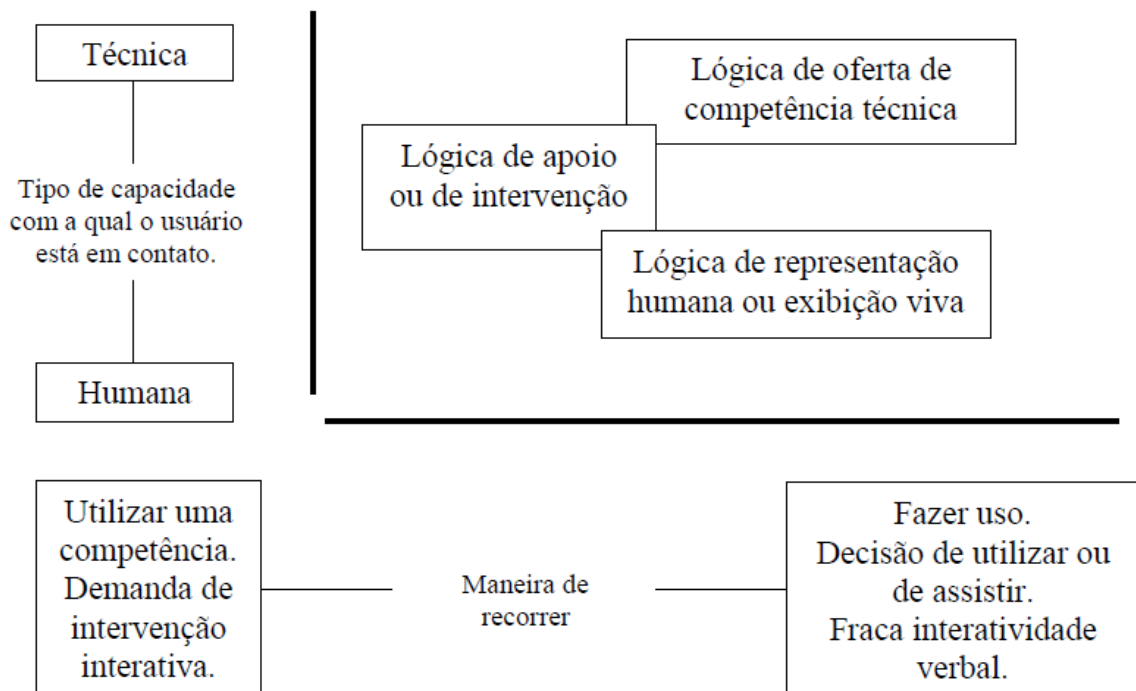
**Figura 2 – Triângulo dos serviços**

Fonte: Gadrey (2000)

Para um melhor entendimento do “triângulo de serviços” é necessário apresentar que C possui quatro categorias de suporte: (i) na qual C pode ser uma competência ou um sistema técnico de propriedade de A para prestar serviços a B, como manutenção, transporte ou entretenimento; (ii) C pode ser crédito e outros símbolos relacionados a dinheiro que são de

propriedade de A, mas serão geridos por B. Exemplos são seguros pessoais ou de bens ou coberturas de riscos; (iii) C pode ser uma competência de A, como serviços de educação, comunicação e informações; (iv) C também se apresenta com um conjunto de conhecimento ou informações que a empresa A possui e que repassa a B para ser codificada e analisada conforme seus interesses (GADREY, 2000). Portanto, nesta conceituação, A e B seriam sempre fixos como a empresa fornecedora do serviço e B como o cliente, tendo C como o serviço prestado que pode aparecer de diferentes formas para contemplar todos os tipos de serviços existentes dentro do setor.

A definição do triângulo dos serviços procura ser ampla, visto que Gadrey (2000) explica ser tarefa quase impossível ter uma definição de serviços que englobe todas as atividades existentes no setor, como é o caso da triangulação dos serviços. Como esta conceituação não abarca vários tipos de empresas, tais como “conservação, alimentação, hotelaria, comércio varejista, de telecomunicações, de televisão, do entretenimento, do turismo [...]” (GADREY, 2001, p. 33), Gadrey criou uma figura onde apresenta as três lógicas de serviços, no intuito de contemplar a diversidade de atividades que podem ser encontradas, conforme figura 3, visto que ele também acredita que não criar uma forma de se analisar diversas vertentes dos serviços seria, no mínimo, irresponsável (GADREY, 2000).



**Figura 3 – Os três tipos de lógica de serviços**

Em primeiro lugar, no eixo das abscissas existem dois tipos de competências distintas a serem apresentadas quando se trata de serviços: a técnica, mais relacionada a máquinas e equipamentos, como no caso de caixas eletrônicos em bancos e a humana, como no caso de um psicólogo num serviço de terapia. O usuário, conforme os exemplos, pode estar mais em contato com um tipo de capacidade do que outro. No eixo das coordenadas apresentam-se a utilidade de uma competência da empresa, o que demanda do cliente uma condição muito mais relacional ou o simples fazer uso do serviço, cujo tipo de relação apresenta pouco ou quase nenhuma interação entre cliente e empresa.

Em segundo lugar, aparecem as três lógicas de serviços. Na lógica de oferta de competência técnica a interação entre a empresa e o cliente não é considerada essencial, pois a base para a prestação do serviço é a competência técnica da organização. O cliente passa a ser um mero expectador da prestação de serviços, não interagindo no momento da produção do serviço. A lógica de apoio ou intervenção está também relacionada com a forma de interação do cliente. Neste caso, o serviço passa a ser exclusivo para o cliente, não podendo circular sem a presença do mesmo. Um serviço feito no próprio cliente, como tatuagem ou serviços de beleza poderiam ser exemplos. Aqui é retomada a discussão de “triângulo dos serviços”, já discutida nesta seção.

A lógica da representação humana ou da exibição viva está relacionada a pouca interatividade, porém também sem grande exigência técnica, como no caso da lógica de competência técnica. O cliente é passivo, apesar de ter a opção de escolha do produto e a organização prestadora do serviço também permanece passiva durante a sua execução. Podem ser citados os serviços de entretenimento, como televisão, cinema, dentre outros.

Percebe-se que o pressuposto da complementaridade, em sua subdivisão de relação de serviços apresenta uma forma de pensar nos setores da economia por meio da relação intensiva ou não entre o prestador e o cliente. Apesar do foco diferente, Kon (1999) contribui com a discussão alertando que as definições de serviços não atribuem mais todas as características apresentadas atualmente no setor. Segundo Vargas (2009), por mais fácil e simplificada que uma definição de serviços possa parecer, à medida que as várias ramificações de serviços são analisadas esta conceituação pode tornar-se falha, observação que corrobora com Gadrey (2000). Esta observação se articula também com a apresentada por Meirelles (2006), na qual apresenta que os avanços tecnológicos resultam em mudanças na forma de prestação de serviços. Aspectos como precibilidade, por exemplo, podem ser colocados em debate à medida que serviços da área de pesquisa e educação podem ser considerados serviços de longa duração, além da classificação de semiduráveis para serviços

como manutenção de qualquer espécie (KON, 1999). É possível, ainda, inferir que a era da informação na qual atualmente a área empresarial está inserida e suas características de globalização, além de um ambiente altamente complexo e que muda rapidamente podem fazer com que a dinâmica dos serviços tenha se alterado profundamente para se adequar a situações nas quais o ambiente muda rapidamente.

Kon (1999) apresenta as mudanças que afetam a conceituação e classificação dos serviços, conforme quadro 1:

<b>Mudanças na produção dos serviços</b>	<b>Mudança nos produtos dos serviços</b>	<b>Mudança no consumo</b>	<b>Mercados</b>
Tecnologia e planta	Natureza do produto	Entrega do produto	Organização dos mercados
Trabalho	Características do produto	Papel do consumidor Organização do consumo	Regulação
Organização do processo de trabalho			Marketing
Características de produção			
Organização da indústria de serviços			

**Quadro 1 – Mudanças nas características relacionadas a serviços**

Fonte: Kon (1999)

É importante ressaltar o impacto da tecnologia como presente em praticamente todas as transformações, apesar do nome “tecnologia” vigorar em apenas uma delas. Nas mudanças na produção dos serviços, a tecnologia e planta implica nas transformações a partir do uso de tele-serviços e telefone com tarifas grátis. Já o trabalho se transforma a medida que as pessoas, sejam elas com qualificações especializadas ou não podem trabalhar de forma remota, tornando a prestação de serviços possível de ser realizada em outros países, diminuindo custos e mantendo o nível de qualidade. Isto afeta diretamente a organização do processo de trabalho, que passa também a ser monitorado remotamente. Um profissional de vendas, por exemplo, pode enviar seus pedidos diretamente do cliente para a loja e ser monitorado em sua produtividade a partir das horas de conexão e envio de dados. Também torna-se possível a padronização da produção do serviço, como é o caso de franquias que possuem um padrão de vendas e até mesmo de produção dos serviços que serão entregues aos clientes com alto padrão de treinamento. Sobre a organização da indústria de serviços, Kon (1999) expõe que alguns serviços do governo passaram a ser terceirizados e realizados por pequenas empresas com sistemas gerenciais de TIC.



Nas mudanças nos produtos dos serviços e características dos produtos, encontram-se a natureza do produto do serviço, tida como intangível e não estocável, agora pode ser transformada por meio da tecnologia. Aulas que são gravadas para que os alunos vejam quando e onde quiserem, serviços prestados via telefone no qual o cliente é auxiliado diretamente por um computador que possui todos os dados armazenados são exemplos destas mudanças, assim como as características dos serviços solicitados que já ficam arquivados e podem ser resgatados facilmente por estes programas.

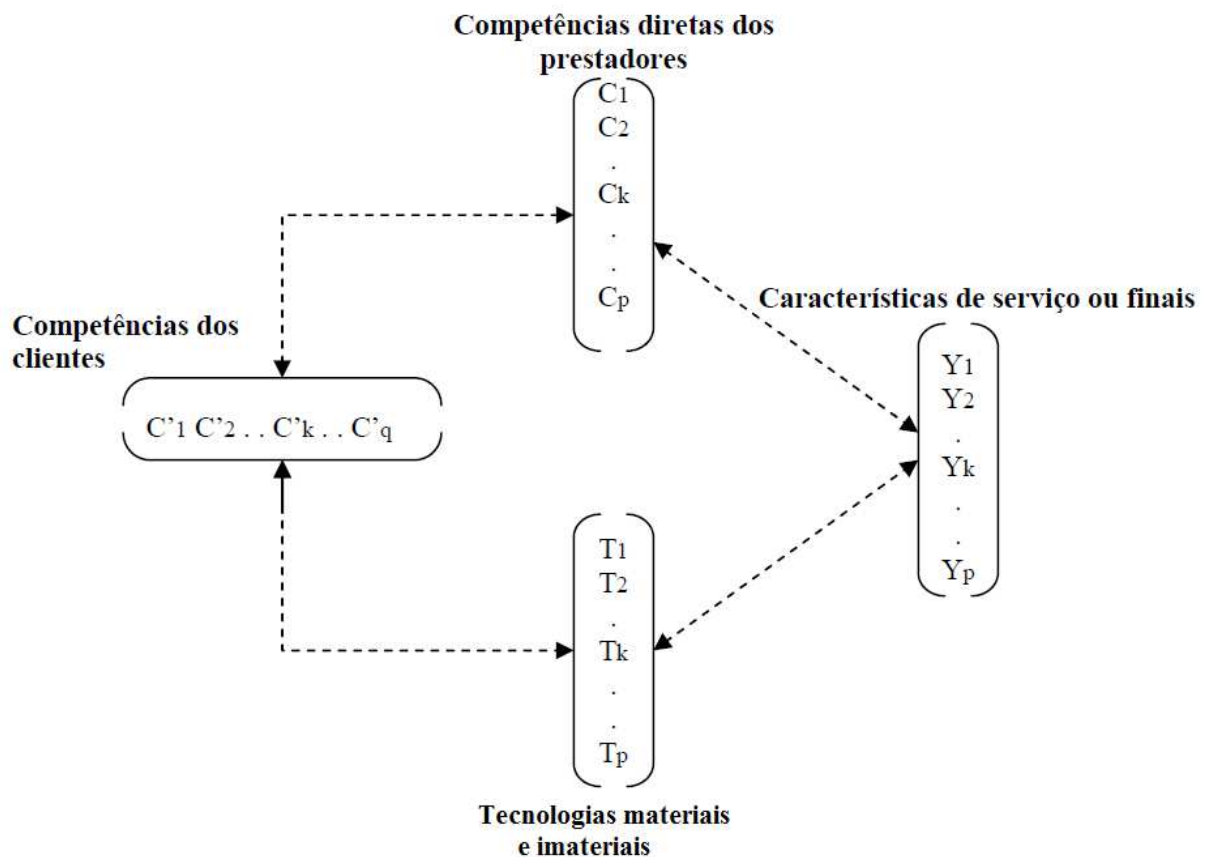
As mudanças de consumo também interferem em alto grau nas novas classificações e conceituações de serviços. A entrega, que antes precisava necessariamente acontecer fisicamente em tempo e espaço com o pedido, atualmente pode ser feita via internet ou telefone, alterando as formas relacionais com o produtor do serviço. No papel do consumidor e em sua organização de consumo, encontram-se transformações significativas em relação a auto-serviço. Não só pela possibilidade de internet e telefone, mas pelas máquinas e equipamentos disponibilizados, no qual o próprio cliente “se serve” do serviço em tempo e horários livres e de maior conveniência.

Por fim, os mercados também foram impactados. Para a adaptação do uso das novas tecnologias, os mercados precisaram criar novas formas de pagamento, de formação de preços, novos pontos de venda, além de maneiras de acompanhar o nível desta prestação de serviços e a maneira de fazer o marketing. Algumas empresas começaram a criar versões experimentais para seus serviços ou proporcionar experiências gratuitas para aguçar a vontade e, principalmente, a confiança do consumidor em seus serviços.

Mattar (2011, p. 2) diz que “mudanças culturais, demográficas, sociais, tecnológicas e a globalização das economias tem proporcionado mudanças radicais [...]. Lojas como Mesbla, Mappin, Sears, Sandiz, entre outras, deixaram de existir”. Portanto, pode-se perceber que determinadas alterações possibilitaram novas formas de se produzir um serviço, sendo possível a padronização das atividades e a estocabilidade em determinados casos.

Depois de todas estas transformações ocorridas com o advento das TICS, para um melhor entendimento do que são os serviços, torna-se necessário uma decomposição funcional dos seus conceitos, visto que as características apresentadas como a intangibilidade, variabilidade, inseparabilidade e perecibilidade podem não mais se aplicar a todo e qualquer tipo de serviço. Em se tratando da decomposição funcional dos serviços, Gallouj (2002)

É nesse contexto que Gallouj (2002), apresenta um modelo baseado em tecnologias e competências, conforme figura 4.



**Figura 4 – Formulação geral de um produto do serviço**

Fonte: Gallouj (2002).

Conforme figura 4, o primeiro elemento desta nova abordagem, as competências dos clientes, diz respeito tanto do cliente que mantém contato direto com o prestador de serviço quanto à organização da empresa como um todo. Neste contato, o cliente pode trazer demandas, experiências e indagações que levam a empresa prestadora de serviços a modificar a forma como o serviço é produzido em suas soluções. O segundo elemento, que são as competências da prestadora de serviço, pode também ser do funcionário que mantém contato direto com o cliente na prestação quanto à organização como um todo. O aprendizado que cada profissional possui ao longo de sua carreira e a interação com os pares promove uma rede de conhecimentos que interferem de alguma forma no produto do serviço. Como terceiro elemento, percebem-se as tecnologias dos processos. Estas tecnologias podem vir de fatores intangíveis, como os métodos utilizados pela organização, ou por outros insumos ou suprimentos. Para finalizar esta abordagem, é necessário ressaltar que o mercado – clientes potenciais, concorrentes e demandas latentes – também influenciam no produto do serviço. A partir do momento que a empresa tem um olhar sistêmico, tanto o que está dentro quanto fora da organização encontram-se fatores que interferem ou influenciam na prestação do serviço.

Meirelles (2006) defende, porém, que não se pode falar em produzir um serviço e, sim, em prestar um serviço. Nesta visão, baseada nos pensadores utilitaristas, trabalho e serviço seriam como sinônimos, tornando o serviço o processo do trabalho e um produto apenas o resultado deste trabalho não se podendo, assim, produzir produtos. Apesar da nomenclatura diferente, tanto Gallouj (2002) quanto Meirelles (2006) corroboram que serviço é um processo em andamento. Ainda na perspectiva econômica, os serviços, então, poderiam ser classificados como processo de trabalho puro, de transformação e troca e circulação, conforme quadro 2.

<b>Processo Econômico</b>	<b>Tipo de Serviço</b>	<b>Exemplos</b>
Processo de trabalho puro	Serviço Puro Consiste em realizar um trabalho único e exclusivo. O resultado do processo de trabalho é o próprio trabalho, não há necessariamente um produto resultante.	Serviços domésticos; Serviços de entretenimento e lazer; Serviços de consultoria; Serviços de assistência técnica; Serviços de pesquisa e desenvolvimento de produtos; Serviços de saúde e educação; Serviços governamentais de defesa e segurança, etc
Processo de transformação	Serviço de transformação Consiste em realizar o trabalho necessário à transformação de insumos e matérias primas em novos produtos.	Serviços de alimentação; Serviços decorrentes da terceirização de etapas do processo de transformação.
Processo de troca e circulação	Serviço de troca e circulação Consiste em realizar o trabalho de troca e circulação, seja de pessoas, bens (tangíveis ou intangíveis), moeda, etc.	Serviços bancários; serviços comerciais; serviços de armazenamento e transporte; serviços de comunicação; serviços de distribuição de energia elétrica, água etc.

**Quadro 2 – Classificação dos serviços nos processos econômicos**

Fonte: Meirelles (2006)

Pelo quadro 2 é possível perceber que qualquer esforço leva a classificação de serviço, na percepção de Meirelles (2006). Neste caso, a fabricação de produtos seria fruto de um serviço prestado pelos trabalhadores de uma fábrica, classificado como serviço de transformação. Os processos de trabalho puro, troca e circulação já estão mais envolvidos com as atividades clássicas de serviço, porém também são apresentados como processo de serviço. O varejo pode ser entendido, a partir desta classificação, como um processo de troca

e circulação, pois facilitaria a indústria a entregar seus produtos – produzidos pelo serviço de transformação – para o consumidor final.

## 1.2 O varejo como segmento da área de serviços

A atividade de varejo é bastante estudada no meio acadêmico. Suas origens remontam às primeiras atividades de comercialização, mesmo antes da industrialização dos produtos. Mattar (2011) faz um histórico do varejo e apresenta que desde 1700 já era possível encontrar lojas que vendiam produtos ao consumidor final que atualmente poderiam ser classificadas como varejistas. O varejo surgiu com a criação da moeda, que possibilitou formas mais estruturadas de troca de mercadorias. Este breve histórico é apresentado no quadro 3.

<b>Ano</b>	<b>Tipo de estabelecimento</b>
1700	Pequenas lojas gerais, com todos os tipos de produtos
1870	Surgimento dos magazines
1890	Venda por catálogo
1930	Surgimento do auto-serviço
1940	Lojas de conveniência
1950	Shopping Centers

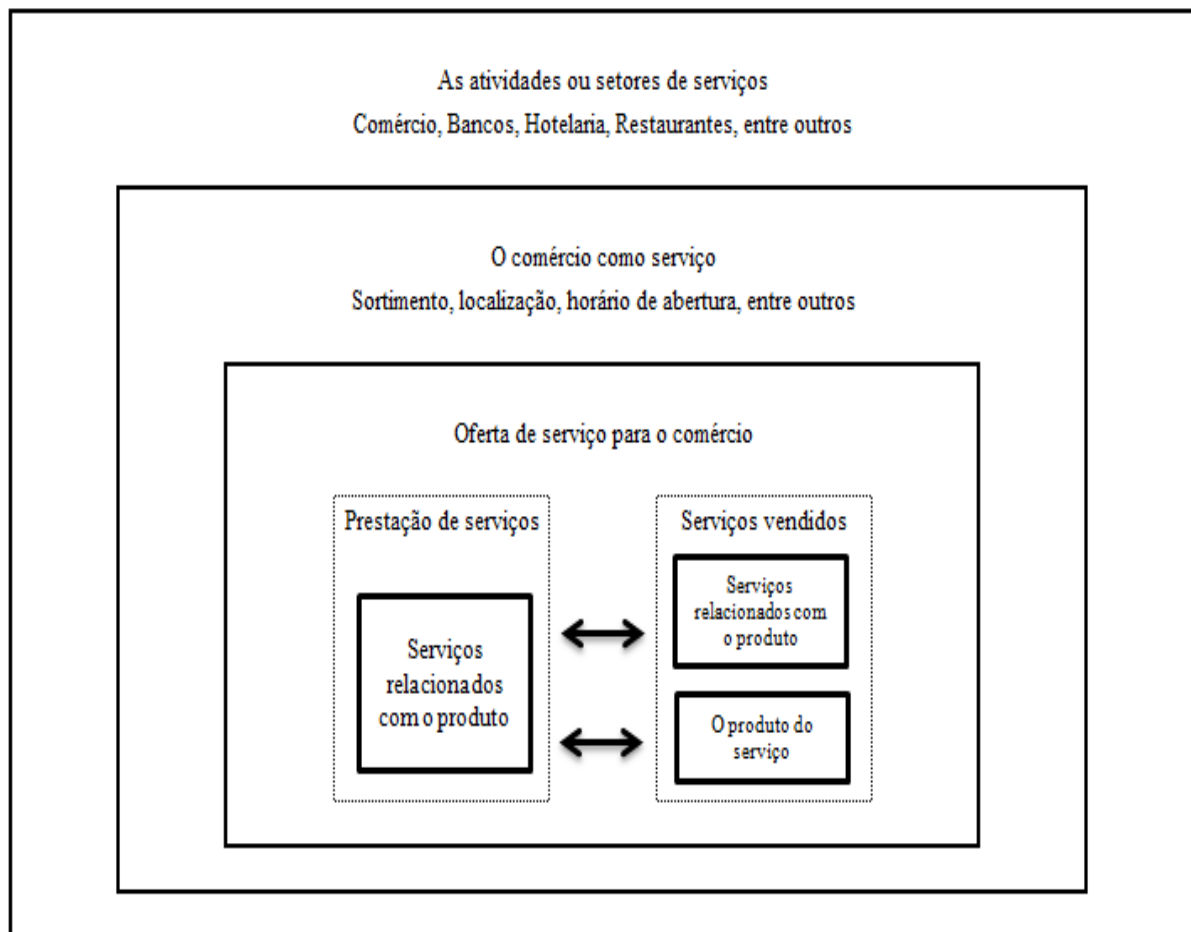
**Quadro 3 – Histórico do varejo no mundo**

Fonte: Mattar (2011)

O quadro 3 não apresenta só o histórico do varejo, mas como este segmento pode tomar diversas formas e tamanhos. A interação com o cliente também possui características distintas ao se modificar a relação de varejo existente entre as diferentes abrangências e formatos. As primeiras entidades com o entendimento de varejistas tinham como características a venda de todos os tipos de produtos feitos para a época. Normalmente, os artesãos faziam estes produtos para posteriormente vendê-los nestas lojas ou em feiras, além da estrutura de venda de porta em porta. O que hoje é entendido como magazine só surgiu em 1870, principalmente na Europa, berço do varejo moderno. Na primeira metade do século passado que surgiram as formas do varejo mais conhecidas atualmente, como *shopping centers*, lojas de conveniência e autosserviço. Além destas, existem temos formas mais atuais, como o comércio eletrônico. Esta diversidade de formatos e estilos de venda varejista é uma característica típica do setor. Um conceito único para o varejo torna-se, nesta medida, difícil de existir.

Gallouj e Gallouj (2009) afirma que com exceção dos estudos de Tordjman (1983) pode-se afirmar que raramente o varejo tem sido analisado à luz da economia de serviços. Desta perspectiva, o varejo presta serviços para outras áreas. Retomando a conceituação

apresenta por Gadrey (2001), não é tarefa fácil classificar o varejo a partir das três lógicas de serviço apresentadas. O autor comenta que o varejo é uma situação híbrida, pois contempla “atividades ligadas à lógica dos bens, ao tratamento e à circulação de informações codificadas e contato direto com os clientes (interações, assistência, etc)” (GADREY, 2001, p. 40). Para Gallouj e Gallouj (2009) a diferença de análise entre os serviços e sua subdivisão comercial está nas características apresentadas na figura 5. Nota-se que a figura apresenta a diferenciação a partir de serviços, sendo o varejo uma subdivisão desta área. Então, num primeiro momento será tratado o comércio como um serviço e, posteriormente, a discussão sobre o varejo.



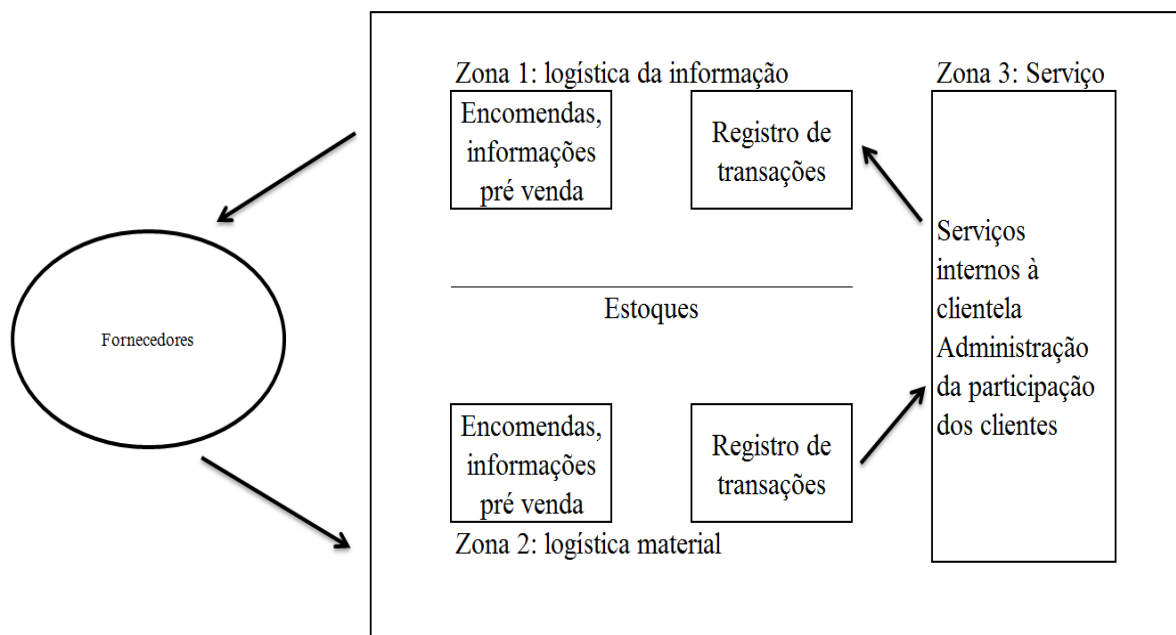
**Figura 5 – Os diferentes níveis de análise da relação entre comércio e serviço**

Fonte: Gallouj e Gallouj (2009)

Os serviços, de modo geral, concentram diversos tipos de atividades, com características distintas. O comércio se comporta da mesma forma, porém outras diversidades são levadas em consideração, como o mix de produtos, localização e horários, tidos como as principais

características que o define. Neste caso, o comércio se comporta com, pelo menos, dois componentes: a prestação de serviços e os serviços vendidos, o que torna o comércio um “conjunto de serviços”, serviços estes que seriam as próprias características já citadas – mix de produtos, localização e horários de funcionamento. Sua aplicação ao varejo apresenta, de um lado, o comércio vendendo produtos fabricados pela indústria ou repassados pelo atacado para o consumidor final de uma forma direta. Quando o cliente está comprando um produto (serviços relacionados ao produto), o nível de análise é o de valor pago pelo produto adquirido, da compra em si. Porém, há outros serviços que Gallouj e Gallouj (2009) chamam de serviços gratuitos, como todo o processo para que a prestação paga seja realizada, como o atendimento, a ambiência, dentre outros.

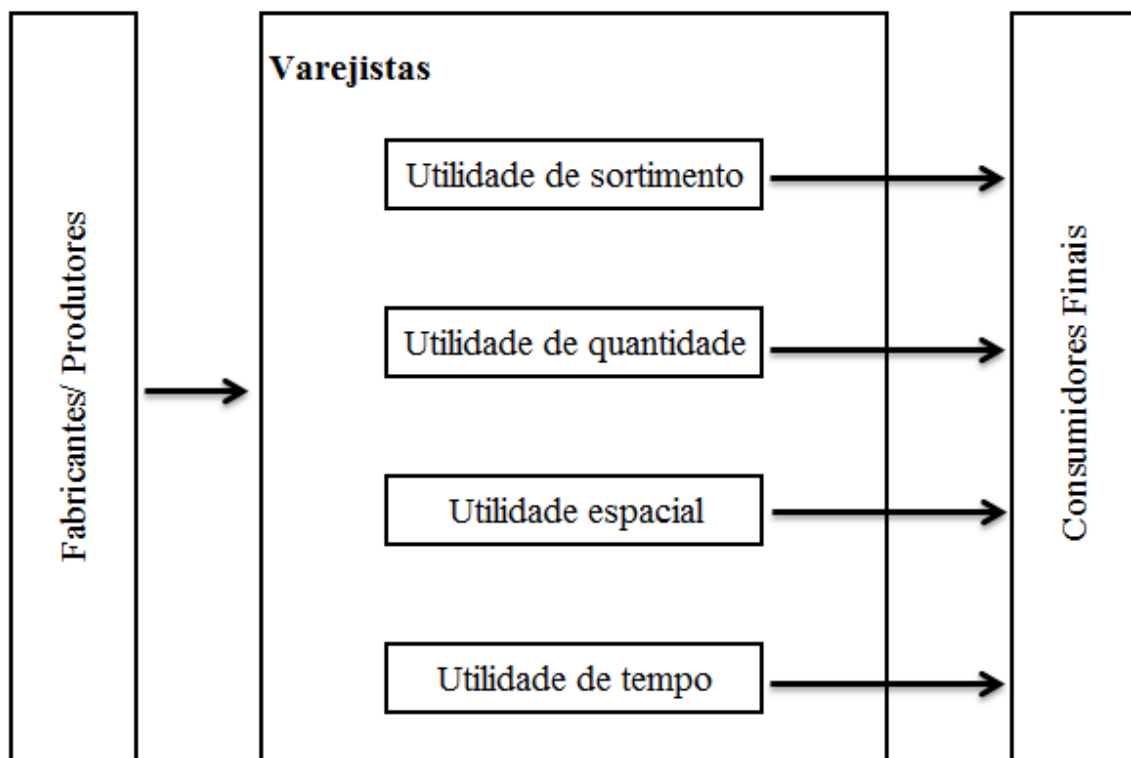
Por isto, para o varejo, a classificação tornou-se específica, sendo criadas três grandes zonas, que se apresentam como áreas funcionais, conforme figura 6. Estas zonas funcionam com três tipos de serviços específicos utilizados pelo varejo. De um lado, duas zonas que representam a capacidade técnica da organização, com a qual se trabalha com a logística de bens e informações e, de outro lado, as questões relacionais, tratada como zona de serviço. É importante ressaltar que estas zonas foram criadas para medir a eficiência e eficácia do varejo, num esforço de se tentar comprovar que medidas oriundas da indústria nem sempre revelam o verdadeiro resultado destas variáveis no mundo dos serviços.



**Figura 6 – As três grandes áreas funcionais do comércio varejista**

Fonte: Gadrey (2001)

Gallouj (2007) observa que as atividades comerciais prestam algum tipo de serviço. O sortimento, a localização, a ambiência, entre outros, são considerados serviços prestados, conforme figura 7. Para Adil (2006), os serviços podem ser vistos como atributos ou multi-atributos. Estes multi-atributos apresentam-se na forma do sortimento, referente à variedade de produtos que serão oferecidos, tais como cores e tamanhos diversos. Já a localização determina a área territorial que o comércio está abrangendo e os níveis de preço, os quais poderão determinar o público consumidor. A ambiência apresenta o clima, a atmosfera até mesmo musical, de iluminação e os serviços prestados fora da simples apresentação dos sortimentos, como conforto, serviços técnicos, financeiros e empresariais que agregam valor a experiência.



**Figura 7 – Utilidades do varejo para fabricantes, produtores e consumidores**

Fonte: Mattar (2011)

É possível explicar os atributos também pela teoria econômica. Rachman (1973) ressalta que autores como Mill (1983) e Marshall (1997) não conseguiram explicar o porquê de um produto ter um determinado preço quando vendido em um supermercado, por exemplo, e outro, relativamente mais caro, quando vendido em outro tipo de estabelecimento, como uma mercearia. Pela evolução econômica da época, a própria regulação do mercado não permitiria que estes preços variassem consideravelmente. Por isto, a teoria econômica pode ser útil para

avaliar as peculiaridades do varejo. Os estudos evoluíram para observar o varejo a partir de serviços de atendimento, exclusividade de mercadorias e localização, considerados multi-atributos por Adil (2006). Um determinado produto poderia ser mais caro na zona de alcance do varejista, mesmo sendo mais barato em outra zona, pois o atributo localização apresenta de forma adjacente um leque de características do consumidor que proporcionam a diferenciação dos preços. A área de marketing classifica esta prática como “composto do varejo”, com o qual o varejista poderia trabalhar conforme seus objetivos empresariais com três elementos: composto de bens e serviços, formado pela aquisição de mercadoria, serviço de atendimento ao consumidor e estabelecimento de preços; o composto de comunicação, com o elemento de promoção de vendas, vendagem, propaganda, display e publicidade e, como terceiro elemento, o composto de distribuição física, no qual se encontram a localização do estabelecimento, os níveis de estoque e os controles de estoque. Cada um destes compostos diz respeito a um dos atributos utilidade.

Nesta visão de Rachman (1973), as variações do varejo apareceriam a partir da combinação destes três elementos, podendo tornar o varejo um serviço local, estadual e, até mesmo, mundial, além de suas especificações, como a escolha por um único segmento de mercado ou empresas multissegmentadas. Esta perspectiva pode causar a impressão de que o varejista possui todo o poder de decisão e de como transacionar as mercadorias livremente, porém dois elementos são de suma importância nesta relação: o consumidor e o produtor. Se de um lado o varejista deve atender as expectativas do consumidor ou, conforme as abordagens de Schumpeter (1982), criar as necessidades do mesmo, por outro lado o varejista possui forte ligação com o produtor que fornece os produtos que serão vendidos no varejo.

Sendo assim, o varejo é considerado a última etapa da cadeia de distribuição e que chega ao consumidor final e não existe por si só. Como parte da cadeia, sua existência está atrelada aos produtores ou atacadistas que representam os elos anteriores. Uma das dificuldades encontradas em estudos sobre varejistas é que algumas indústrias e atacadistas vendem também ao consumidor final, conceituação que caberia exclusivamente ao varejo. Portanto, a conceituação do varejo necessita de outros elementos para não se tornar dúvida em alguns momentos, podendo ser confundida com outros setores da cadeia de distribuição.

Por isto, esta tese pretende apresentar a visão do varejo sob a ótica da prestação de serviços. Existe o mito de que o varejo apenas escoar a produção da indústria, porém Zarifian (2001) expõe que vendas e prestação de serviços não são a mesma coisa. “O ato da venda, se é considerado em si e de uma maneira isolada, participa diretamente da lógica industrial fordista: é preciso escoar (vender) um máximo de mercadorias, em relação aos concorrentes.



E o critério de quantidade (número de produtos vendidos ou de serviços prestados) leva a melhor sobre qualquer outro critério” (ZARIFIAN, 2001). Aqui a venda se apresenta como uma parte única de toda a prestação de serviços, não representando e provavelmente não sendo o diferencial para a organização. A venda apresenta apenas o interesse do cliente pelo produto oferecido. A lógica do serviço é que prevalecerá durante todo o tempo de consumo do produto, apresentado por meio do pós-venda e de outros tipos de relacionamento antes e durante a compra.

Porém, a lógica dos serviços vai além, como apresenta Gallouj e Gallouj (2009). Como a venda em si não proporciona diferenciação ou ganhos competitivos, a atividade do serviço precisa ser composta por outros atrativos que contemplem esta perspectiva. Para tal, existem duas classificações de serviços comerciais: os serviços considerados centrais, ou de base, e os serviços periféricos. Estes serviços considerados centrais são, normalmente, a missão da organização, o motivo do cliente se deslocar até a loja e são os responsáveis pela vantagem competitiva. Por isto, a organização varejista deve procurar entender em sua lógica de serviços prestados quais elementos são considerados centrais e, a partir disto, investir em potenciais melhorias. Já os serviços periféricos são normalmente relacionados ao próprio uso do serviço base, normalmente aparecendo como coadjuvante no composto oferecido ao cliente. Porém, os serviços periféricos também podem ser fonte de vantagem competitiva, pois podem trazer inerentes a eles critérios não esperados pelo cliente e que agregam em sua percepção de valor. No varejo, isto pode se apresentar na forma dos multi-atributos já apresentados, como a ambiência e localização e também podem aparecer como serviços de pós-venda, garantias e assistência técnica.

Neste ponto é importante apresentar a conceituação de varejo, que pode ser encontrada de diferentes formas, porém alguns aspectos são comuns, tais como venda para consumidores finais e acesso direto ao consumidor final de um determinado produto ou serviço. Para Mattar (2011, p. 1) “varejo consiste nas atividades de negócios envolvidos na venda de qualquer produto ou prestação de serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial. Incluem desde alimentos rápidos, divertimentos, lavagens de roupas, serviços de saúde e até móveis, automóveis e residências”. Para Guidolin, Costa e Nunes (2009, p. 4), o varejo pode ser conceituado como as “atividades do varejo as vendas de produtos, preferencialmente em pequenos lotes, ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial [...] como postos de combustíveis, farmácias, lojas de móveis, tecidos, roupas ou sapatos; [...] hipermercados/ supermercados e lojas de departamentos”.

Gallouj e Gallouj (2009) apresentam que o varejo é melhor entendido a partir de uma decomposição funcional, assim como foi apresentado na conceituação de serviços. Esta decomposição é composta por 4 elementos e novamente aqui se fala em produto do serviço que, neste caso, é o produto comercial.



**Figura 8 – A roda da composição do serviço comercial**

Fonte: Gallouj e Gallouj (2009)

As operações logísticas e de transformação de material (M) envolvem a transformação dos objetos tangíveis, ou seja, dos produtos. Podem envolver o transporte ou a transformação deles. As operações logísticas e de processamento das informações (I) são as operações que envolvem a coleta e processamento de informações. Aqui se encontram as atuais ferramentas de TIC e esta composição só foi incluída após o surgimento das novas tecnologias. As operações relacionais (R) tratam das relações entre a empresa e seus clientes. O foco é o cliente final e relacionam todas as atividades que interaçãõ entre estas duas partes. Pode ser considerada o serviço puro da produção do serviço. As operações de tratamento intelectual e de conhecimento (K) apresentam a dinâmica do mercado e dos serviços.

Esta decomposição é apresentada em forma de roda, pois dependendo da fase da empresa, cada um dos componentes terá maior representatividade. Gallouj e Gallouj (2009) tratam estas diferenças como um giro da roda. Numa primeira fase, a empresa pode ter como

dominante os componentes físicos, numa segunda fase a integração das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e, numa terceira fase, os componentes relacionais.

A fase na qual M tem ações prioritárias é uma das características do varejo, que tem como dinâmica chave comprar de outros agentes (seja indústria, sejam atacadistas) e revender os bens para os consumidores finais. Numa empresa na qual a fase 2 se sobrepõe, as funções estão automatizadas, com as tecnologias tendo valor primordial nas relações entre fornecedores e a empresa, além da própria integração com os clientes. Gradativamente, o fluxo material se torna imaterial, sendo o ponto crucial da vantagem competitiva, das relações com os *stakeholders* e na maneira de produzir o produto. Por fim, quando R e K são as funções mais importantes na roda, já que os relacionamentos e o conhecimento são primordiais para a organização.

## 2 A INOVAÇÃO E OS ESTUDOS NO SETOR DE SERVIÇOS

A inovação vem sendo discutida e concebida como a mola para o desenvolvimento, em primeira instância, das organizações e, posteriormente, para a economia dos países. As transformações das relações entre as organizações, desenvolvimento tecnológico, ambiente político-legal representado pelo Estado e sociedade tem tido papel fundamental para uma consciência baseada no conhecimento. Associado aos processos de globalização nos quais diversas organizações oferecem o mesmo tipo de produtos e serviços, o mundo empresarial encontrou na inovação uma forma de superar problemas organizacionais, como os relacionados à escassez de recursos naturais, a busca pela produção de produtos e serviços com alta *performance* a preços razoáveis, e uma crescente competência do cliente na escolha e acesso a diversas informações de maneira rápida e precisa.

De mais a mais, a abertura que o desenvolvimento tecnológico proporcionou, criando uma curva ascendente de novas ferramentas e, principalmente, possibilidades acarretaram uma transformação mundial que modificou as bases das relações entre pessoas e entre pessoas e empresas. Além disto, uma nova consciência mundial está cada vez mais arraigada, cobrando que as organizações pensem globalmente em termos de responsabilidade social e ambiental. Diante deste contexto, a inovação surge como uma estratégia possível para minimizar a concorrência, já que um projeto inovador pode representar produtos e serviços diferenciados, criando uma ilha de vantagem, mesmo que por tempo finito.

Entretanto, inovar não é tarefa simples. Não existe uma única maneira ou passos para a inovação, como também não há modelos com os quais a empresa possa garantir que atingirá produtos ou serviços inovadores, ou seja, os processos inovativos estão ligados à forma de gestão, captura e retenção de profissionais com perfil criativo, ambiente propício, de conjuntura dos mercados e outros fatores que dependerão de agentes internos e externos a organização. Na área de serviços, a tarefa torna-se ainda mais complexa porque raramente há estruturado um setor de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), sendo a inovação resultante de diversos fatores de difícil identificação, tornando o desafio da implantação de projetos de inovação ainda mais complexos. As bases desta discussão serão o assunto das próximas seções desta tese.

## 2.1 Conceito de inovação

A conceituação do termo “inovação” é o primeiro passo para a realização de investigações sobre o tema. As teorias da inovação foram consideradas por muito tempo somente como decorrentes do setor industrial e, posteriormente, como resultado de uma evolução tecnológica. Entretanto, esta realidade não reflete todas as vertentes existentes no mercado em relação à inovação. A apresentação de um quadro com as diversas visões da inovação viabiliza a compreensão da complexidade do fenômeno. A inovação pode ser vista como uma estratégia (PORTER, 1989), um processo (UTTERBACK, 1986), por ciclos (SCHUMPETER, 1982) ou por sua tipologia (GALLOUJ, 2002). Wolfe (1994) apresenta outra representação ao afirmar que a inovação pode ser avaliada por seu estágio de processo inovador, contextos organizacionais, perspectivas teóricas ou atributos da inovação.

De maneira geral, a inovação é vista como “a introdução de algo novo ou diferente na atividade econômica. Novos produtos, novos materiais e processos de fabricação, novos serviços ou formas de comunicação, novas formas de organização” (INSEE, 2002, p. 5).

Um dos conceitos mais importantes de inovação vem de Schumpeter (1982), que diz que a inovação surge na própria empresa, estabelecendo as condições que diferenciam e criam valor para o negócio. O conceito de inovação carrega a noção de criação de valor, estando ligado a mudanças e transformações, novas combinações, melhorias e rompimento total com o conhecimento existente, em casos mais raros. Por isso mesmo, Schumpeter considera que a inovação é a fonte do desenvolvimento econômico.

Ainda na visão de Schumpeter (1982), não é usual que as inovações apareçam em resposta aos consumidores, apesar do foco ser sempre agradá-los e suprir suas necessidades. De forma geral, a premissa schumpeteriana é que a inovação seja criada pela organização (modelo baseado no empreendedor e modelo baseado nos departamentos P&D) e difundida entre seus clientes, criando, assim, a necessidade pelo novo produto, serviço ou processo. O autor ainda argumenta que “como regra, a nova combinação deve retirar os meios de produção necessários de algumas combinações antigas. [...] A realização das combinações novas significa, portanto, simplesmente o emprego diferente da oferta de meios produtivos existentes no sistema econômico” (SCHUMPETER, 1982, p. 50).

Outro aspecto da inovação é apresentado no Manual de Oslo publicado em 1997. Neste caso, o Manual de Oslo definiu a inovação a partir de sua base tecnológica, abarcando somente inovações que modificavam o produto, produzindo maior desempenho para fornecer ao consumidor melhores serviços ou melhorias, quando as mesmas eram compostas por

tecnologias. Mais tarde, porém, uma definição internacional foi adotada com uma visão mais ampla, não excluindo a tecnologia, mas incluindo outros tipos de fontes de inovação como as mudanças em *design*, ou fenômenos da moda, mudanças organizacionais, entre outras que se adequassem mais as mudanças globais.

Corroborando com esta ideia, Bruno-Faria (2003), afirma que a inovação também pode ser vista como a introdução de novas tecnologias, processos, mas vai além, com o ingresso de novas ideias, de preferência com um foco prático, para levar ao bem-estar de seus membros ou ajudar a empresa a atingir seus objetivos e metas. Hauknes (1998) argumenta que a inovação é um fenômeno de mercado, no qual a sua natureza e as dimensões são moldadas pela estrutura percebida de concorrência onde a empresa atua inovando. A inovação, nesta perspectiva, é principalmente uma resposta ao ambiente competitivo da empresa. Ao inovar a empresa contribui para mudar o *status quo* do ambiente de negócios para os clientes, concorrentes e outras empresas relacionadas, exigindo respostas inovadoras destes, e assim por diante. Esta geração induzida de atividade coletiva por 'tecnológica' é o cerne do presente entendimento da inovação e suas dimensões do sistema e desenvolvimento econômico.

Neste ponto é importante ressaltar as teorias que norteiam os conceitos sobre inovação. De um lado, apresenta-se a teoria neoclássica, fundada por Marshall no século XIX que se apoiava no paradigma mecanicista. Para o paradigma mecanicista, as empresas e os consumidores estabelecem suas relações a partir de condições de preço, ou seja, oferta e demanda. Neste caso, as empresas agem de forma racional para maximizar os lucros e considera que as informações estão disponíveis de forma perfeita para todos os atores envolvidos no sistema (MARSHALL, 1997). Tigre (1998) relata, porém, que a teoria neoclássica possui pouca relação com a realidade econômica atual, pois as condições perfeitas propostas por Marshall (1997) estão distantes da realidade da globalização e a redução do foco a preços e alocação de recursos desvaloriza uma série de outros agentes e variáveis que também influenciam os mecanismos econômicos vigentes. Além disto, desconsidera o progresso técnico e trata a tecnologia como variável exógena a organização. Neste caso, a inovação também é vista como um agente externo e não poderia ser produzida por uma decisão dos processos internos da organização, sendo a empresa um ator passivo e sem autonomia.

Em contraposição, estão os autores ditos como evolucionários ou neoschumpeterianos. A teoria evolucionária de Nelson e Winter (1982) admite que as empresas sofrem mutações ao longo do tempo, principalmente quando existe algum fator determinante para uma mudança de postura nas reações habituais da organização, como perda de mercado

ou queda nas vendas. Estas mudanças geram o processo de seleção natural, comparado à biologia, no qual somente os mais aptos permanecem no mercado. As empresas, então, buscam atingir um estágio de monopólio, no qual atingem ganhos suficientes com a inovação para ter hegemonia em seu segmento.

A premissa básica da abordagem neo-schumpeteriana está apoiada na mudança tecnológica como fator gerador e primordial para o desenvolvimento de países capitalistas e neste contexto a atuação do empresário que promove as inovações torna-se crucial. Em outras palavras, a inovação é fator decisivo para o desenvolvimento econômico ou, o que Schumpeter (1982) chama de ciclos econômicos. O ciclo é formado por duas etapas. A inicial, denominada fase de prosperidade, é composta pela ebulição de diversas inovações por parte das empresas. Com o sucesso das organizações inovadoras, outras empresas já estabelecidas no mercado procuram conquistar o mesmo diferencial a partir da imitação, momento em que se percebe uma difusão das tecnologias recentemente implantadas.

A segunda fase é conhecida como depressão. Nela, empresas que atuavam no mercado e não conseguiram se adaptar entram em declínio até sua falência. O fenômeno dos ciclos econômicos é conhecido, também, como destruição criadora, pois por um lado destrói empresas que mantinham sua estabilidade no mercado, porém, criam-se novas empresas e tecnologias que representam um novo marco para o desenvolvimento mundial. (SCHUMPETER, 1982). Os ciclos também podem ser apresentados em quatro fases: início/lançamento, crescimento, maturidade e declínio, sendo as três primeiras pertencentes a fase inicial e o declínio a fase de depressão.

Se de um lado a teoria neoclássica analisa as organizações de forma estática, os neo-schumpeterianos veem a economia de forma dinâmica e a inovação como elemento endógeno a organização, contemplando questões institucionais, com suas competências e habilidades.

Os conceitos apresentados envolvem um ambiente industrial ou focado em tecnologia, carecendo de esforços para que se adequem a pesquisas de inovação em serviços. Se os serviços estão adotando muitas inovações tecnológicas produzidas na indústria, identificar a inovação em serviços exclusivamente por estas fontes equivale a mascarar um conjunto de inovações não tecnológicas e torna a compreensão do processo de inovação em serviços difícil e incompleta, mesmo que estes sejam os principais motores da criação de riqueza. Conde e Araújo-Jorge (2003, p. 729) partem da “perspectiva dialética que considera as organizações arranjos sociais provisórios e pressupõe a coexistência de múltiplas definições da realidade por parte dos diferentes atores que, por sua vez, estabelecem interações (e intercâmbio de significados) entre si e com o ambiente externo”. Este conceito reflete a

complexidade das organizações e que precisa ser refletido em pesquisas sobre inovação em serviços.

Por isto, diante deste contexto, torna-se imprescindível para esta tese a busca por uma conceituação de inovação que envolva bens e serviços, colaborando para um ambiente de maior relacionamento entre cliente e prestador de serviço. Vargas (2006) apresenta uma argumentação interessante para esta tarefa. Para o autor, a partir da perspectiva de Dosi (1982) de que as inovações são atividades que auxiliam na resolução de problemas, o processo de inovação pode contemplar a visão schumpeteriana, de inovações exógenas, porém as inovações endógenas também poderiam ser refletidas neste processo. Neste caso, a visão sobre a inovação seria tão ampla que o setor de serviços seria coberto igualmente como o setor manufatureiro.

## **2.2 Abordagens de inovação em serviços**

A inovação, conforme apresentado na seção anterior, possui diversas vertentes, visões e caminhos. A inovação de produtos, por exemplo, pode levar a empresa a melhorar a qualidade de sua produção, revitalizar negócios já maduros ou em declínio, abrir novos mercados e novas necessidades, reagir ao avanço da concorrência ou criar barreiras a entrada de novos entrantes, reduzir custos, otimizar a maneira de gerir a organização (DOUGHERTY, 2004). No caso dos serviços, as mesmas possibilidades são possíveis, dependendo da gestão da organização como esta inovação será pensada e implantada como um processo dinâmico. Van Ark, Broersma e Den Hertog (2003, p. 16) afirmam que

a inovação em serviços é uma nova experiência em serviços ou solução em serviços que consiste em uma ou várias das seguintes dimensões: novo conceito de serviço, nova interação com o cliente, novo sistema de valores / parceiros de negócios, novo modelo de receita, o novo sistema de prestação de serviços organizacional ou tecnológico.

O estudo das abordagens da inovação revela como os teóricos se depararam com estas questões e quais caminhos seguiram em suas pesquisas. Cada qual focou em determinado grupo ou facetas da inovação, o que é bastante característico no mundo acadêmico. Gallouj (2002) procurou reunir estas pesquisas em abordagens e as resumiu em três grandes grupos:

- a) abordagem tecnicista: esta abordagem iguala ou delimita a inovação em serviços para a introdução de sistemas baseados em tecnologia, como os sistemas de



transporte e de processamento de materiais e, sobretudo, sistemas de informação e comunicação;

- b) abordagem orientada a serviços: que procura identificar eventuais particularidades voltadas para os serviços;
- c) abordagem integradora: que, tomando como ponto de partida a tendência para a convergência e a indefinição das fronteiras entre bens e serviços, foca numa abordagem abrangente, que contemple todos os casos e tipos de inovação.

As origens e desdobramentos destas abordagens são apresentadas nas subseções a seguir.

### **2.2.1 Abordagem tecnicista**

Os estudos que abarcam a abordagem tecnicista são voltados para os procedimentos advindos de tecnologia, normalmente focados em TICs. Esses estudos que equacionam a inovação em serviços com inovação tecnológica consistem nos mais antigos e numerosos. O impacto do avanço tecnológico mundial efetivamente possibilitou uma ampla gama de inovações, principalmente no meio industrial, inovações estas de fácil percepção e, muitas vezes, com fortes indicadores, como no caso do registro de patentes. Neste sentido, Gallouj (2002) apresenta os estudos focados na abordagem tecnológica aplicados ao serviço.

Para sustentar esta abordagem, duas formas de lidar com a tecnologia foram formadas: as tecnologias centralizadas e as descentralizadas. As pesquisas focadas nas tecnologias centralizadas demonstram que as inovações adotadas por uma série de empresas de serviço tiveram um efeito positivo sobre a produtividade e comercialização, porém negativo para a empregabilidade e habilidade da mão de obra. Estes estudos não demonstraram grande impacto da inovação nos serviços, visto que a inovação focou na redução de custos por meio da padronização, no intuito de conquistar economia de escala. Já as pesquisas com inovações a partir de tecnologia descentralizada ou em rede tiveram efeitos positivos sobre a empregabilidade, habilidade da mão de obra, comercialização, produtividade e, até mesmo, qualidade. Estes estudos mostraram que a inovação, neste caso, reduziu tarefas e rotinas em favor de atividades de assessoria, com maior valor agregado. Em outras palavras, as inovações tecnológicas no setor de serviço que se apresentaram em rede tiveram impacto mais produtivo que as que focavam só em economia de custos.

Dois teóricos procuraram criar uma taxonomia para identificar as trajetórias tecnológicas nos diferentes tipos de serviços e a interação dos fatores tecnológicos e

econômicos: Pavitt (1984) e Lakshmanan (1987). Pavitt (1984) criou três categorias: dominado pelo fornecedor, produção intensiva e baseada na ciência. Lakshmanan (1987), por sua vez, identificou três outros tipos principais: atividades que dispensam serviços (como no caso dos bancos), serviços com tarefas interativas (atividades de contabilidade, por exemplo) e serviços com interação personalizada (atendimento médico). Pavitt (1984) e Lakshmanan (1987) não conseguiram formar uma teoria sobre inovação em serviços, ficando suas taxonomias presas a modelos conceituais e voltados para tecnologias materiais, como as de infraestrutura, além disto, a taxonomia de Lakshmanan (1987) não contempla as situações em que as organizações estão conectadas com agentes externos, sejam fornecedores e outros grupos de interesse.

Barras (1986) foi o representante que mais se aproximou de uma classificação voltada para serviços, sendo o primeiro autor a escrever uma teoria sobre inovação em serviços baseado nas ideias de Schumpeter. Esta teoria, conhecida como “ciclo reverso do produto”, argumenta que pela introdução de novas tecnologias surgiria uma nova sequência de serviços específicos, ao contrário do desenvolvimento da inovação da indústria, no qual se prega que primeiro há uma inovação no produto para depois se inovar no processo. Neste caso, as inovações seriam exógenas a empresa, consequência do desenvolvimento tecnológico oriundo da indústria. Para Barras (1986), as tecnologias teriam o mesmo efeito nos serviços que a revolução industrial teve na indústria.

O ciclo possui três estágios: processo de inovação incremental, processo radical de inovação e inovação no serviço. Na primeira fase, as empresas procuram inovar com tecnologias que permitam o aprimoramento da eficiência dos processos no intuito de reduzir custos. As características apresentadas pelo autor demonstram que a aplicação da tecnologia está ligada a operações de *back office*, com domínio do fornecedor e, como apresentado nas inovações centralizadas, não traz consigo ganhos significativos para o serviço como um todo.

Na segunda fase, após ganhos incrementais, com a acumulação de experiência e conhecimento, a organização consegue aprimorar a qualidade e o serviço como um todo, como nas inovações tecnológicas descentralizadas. A junção de fatores externos a experiência e conhecimento da indústria proporcionam ganhos substanciais para os serviços. Na última fase, de inovação no serviço procura melhorar a *performance* e se diferenciar de outras empresas a partir dos ganhos das fases um e dois. O consumidor passa a ser peça fundamental, não mais ficando a tecnologia no domínio do fornecedor.

Há de se ater ao cuidado de que as inovações tecnológicas, até pela quantidade e aprofundamento dos estudos, são muitas vezes tidas como única forma de contribuição para

atitudes inovadoras, crítica que é possível ser percebida no modelo criado por Barras. Ademais, Barras (1986) se apoiou no modelo mental já criado para a indústria, não pensando nos serviços como uma atividade dissociada e com peculiaridades. É possível perceber outras formas inovadoras a partir das demais abordagens, como é o caso da baseada em serviços.

### **2.2.2 Abordagem baseada em serviços**

Hauknes (1998) afirma que é um paradoxo que os serviços tenham sido ignorados nas pesquisas econômicas, industrial e sobre inovação, além de terem sido tratados somente como um setor residual da indústria, sem uma existência autônoma e parte importante do desenvolvimento das nações. Os serviços estão presentes no cotidiano das pessoas tanto quanto os produtos, sendo a diversidade de serviços uma das molas propulsoras para a vida econômica. A abordagem baseada em serviços é adotada em um grupo de estudos ainda reduzido, mas que tem crescido nos últimos anos e que procura destacar a existência de peculiaridades da inovação em serviços. Esta abordagem leva em consideração situações típicas do setor, a partir de uma conceituação de serviço a partir de sua dinâmica e não mais como um complemento da indústria. Por exemplo, na inovação em serviços dificilmente são encontrados setores de P&D, exceto em organizações de serviço grandes e complexas. Setores como financeiro e comerciais organizam-se a partir de treinamento, certificações, conhecimento e infraestrutura de informação, já os serviços públicos se utilizam das políticas públicas para inovar (HAUKENS, 1998).

Cabe ressaltar que esta abordagem também é inspirada na visão schumpeteriana (GALLOUJ, 2002) e sua forma inicial e que contempla que qualquer mudança e adaptação pode ser uma atitude inovadora. Entretanto, a abordagem afasta-se desta visão a tratar de questões de difusão, pois muitas vezes a inovação pode ser específica para uma empresa e de difícil disseminação para outras organizações ou setores do serviço.

Estes estudos possuem um alto componente cognitivo e informacional, com uma ideia central na relação entre o prestador de serviço e o cliente, tal como definido no triângulo dos serviços de Gadrey (2000), tendo conceitos mais amplos, num sentido funcional. As ferramentas adequadas para as pesquisas somente no setor de serviços ainda não foram totalmente desenvolvidas, causando, muitas vezes, dificuldade nas pesquisas realizadas por esta abordagem. Miles (2001) ressalta, inclusive, esta dificuldade ao listar a diversidade das organizações de serviços, como empresas que tem padrão em serviços profissionais, organizações estratégicas, empreendedoras, artesanal e em rede. Cada uma destas formas de

se gerir a organização ou mesmo de atuação no mercado gerarão diferentes formas de se inovar, tanto em seu processo quanto nos atores envolvidos. Hauknes (1998) determinou algumas inovações em serviços descobertas durante as pesquisas patrocinadas pelo *Targeted Socio-Economic Research Programme* (TSER) para o projeto *Services in Innovation, Innovation in Services – Services in European Innovation Systems* (SI4S) por tipo de subdivisão:

- a) comércio: formatos e fórmulas no varejo, automação dos estoques;
- b) transporte e logística: transporte de carga de containers, terceirização da logística, *aircraft systems* (complexo sistema para aeronaves);
- c) serviços financeiros: derivativos, fundos de ações, gestão de banco de dados, *internet banking*;
- d) serviços de consultoria: avaliação de ativos intangíveis, desenvolvimento de protótipos e *design*, análise de impacto ambiental;
- e) serviços de telecomunicações: sistemas de telefonia celular, banda larga;
- f) radiodifusão: modulação de frequência, *pay-per-view*;
- g) serviços de saúde: medicação profilática, técnicas de triagem;
- h) outros serviços: sistemas de vigilância, jogos estratégicos, de reconhecimento de padrões.

Estas inovações contemplam apenas algumas áreas do setor de serviços, não levando a exaustão e demonstram que o serviço possui intensiva atividade inovativa de diversas naturezas. No caso do varejo, enquanto alguns varejistas podem inovar em formatos, criando novos tipos de lojas, com novos *designs* ou comunicações, como no comércio eletrônico, outros automatizam os estoques, tornando o processo mais rápido e seguro, além de melhores controles. Os serviços de consultoria também tiveram um destaque por abrirem novos segmentos, com as questões ambientais cada dia mais em voga. As questões logísticas também se transformaram nos últimos anos em decorrência de outros acontecimentos, como a globalização e o comércio eletrônico, além da industrialização de países como a China, enviando produtos para diversos países, passando a ser parte estrutural para o desenvolvimento econômico das nações.

Sundbo e Gallouj (1998) também realizaram diversas pesquisas empíricas para o SI4S. Dessas pesquisas surgiram dimensões de classificação especialmente para o setor de serviços: (i) inovação em produto, (ii) inovação em processo, (iii) inovação organizacional ou

gerencial, (iv) inovação de mercado. Sundbo e Gallouj (1998) ainda apresentam a (v) inovação *ad hoc*, (vi) inovação por recombinação e (vii) inovação por formalização.

A inovação em produtos diz respeito à criação de um novo serviço. Já a inovação em processo trata de aspectos para elaboração do serviço, de um novo procedimento. A inovação organizacional, também conhecida como gerencial, trata da inserção de novas ferramentas gerenciais ou modelos de gestão e, por último, as inovações de mercado, que dizem respeito à descoberta ou criação de novos mercados.

As inovações tidas como típicas de serviços começam pelas inovações *ad hoc*, também uma das mais polêmicas levantadas pela classificação dos referidos autores. É caracterizada pela elaboração de algo exclusivamente para um determinado cliente, não sendo aplicada aos demais, ocasionando uma falta de propagação para outras empresas, o que fere uma das premissas do conceito de inovação na visão schumpeteriana, que é a imitação por parte dos outros agentes do mercado. Esta questão do distanciamento dos preceitos schumpeterianos já foram discutidos nesta seção. A sexta classificação diz respeito à inovação por recombinação, na qual um produto ou serviço é criado a partir da recombinação de competências ou características pré-existentes. Por último, apresenta-se a inovação por formalização, na qual as inovações aparecem em forma de documentação de procedimentos para que possam ser posteriormente reaplicados. Outra classificação polêmica, visto que a formalização pode ser entendida como pressuposto de qualquer inovação.

Gallouj (2002) ainda apresenta as inovações antecipatórias ou preventivas, que são descritas como um tipo de inovação que acumula conhecimento ou expertises no intuito de resolver novos problemas decorrentes da evolução tecnológica, econômica, social ou institucional. Ela é considerada uma forma difícil de mensurar e muitas vezes só é colocada em prática por uma inovação *ad hoc* ou formalização. Essas inovações dão lugar a tecnologias e competências dos participantes do processo em detrimento a um produto final tangível. Os processos dinâmicos são levados em consideração e alguns paradigmas, como já citado, devem ser desconstruídos no caso de serviços.

Howells (2000) afirma que o que se pode concluir desta abordagem é que adotar e aplicar os métodos ortodoxos de análise dos sistemas de informação para serviços não costuma ser tarefa bem-sucedida. É preciso uma mudança de paradigma da inovação com foco nos processos, além disso, com uma visão mais ampla da inovação, com outras fontes de conhecimento e dinâmicas de reconhecimento.

### 2.2.3 Abordagem integradora

A abordagem integradora, utilizada como pressuposto nesta tese, busca conciliar as diversas visões sobre a inovação levando-se em consideração tanto inovações industriais como inovações em serviços. Para Gallouj (2002), a necessidade pode ser satisfeita por meio do consumo de um bem ou de um serviço. Sob essa perspectiva, não se torna primordial a distinção entre estes dois "produtos", sendo possível contemplar uma análise integrada. Em outras palavras, as especificidades dos serviços são consideradas, mas não existe uma teoria de inovação em serviços específica. Criar uma teoria específica para serviços seria incorrer no mesmo erro das bases teóricas já existentes para a inovação industrial.

A seu termo, produtos e serviços são analisados sob os mesmos preceitos, conforme sugerido por Belleflame, Houard e Michaux (1986), a partir da formalização da ideia de vetores, da seguinte forma:  $V = bP + cS + I$ . P representa o processo de produção de um produto, utilizando todos os recursos materiais em sua preparação (como linha de montagem, *back office*, equipamentos de informática), S diz respeito ao processo de produção do serviço, que representa os recursos e condições que adaptam o produto ao usuário, como uma forma de customização, enquanto I desempenha o papel de todo o conjunto de elementos necessários para o funcionamento geral da organização. Dependendo dos valores ou pesos de b e c o produto será um bem ( $b > c$ ) ou um serviço ( $b < c$ ). Estes vetores surgem para explicar a inovação de maneira geral, independente o que está sendo oferecido ao cliente. Assim, a inovação se constitui de:

- a) um novo serviço (ou um novo produto);
- b) um processo de produção (P) novo ou melhorado;
- c) um processo de prestação de serviço (S) novo ou melhorado;
- d) qualquer combinação dos três tipos anteriores

Portanto, é possível perceber que a abordagem integradora envolve tanto as condições propostas na abordagem tecnicista quanto na abordagem de serviços, além de permear todo o processo de inovação, seja de bens ou serviços. A abordagem pode ser representada por diferentes modelos analíticos, além do apresentado por Belleflame, Houard e Michaux (1986). As especificidades dos serviços, apresentados por Gadrey (2001), conforme figuras 2 e 3, decomposição funcional do produto (GALLOUJ, 2002) e a representação vetorial do produto (GALLOUJ, WEINSTEIN, 1997), apresentados nas figuras 4 e 8 também compõem a

abordagem integradora. A partir destes modelos, Gallouj (2002) propôs um tratamento lancasteriano<sup>3</sup>, no intuito de criar uma análise mais robusta e ampla. O tratamento surge dos conceitos das competências de quem produz e de quem recebe o produto ou serviço e das tecnologias materiais e imateriais necessárias para a sua produção.

A partir deste modelo, a análise da inovação começa a ser abordada de outra forma, uma abordagem baseada em características e não mais no produto final simplesmente. A inovação pode ser definida como qualquer alteração que aconteça em uma ou mais competências ou tecnologias, o que a torna multifacetada. Pode ser uma inovação de evolução ou variação de um determinado componente, a alteração da aparência, associação ou dissociação de algum elemento. Some-se a isto a possibilidade da inovação ser programada pela organização, como por um departamento de P&D ou mesmo por algo não programado, que surge da interação da empresa com o mercado e de sua aprendizagem natural. A palavra chave de inovação na visão de Gallouj (2002) é processo, isto é, a inovação não é vista como um produto final e, sim, como um processo.

Dessa forma, a inovação agora passa a ser dividida em seis categorias, conforme quadro 4, contemplando estas novas classificações a partir das competências e tecnologias.

<b>Modelos de Inovação</b>	<b>Natureza da “ação” sobre as características</b>
Radical	- Definição restrita: a criação de um novo conjunto de características {[C’*], [C*], [T*], [Y*]} - Definição ampla: criação de um novo conjunto de características {[C’*], [C*], [T*]} apesar de [Y] permanece inalterado
Melhoria	Aumento no volume (de qualidade) das características
Incremental	Adição (ou eliminação) de características
<i>Ad hoc</i>	Produção de novas competências [C]; codificação e formalização de [C], que é a transformação da [C] em [T] (tecnologias e intangíveis)
Recombinação	Combinação ou separação dos grupos de características
Formalização	Formatação e padronização das características

**Quadro 4 – Os vários modelos de inovação e a dinâmica das características**

Fonte: Gallouj (2002).

Com algumas divergências das classificadas em 1998 por Gallouj e Sundbo, a inovação é classificada em inovação radical, já discutida neste referencial, que pressupõe a criação de algo totalmente novo ou com competências totalmente novas, tem como base o conhecimento,

<sup>3</sup> Kelvin Lancaster criou uma nova teoria de demanda do consumidor em 1966, na qual definiu os produtos pela decomposição de suas características ou benefícios providos, e não pelo bem em si.

seja ele de qualquer tipo. Depois é classificada a inovação de melhoria, na qual nem tudo é alterado, pode ser somente uma característica ou uma única competência, porém o produto/serviço deve ser necessariamente melhorado de alguma forma; a inovação incremental, que se diferencia da inovação de melhoria, pois parte da premissa de que alguma característica ou competência foi suprimida, adicionada ou substituída. Tanto a inovação de melhoria quanto a inovação incremental possuem como base a experiência, visto que ela pode trazer para os profissionais a aporte necessário para propor melhorias das duas naturezas. A inovação *ad hoc*, também já apresentada. A quinta classificação diz respeito à inovação por recombinação e, por último, a inovação por formalização, na qual as inovações aparecem em forma de documentação de procedimentos para que possam ser posteriormente reaplicados.

Ainda sobre as competências e tecnologias, agora sendo analisadas à luz da nova classificação, são também propostas quatro novas categorias. A primeira diz respeito às competências na utilização do conhecimento teórico; a segunda trata das competências decorrentes do desempenho nas tarefas, em todos os níveis e em todas as funções; uma terceira competência são as competências organizacionais, que estão relacionadas ao estabelecimento de rotinas e processos de aprendizagem organizacional; por último, é explicitada a competência na gestão das informações obtidas a partir do mercado. As empresas podem utilizar estas tecnologias e competências de diversos modos, por isto a análise de como as organizações agem em relação a inovação é estudada a partir de modelos. Dependendo do objetivo empresarial, da estrutura e da forma como interage com o cliente, a empresa tenderá para algum dos modelos apresentados. Estes modelos são adotados a partir das competências descritas anteriormente.

O primeiro modelo é um modelo de parceria, no qual os profissionais vendem competências e capacidades e não existe um modelo formal de inovação. O segundo modelo é gerencial, visto que a empresa possui políticas e estratégias de inovação, mas não há um departamento específico de pesquisa e desenvolvimento. A inovação ocorre de forma coletiva, com ideias de todos, entretanto, o desenvolvimento da ideia é realizado por uma equipe específica, determinada para o projeto. O modelo industrial é dividido em dois outros modelos, um com forte influência do modelo tradicional, por isto é chamado de modelo fordista ou tradicional industrial, no qual pode existir um departamento de pesquisa e desenvolvimento formalmente constituído. Neste modelo é difícil de encontrar empresas de serviço, porém grandes empresas de vigilância e limpeza podem adotar este tipo de procedimento. A outra subdivisão é chamada de modelo neo-industrial. Nele, a inovação é produzida a partir de várias fontes que interagem. Os dois últimos modelos são o modelo



empresarial e o modelo *craft*. No modelo gerencial encontram-se as pequenas empresas, que buscam e vendem inovações radicais, porém não há departamento específico de pesquisa e desenvolvimento. Normalmente são empresas de pesquisadores de universidades que partem para o mercado. O modelo *craft* também é encontrado em pequenas empresas que não tem departamento de P&D e não possuem qualquer estratégia de inovação. A inovação, neste caso, surge da improvisação e na aprendizagem.

Toda esta nova estruturação para se criar um modelo mais aberto, que consiga contemplar tanto a área de serviços como de produto não está dissociado das teorias vigentes na economia. A teoria evolucionária, que serve de base para a argumentação das classificações, é uma teoria da biologia que explica a evolução das espécies. Gallouj (2002) explicita que na teoria evolucionária a inovação não é um resultado, mas um processo, um ato, exatamente como é defendido em seu livro. A essência dos modelos é comparada a genótipos e fenótipos. Na inovação radical o genótipo é totalmente modificado. É interessante observar nesta argumentação que a “evolução” não precisa ser somente no campo da melhoria gradual, ela pode romper com o pré-existente e se modificar completamente. As inovações de melhoria, incremental e recombinação se adéquam sem grandes esforços a teoria evolucionária. Todas elas procuram mudar o fenótipo, ou seja, as características dos produtos e serviços. Estas inovações também são comparadas a melhorias genéticas, nas quais parte-se do pressuposto que existe uma herança genética que na linha do tempo é modificada para se melhor adaptar e adequar às novas realidades. É importante observar que as mudanças acontecem, nestes casos, em relação a diversos componentes do produto/serviço e que muitas vezes são baseadas na interação entre as pessoas, no aprendizado cumulativo.

### 3 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E SUA APLICABILIDADE NO VAREJO

Da mesma forma como a inovação em serviços, a aplicabilidade dos conceitos de inovação no varejo possuem algumas peculiaridades devido à própria natureza do setor. Partindo-se do princípio que o varejo é o último elo da cadeia de suprimentos, o qual revende basicamente produtos fabricados e comercializados por canais anteriores (indústria e agropecuária), produtos estes que muitas vezes estão disponíveis para toda e qualquer loja do ramo, inovar nem sempre é fácil. Shankar e Yadav (2011) escreveram no editorial do *Journal of Retailing*, um dos mais conceituados jornais no setor, que a inovação no varejo tem se tornado cada vez mais importante, sendo, muitas vezes, o sangue que dá vida as organizações. As inovações nesta área são de diversas naturezas: nos modelos de negócios, formatos de lojas, uso de tecnologias, linha de mercadorias, visual *merchandising*, treinamento de funcionários, precificação, tipo de propaganda, localização, variedade de produtos, entre outros para, fundamentalmente, criar novas ideias e conceitos na busca de oportunidades de crescimento em mercados globais.

#### 3.1 Inovação no varejo

Reynolds et al (2007) sustentam que na literatura a inovação no varejo vem sendo negligenciada. “Por exemplo, enquanto o maior banco de dados de pesquisa em negócios (*Business Source Premier*, 2006) contém aproximadamente 31.000 artigos relacionados à inovação, apenas 136 referem-se a inovação em serviços e 12 especificamente sobre inovação no varejo” (REYNOLDS et al, 2007, p. 649). Mesmo com a ausência de um grande volume de pesquisas científicas sobre inovação no varejo, é possível encontrar trabalhos realizados desde os anos 30. Além disto, o *Journal of Retailing*, em sua edição de 2011, apresentou um especial somente sobre inovação no setor, abrindo várias frentes de questionamentos sobre quais as principais preocupações de se inovar no varejo.

Em relação aos estudos sobre classificação da inovação no varejo, é possível encontrar autores como D’Andrea et al (2007) e Gallouj (2007). D’Andrea et al (2007) classificou a inovação no varejo pela sua origem. Os autores afirmam que a inovação pode ocorrer de três formas: pela adoção, pela adaptação e pela criação de algo totalmente novo para o mercado. No que diz respeito à adoção, o varejo apenas se apropria de conceitos já existentes em diversas áreas de conhecimento e de negócios. Na adaptação, a adoção também acontece, porém há mudanças significativas para se adaptar a realidade local com foco nas necessidades

e desejos dos clientes. Por último, na criação, o varejo desenvolve novos conceitos, além de visões diferenciadas, sempre pensando no cliente.

A inovação por adoção, adaptação ou criação se apresenta de diferentes formas e conteúdos. Uma mudança nas políticas - ou seja, nas decisões que o varejista pode tomar em relação a uma operação – tais como escolha da localização, política de recursos humanos e estrutura física, podem trazer inovações tais que os clientes sintam-se satisfeitos e se fidelizem àquela loja, independente dos produtos aparecerem como *commodities* em relação às outras empresas do setor. Mudanças também em maquinários e equipamentos podem fazer a diferença em termos de inovação, além de mudanças nas atitudes de governança, que tratam das estruturas de arranjos contratuais que conferem direitos de decisão sobre políticas e ativos.

Já a classificação apresentada por Gallouj (2007) apresenta outras tipologias que são mais específicas do que o processo pelo qual a inovação surgiu, como adoção, adaptação e criação. O autor inicia fazendo uma revisão das diversas dimensões da inovação em serviços apresentadas por diferentes autores:

<b>Autor</b>	<b>Dimensões</b>
Dupuis (1998)	Inovação no conceito Inovação nos fluxos (fluxos físicos, financeiros e de informação) Inovação organizacional Inovação na arquitetura Inovação relacional
Dawson (2000)	Inovação no formato Inovação tecnológica Inovação no processo Inovação no produto
Den Hertog e Brouwer (Modelo das 4 dimensões) (2000)	Novo conceito Nova interface com o cliente Novo sistema de distribuição e organização do serviço Opções tecnológicas

**Quadro 5 – Revisão das dimensões da inovação em serviços**

Fonte: Adaptado de Gallouj (2007)

Dupuis (1998) tem como premissa para sua classificação que as empresas varejistas inovam em resposta às novas demandas dos consumidores e pressão dos concorrentes. Essas inovações ocorrem em todos os componentes que definem o serviço comercial: inovação no conceito e no conhecimento, métodos de gestão de fluxos financeiros, físicos e de informação, a organização interna e a gestão dos relacionamentos externos. Para Dupuis (1998) a inovação no produto, no caso do varejo, não se restringe a inovação oriunda da indústria. O autor

argumenta que um ponto de venda pode ser considerado um “produto”, visto que a finalidade do setor é a distribuição por meio de redes físicas ou virtuais, numa aproximação direta entre comprador e vendedor. Uma inovação que abarque proximidade, conveniência de compras, suporte ao cliente, ambiência, cobertura da determinada área podem ser consideradas inovações no produto. Para varejistas que investem na própria marca, esta também pode ser considerada como inovação no produto. Um novo canal de distribuição, como o comércio eletrônico, diversificação da gama de produtos vendidos ou criação de espaços especializados são exemplos de inovação em produto. As inovações em fluxo estão mais ligadas a eficiência operacional, apresentando modificações para a modernização para a redução de custos, visando acelerar e otimizar o fluxo físico, financeiro e de informação. Uma gestão de fluxo de informações por código de barras, um novo software de estoque de produtos, novas formas de pagamento podem ser consideradas inovações na gestão dos fluxos, tais como novas parcerias, fidelização do cliente, como a criação de *tickets* de desconto são consideradas inovações relacionais.

As inovações relacionais relatadas pelo autor são importantes na perspectiva de um estudo focado no varejo como atividade de serviços. Como a atividade é vista substancialmente como a relação entre os atores (fornecedores, varejista, clientes), a inovação relacional inclui novos tipos de ligações entre estes agentes e novas formas de se relacionar. E, por último, as inovações de arquitetura e organizacionais estão relacionadas a novas formas de gestão globais ou estratégicas. Ela afeta as estruturas da empresa (como a implantação de um sistema de franquias ou filiais) e também se aplica a formas de gestão do capital humano. Dupuis (1998) diz que nem sempre esta classificação é tarefa fácil de executar, pois uma inovação no conceito, como um novo canal de vendas na internet, pode gerar várias novas formas de inovação: nos fluxos, nos sistemas de relacionamento com fornecedores e clientes e na gestão como um todo da organização.

Enquanto Dupuis (1998) fez suas pesquisas na França, Dawson (2000) analisou o mercado varejista escocês, em declínio na época de sua pesquisa, com forte queda na quantidade de lojas alimentares e não alimentares. Para Dawson (2000), as inovações no formato, tecnológica, no processo e no produto do varejo foram uma consequência das mudanças sociais que afetaram as famílias escocesas e sua influência no aumento do consumo pessoal. A inovação foi à resposta que os varejistas tiveram às oportunidades apresentadas por tais mudanças. Davies (1992) afirma que existem dois tipos de inovação: a inovação no produto e a inovação em processo. A inovação em produto é ditada pelo mercado enquanto a inovação em processo parte da organização. O autor afirma que poucas inovações varejistas

são de origem no processo, corroborando com a ideia de Dupuis (1998) e Dawson (2000). A argumentação também é a mesma, devido à proximidade do varejista com o cliente, as inovações costumam surgir de suas demandas. Gertner e Dias (1999) apresentam em seu estudo que com o aumento dos custos dos meios tradicionais de varejo, as empresas começaram a buscar novas mídias e formas de interação com o cliente, tais como as mídias interativas, televisão a cabo e a internet, o que além de ser uma inovação em si alimenta a relação prestador de serviços-consumidor e favorece o surgimento de novas ações inovadoras. Dawson (2000) diz que estas ações se apresentam por meio do aumento do conhecimento como uma rota para a melhoria da competitividade, melhor compreensão das economias de escala, mais consciência de atividade dos concorrentes e a utilização mais eficaz dos recursos. Além disto, como conclusão de seus estudos que analisaram a década de 90, foi possível perceber um aumento da confiança nas relações dos varejistas com os consumidores, fornecedores e colaboradores.

As pesquisas de Den Hertog e Brouwer (2000) foram realizadas na Holanda. O modelo das 4 dimensões (4D) parte do princípio que a inovação no varejo possui alguns *drivers* que implicam no comportamento do varejista.

<b><i>Drivers da inovação</i></b>	<b><i>Implicações para o varejista</i></b>
Mudança no comportamento do consumidor	Melhor compreensão do consumidor e posterior criação de fórmulas mais atraentes, com maior capacidade de marketing
Aumento na quantidade de pontos de venda e no tempo de abertura	Capacidade de manter relações com os consumidores em multicanais e flexibilidade de horários
Varejo sem loja física e novos varejistas	Compreensão dos novos concorrentes
Diversificação, paralelismo e adição aos elementos dos serviços do varejo	Beneficiar os clientes com novos pacotes de ofertas, serviços adicionais ou combinações de bens e serviços
Experiências e entretenimento	Experiências que fidelizem o consumidor
Perfis de consumo e logística (para fornecedores e para os consumidores)	Entender as informações da indústria e dos consumidores e usar estas informações na melhoria da logística
Papel dos consumidores	O consumidor pode passar a desempenhar um papel mais pró-ativo na execução das tarefas e no processo de produção

**Quadro 6 – Drivers de inovação no varejo e no que eles implicam para os varejistas**

Fonte: Den Hertog e Brouwer (2000)

Den Hertog e Brouwer (2000) argumentam que as quatro dimensões da inovação no varejo são um novo conceito, nova interface com o cliente, novo sistema de distribuição e

organização do serviço e opções tecnológicas e funcionam como resposta a algum dos *drivers* da inovação. Muitas vezes é difícil determinar como um *driver* pode gerar uma inovação ou como classificá-la em uma única dimensão. Por exemplo, novos conceitos de serviços são fundamentais para o varejo em consequência da exigência dos consumidores que muitas vezes associam compras com entretenimento mais do que com o simples ato de comprar. O varejista sofre uma pressão constante para introduzir novas variedades de produtos, marcas e fórmulas destinadas a grupos específicos de clientes e adicionar elementos de entretenimento para o ato de fazer compras. Isto pode alterar um conceito, uma interface com o consumidor e trazer mais questões tecnológicas. Dupuis (1998) e Dawson (2000) sentiram a mesma dificuldade de determinar a classificação de uma inovação em uma só dimensão adotada por eles. Gallouj (2007) ainda ressalta que as ações inovativas podem interagir entre si e, por exemplo, novo método de vendas pode influenciar um novo formato ou mesmo um novo conceito de loja. Uma aplicação de novas tecnologias pode proporcionar um novo processo e assim por diante. São inúmeras as combinações existentes neste caso. Como já destacara Dupuis (1998) em seus estudos, muitas vezes uma pequena inovação pode influenciar a empresa de tal maneira que transforme toda a sua lógica de vendas ou gerencial. Estas “pequenas inovações” muitas vezes não são tratadas ou mesmo levadas em consideração nos estudos.

Os quatro autores (DUPUIS, 1998; DAWSON, 2000; DEN HERTOOG; BROUWER, 2000) partem do princípio que a inovação é exógena a organização, vinda do contato com o cliente e de uma resposta concreta visando à manutenção ou criação da vantagem competitiva. Entretanto, Den Hertog e Brouwer (2000) levantam outras possibilidades, como os produtores de novos produtos e serviços que necessitam ser distribuídos, as empresas de TIC, que prestam serviços e equipamentos que podem auxiliar na logística e no controle da organização, os novos entrantes, que acabam por introduzir novos conceitos ou desenvolvendo novos canais, forçando os varejistas já estabelecidos a inovar para não perder mercado e o conhecimento dos próprios varejistas, que aumenta ao longo do tempo, sendo possível a criação de novos *designs*.

Gallouj (2007) fez uma síntese de todas as classificações apresentadas nesta seção, criando uma tipologia para o setor. Para o autor, as inovações comerciais podem ser assim sumarizadas:

- a) Novos métodos de venda;
- b) Novos conceitos ou novos formatos de lojas;
- c) Novos produtos e serviços (inovação no mercado);

- d) Novos produtos e serviços (inovação do varejista);
- e) Novo processo (ou de novas formas de organização e de funcionamento) dentro do mesmo formato;
- f) Novo processo (ou novas formas de organização e operação) externo;
- g) Aplicação e uso de novas tecnologias (no mesmo formato ou no ambiente - clientes, fornecedores, outras lojas - tamanho considerados).

Os novos métodos de venda não são novidade no varejo como modelos inovadores. Mesmo antes das inovações tecnológicas, o varejo já progredia para novos métodos e maneiras de relacionamento com o cliente. À medida que as características dos clientes e da própria sociedade mudam, o varejo procura se adaptar. A propósito de melhor contextualização, as pesquisas e exemplos de Gallouj (2007), apesar de contemplarem, como dito, uma síntese de trabalhos anteriores, tiveram sua maior aplicabilidade ou pesquisas de campo voltadas para a França. Portanto, alguns exemplos de inovação nos métodos de venda e nas outras tipologias apresentadas não são uma representação em todos os países, mas refletem uma realidade francesa durante a elaboração das pesquisas realizadas pelo autor. Dito isto, as inovações nos métodos de venda aparecem como máquinas automáticas, que inicialmente foram testadas na França nos anos 80 vendendo roupas, como calças jeans e camisetas. A partir dos anos 2000, este mercado se concentrou na venda de bebidas, principalmente bebidas quentes e passou a representar 87% do mercado francês neste setor. Em 1998, grandes redes de supermercados também passaram a testar formatos inovadores conhecidos no Brasil como supermercados de bairro, com tamanhos menores e menor variedade de produtos, porém mais próximos a setores residenciais.

Gallouj (2007) ainda cita duas formas de inovação nos métodos de venda: a venda pela televisão, que começaram nos Estados Unidos e se disseminaram por todo o mundo, na qual inicialmente o pagamento era realizado pelo telefone, depois por uma rede acionada pela própria televisão e atualmente é possível pagar pela internet; e o supermercado a domicílio, que começou com ações de telemarketing de grandes varejistas do setor alimentício, porém atualmente é possível falar em diversos outros segmentos do ramo que também vendem a domicílio, com suas áreas de *delivery*.

Os novos conceitos e formatos de lojas são os tipos de inovação mais pesquisados no meio acadêmico. Como novos formatos surgiram, normalmente, em detrimento de outros, costuma ser tema recorrente em periódicos científicos. De um lado, as inovações começam no processo, no produto ou na gestão da organização para de transpor-se, ao final, numa

inovação no conceito. Este novo conceito, ou formato, podem, inclusive, tornarem-se novas organizações do varejo. Os principais desenvolvimentos de formatos na França começaram em 1852, com a criação de grandes lojas. Em 1929 foram criadas as lojas populares e somente em 1958 que surgiram os formatos de super e hipermercados, tão amplamente adotados atualmente. O surgimento de novos formatos acontece, em grande parte, em decorrência da evolução das sociedades, de sua forma de organização (em grandes centros ou fora deles) e, mais atualmente, do tempo disponível do consumidor para compras.

As inovações no mercado são compostas por novos produtos ou serviços de distribuição. Em relação aos novos produtos, eles acontecem em consequência normalmente da indústria e do agronegócio, porém os varejistas exercem forte influência na difusão destas inovações. Partindo-se desta perspectiva, os produtos novos são lançados somente se existir uma logística estruturada por parte dos varejistas para atender a novos mercados ou se adaptar aos novos produtos. Gallouj (2007) então diz que a inovação no produto costuma ser acompanhada de uma inovação precedente da área de logística, possibilitando novos serviços do varejista para atender a seu fornecedor. Nem sempre isto é possível, pois em suas pesquisas, o autor destacou que muitas empresas preferem aumentar suas margens a investir em uma nova estrutura. Mesmo assim, é possível perceber a inovação na distribuição dos que procuram fidelizar os clientes, criando relacionamentos duradouros e focados em parcerias. Mais uma vez, os processos e a gestão da organização podem ser influenciados por uma inovação em outro setor, como o da distribuição.

Estas inovações nos produtos e serviços também podem acontecer por iniciativa do varejista, porém não como resposta a inovação no produto criado pela indústria. O maior exemplo são os lançamentos de marcas próprias dos supermercados. Os varejistas compram, usualmente, de micro e pequenas empresas e rotulam o produto com sua própria marca a preços mais atraentes que os concorrentes.

As inovações nos processos ou organizacionais são também difíceis de discernir, como apresentado anteriormente. Elas se confundem com outras formas de inovação, muitas vezes, não sendo possível saber os limites da classificação. Esta questão, inclusive, já foi levantada nesta seção conforme exposto por Dupuis (1998) e Dawson (2000). Gallouj (2007), procurando uma aproximação mais precisa da conceituação de inovação organizacional, delimita como inovações na área de recursos humanos, da maneira de se organizar o trabalho e a organização interna das lojas. Na maneira de se organizar o trabalho especificamente, o autor cita a forma como se organizam, principalmente, as operações de *backoffice* que podem ocorrer (mas não exclusivamente) por meio de processos de TIC.



As inovações nos processos ou novas formas de organização e funcionamento do setor ou do canal de distribuição são uma representação de que a inovação no varejo não se limita a questões institucionais internas, como inovação no formato, mas vai além, transformando a organização num nível interfirmas. Elas são compostas principalmente das inovações que mudam as relações entre varejistas e fornecedores, mas também podem contemplar relações mais amplas, como a do varejista com o governo, regiões, cidades, associações diversas e qualquer outro *stakeholder* externo. Na Europa, por exemplo, empresas se juntam em um conglomerado para conseguir comprar em condições mais favoráveis de seus fornecedores internacionais. A terceirização também é contemplada nesta nova forma de relacionamento, desde a mais clássica, como a terceirização da área de TIC como inovações mais robustas, como de toda a cadeia logística.

A última inovação da síntese de Gallouj (2007) são as aplicações e utilizações da tecnologia, dizendo respeito a sua adoção, adaptação, concepção e/ou cocriação. Como a tecnologia é um fator essencial para muitas organizações e transformou inúmeras empresas em diferentes setores ou aplicabilidades, Gallouj (2007) percebeu que se fazia necessária uma classificação que incorporasse somente as questões tecnológicas, apesar de estar diluída em todas as outras classificações. Os anos 90 foram marcantes em termos de utilização por parte das empresas varejistas no uso de tecnologias, principalmente da informação, mas não limitadas a ela. Houve também a implantação de sistemas de aquecimento nas lojas, carrinhos inteligentes, uso de robôs e empilhadeiras para os estoques. São inúmeras as aplicações de tecnologia no comércio nestes últimos anos, seja no uso interno da empresa, seja vindo de outros agentes externos.

É importante perceber que estas classificações (DUPUIS, 1998; DAWSON, 2000; DEN HERTOOG; BROUWER, 2000) e a síntese apresentada por Gallouj (2007) não são isoladas da classificação de inovação em serviços apresentada por Gallouj (2002). Cada uma das inovações apresentadas nesta síntese podem ser também inovações radicais, incrementais, de melhoria, *ad hoc*, de formalização e recombinação. Normalmente, como já apresentado, a inovação aparece num primeiro momento como várias inovações incrementais, favorecendo a organização a adquirir conhecimento, experiência e o amadurecimento necessário para criar uma inovação radical (GALLOUJ, 2002). Por isto, um novo método de vendas pode ser aprimorado em diversas instâncias, sendo considerado um tipo de inovação incremental (além de um novo método de vendas) até um dia apresentar-se como uma inovação radical. Um novo processo pode também ser apresentado como uma inovação *ad hoc*, a partir do momento que foi proposto por uma empresa de consultoria, por exemplo, para uma situação específica

do varejista, não sendo possível, inicialmente, sua aplicação em outras organizações, mesmo que similares. Esta junção das duas classificações demonstra que elas estão em níveis de análise diferentes. Enquanto a inovação de Gallouj (2002) apresenta o nível macro da inovação, observando o tipo de mudança que ocorreu em todos os processos, a classificação de Gallouj (2007) apresenta um nível micro, determinando em que setor ou situação esta inovação foi aplicada. Por isto, para cada classificação de Gallouj (2002) existe a possibilidade da inovação estar adequada a uma das classificações sínteses de Gallouj (2007) no varejo, não sendo as classificações excludentes mas, sim, complementares.

### **3.2 Modelos teóricos de inovação no varejo**

Gallouj e Gallouj (2009) apresentam um quadro sobre teorias de inovação na área de varejo abrangendo quatro grandes abordagens: ambientais, cíclicas, interacionais (ou de conflito) e multicritério (ou combinação). Os autores argumentam que tanto as pesquisas sobre gestão e economia (esta em menor medida) procuram refletir sobre as mudanças institucionais no setor do comércio e em especial no de varejo, principalmente nas subáreas de marketing e logística. Os primeiros estudos começaram a partir dos anos 30, mas somente na década de 60 que os trabalhos tiveram maior aprofundamento. O fim dos anos 80 e início dos 90 também mostraram-se generosos com os estudos sobre o varejo.

Os estudos focados na gestão das organizações varejistas envolve uma ampla gama de modelos teóricos para explicar o surgimento e desenvolvimento de novos formatos de lojas, desenvolvimentos no canal de distribuição e outras questões relacionadas as formas de mudança e adaptação do varejo a novas realidades. Entretanto, como estes estudos possuem diferentes enfoques, paradigmas e pressupostos, além de formas diferentes de considerar as variáveis, foi possível classificá-las em um conjunto de abordagens para fins de estudo e compreensão.

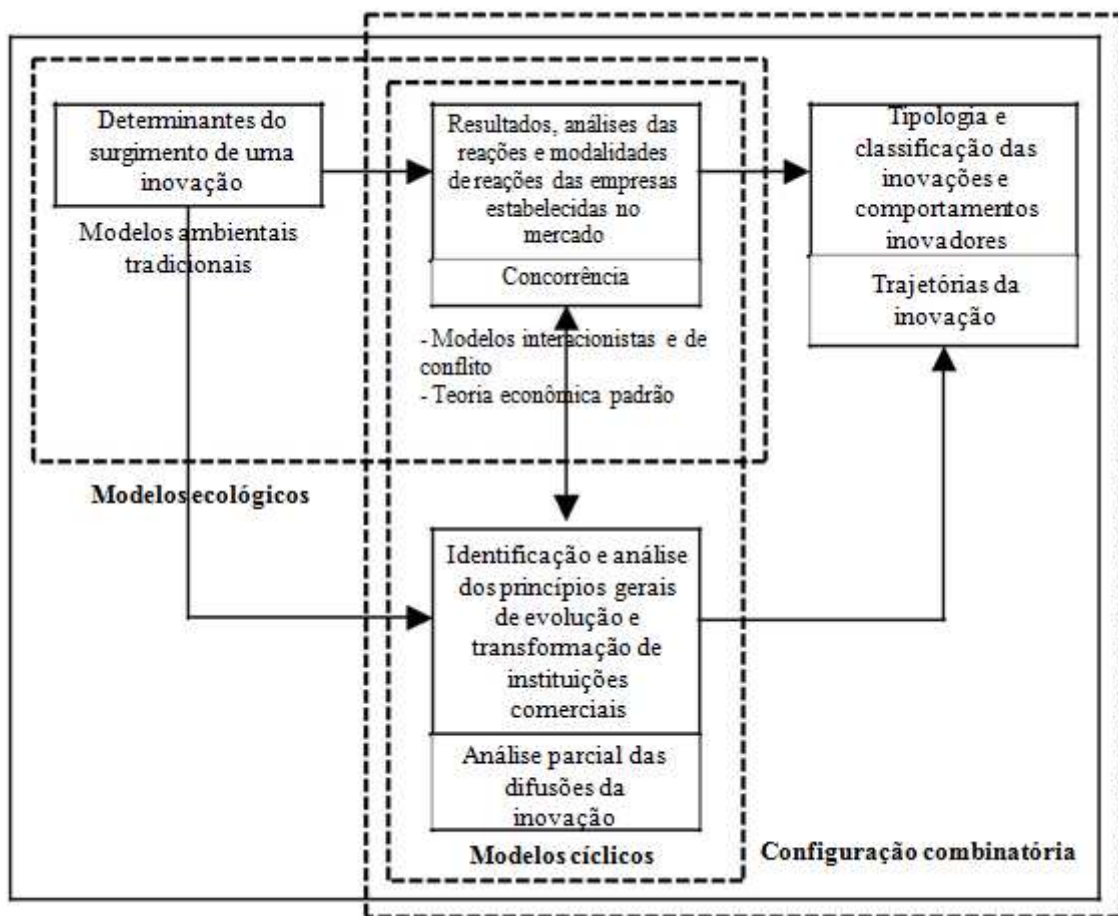
As teorias consideradas na abordagem ambiental (ou de meio) contemplam trabalhos que analisam a influência do ambiente sócio-econômico em estruturas empresariais. De acordo com estas teorias, as mudanças nas condições econômicas e sociais, demográficos, culturais, regulamentares ou de tecnologia são a origem ou a razão das mudanças institucionais que afetaram e continuam afetando o varejo. Formatos comerciais surgem e se desenvolvem em resposta direta às condições ambientais numa analogia as pesquisas darwinistas.

A abordagem cíclica é, talvez, a mais estudada e citada em outros estudos. Suas teorias tentam explicar o varejo por meio de ciclos ou de movimentos repetitivos, a partir da criação de modelos estruturados. As bases destas teorias são diferentes, porém com o fator comum de mostrarem uma relação de causa e efeito constante e que se renova, por isto a ideia de ciclo.

As abordagens interacionais ou de conflito dizem respeito a teorias que privilegiam a situação concorrencial entre os varejistas existentes e novos entrantes do mercado, que podem ter condições inovadoras e mais dinâmicas que os já estabelecidos. A “arena” da concorrência é abordada como a responsável pelos conflitos que fazem com que os varejistas deixem a inércia e passem a procurar novas formas de interação e ajustes para não perder seus mercados ou, até mesmo, conquistar novos. Em algumas situações, o varejista se vê obrigado a abandonar segmentos já conquistados por não conseguir competir com os novos varejistas e, por isto, procurar defender os segmentos que ainda restam.

Por fim, a abordagem multicritério abandona a ideia de identificação de uma única variável explicativa (ou conjunto similar de variáveis explicativas) e procura incorporar conjuntos mais ricos de variáveis que expliquem as modificações e adaptações do varejo. Preferências do consumidor e estratégia dos varejistas são algumas das variáveis estudadas e integradas nesta abordagem. As teorias que compõem esta abordagem são variações ou tentativas de aprimorar teorias de outras abordagens, porém com um enfoque mais generalista e com visões diferentes, ou seja, de outros paradigmas para situações antes mais restritas. As questões estratégicas também possuem forte participação e contemplam posturas mais complexas das organizações.

A relação entre as teorias pode ser resumida na figura 9:



**Figura 9 – As interações existentes entre as abordagens do varejo**

Fonte: Gallouj e Gallouj (2009)

As diferentes abordagens tratadas por Gallouj e Gallouj (2009) são extremamente diversificadas, tanto em seus interesses ou formas de expor o problema, quanto em como trabalham os pressupostos teóricos. Elas refletem a multiplicidade de teorias e modelos para a inovação de serviços em sentido amplo. Como base para a classificação das abordagens, é possível ver pela figura 9 que os determinantes do surgimento da inovação, seus resultados, análises e tipologia são contemplados em diferentes teorias. A questão combinatória é a mais complexa e de difícil visualização na figura, pois contempla um *mixer* de diversos outros modelos, sendo a menos mecanicista e determinista. Contudo, cabe ressaltar que cada uma delas cobre apenas um espectro da inovação empresarial no varejo e suas aplicações empíricas foram testadas principalmente no formato das lojas, com pouca reflexão sobre questões internas das organizações e a difusão da inovação.

### 3.2.1 Abordagem ambiental

Os modelos ambientais dizem respeito às inovações que surgem a partir da influência do meio, ou seja, do ambiente no qual as empresas varejistas estão inseridas. Estes fatores ambientais dizem respeito ao ambiente de contexto, tais como: fatores demográficos, políticos-legais, socioculturais, econômicos e tecnológicos. Os estudos ambientais são divididos em quatro grandes grupos: o primeiro, que trata as inovações no varejo do ponto de vista histórico, um segundo grupo que possui uma abordagem determinista, uma terceira abordagem que observa as inovações a partir de uma corrente integradora e, por último, autores que adotam uma visão de desenvolvimento baseada na biologia, mais precisamente na seleção natural. É importante entender que estas quatro abordagens formam um mosaico em torno da ideia de elementos ambientais e o comportamento de toda a indústria varejista, sua evolução e seu estilo de adaptação, da qual surgem as inovações, conforme figura 10.

<b>Abordagens Ambientais</b>	
<b>Histórica e Monográfica</b>	<b>Determinista</b>
Evolução Cronológica	Leis Regulatórias Tecnologia Classe Média Tempo
<b>Integradora</b>	<b>Ecológica</b>
Modelo Shaw-Simmons  Modelo Kaynak	A instituição de Dressman Modelo de Ajustamento de Gist  Complementos de Markin e Duncan Modelo de Etgar

**Figura 10 – As abordagens ambientais**

Fonte: Elaborado pela autora

Gallouj (2007) apresenta como principais autores da abordagem histórica Jefferys (1954), Dickinson (1983), Mason e Mayer (1990), Benson e Shaw (1992) e Alexander e Akehurst (1998). O foco destes autores não era exatamente o estudo das inovações comerciais e, sim, no porquê do surgimento de determinados formatos e no desenvolvimento da estrutura

comercial. As primeiras pesquisas abordavam somente questões-chave do comércio e das formas de distribuição, não privilegiando o aspecto estratégico de sobrevivência. Entre as condições ambientais observadas nesta abordagem histórica estão a recessão, novas necessidades após a Segunda Guerra Mundial, avanço tecnológico, aumento no número de assalariados por família, aumentando conseqüentemente a renda familiar, interesse da população pela prática de esportes (este caso foi estudado especificamente na população americana), dentre outros. As inovações encontradas como resultado destes fatores ambientais encontram-se basicamente na mudança de formatos, como a criação de supermercados, lojas de desconto, lojas de conveniência, grandes centros de bricolagem, franquias, centros de saúde, restaurantes *fast food*, cafeterias, entre outros.

Esta abordagem torna-se importante a medida que também apresenta o histórico das inovações e quais fatores ao longo dos anos foram mais ou menos decisivos para o surgimento da inovação no varejo. Este é o caso do contexto dos países diretamente envolvidos na Segunda Guerra Mundial, que apesar de terem fatores determinantes durante a guerra implicando em declínio de muitos negócios, tiveram, por outro lado, a oportunidade de ser um celeiro de novas formas de comercialização para uma nova sociedade que se formou no pós-guerra. Países como Estados Unidos e a antiga União Soviética, que continuaram com a chamada Guerra Fria, também foram afetados por fatores ambientais específicos em suas regiões.

Sob outra perspectiva, as abordagens deterministas apresentam uma explicação única para o surgimento da inovação na área comercial. Autores como Beem (1968), Meyer-Ohle (2003) e Jospin-Pernet e Vandercammen (2005) acreditam que as leis são fatores determinantes para o surgimento das inovações. Os estudos foram realizados na França, Bélgica e Japão e fizeram uma relação entre as regulamentações e seus impactos e transformações no comércio. Na França, por exemplo, as leis Royer (FRANCE, 1973) e Raffarin (FRANCE, 1996) delimitaram o tamanho dos estabelecimentos. Na primeira lei, os estabelecimentos só poderiam ter entre 1000 e 1500 m<sup>2</sup> e na segunda apenas 300 m<sup>2</sup> para lojas de alimentação e 700 m<sup>2</sup> para não alimentação. Acima destas medidas a loja deveria obter autorização de uma Comissão Departamental de Equipamento Comercial (CDEC), que é um instituto francês de regulamentação do setor comercial. A intenção das leis inicialmente não era regular propriamente o varejo, mas garantir o bom funcionamento do projeto urbanístico das cidades, impedindo que grandes lojas ocupassem espaços inadequados próximo a residências ou fora da área própria para sua atuação. Porém, as leis acabaram por coibir a abertura de grandes lojas e privilegiaram a abertura dos pequenos negócios comerciais,

permitindo ao pequeno empreendedor a oportunidade de atender a determinada região e criar renda para a população local. Ressalta-se que na França as grandes marcas de hipermercados possibilitam a pequenos empreendedores abrirem franquias de suas marcas dando toda a assistência logística quanto a entrega, fornecedores, formato de lojas para atender as demandas de locais. Então, é possível encontrar grandes marcas sendo administradas como empresas familiares. Com isto, novos formatos de mercados menores, considerados “mercados de bairro” foram surgindo e se proliferando ao longo do tempo.

Ainda sob a ótica da abordagem determinista, apresenta-se a tecnologia como fator ambiental decisivo para a criação no ambiente varejista. Gallouj (2007) sustenta que as novas tecnologias tiveram impacto significativo na gestão das lojas. A tecnologia passou a ser utilizada no intuito de diminuir custos com administração, comercialização e logística. A utilização da leitura ótica possibilitou uma redução significativa nos custos de distribuição. Sistemas de Intercâmbio Eletrônicos de Dados (EDI), além de trazerem agilidade e confiabilidade às informações, também apresentaram resultados na diminuição dos custos de gestão. De maneira geral, as novas tecnologias também possibilitaram novas relações com fornecedores, criação de grandes redes, agilidade no funcionamento e novas formas de relacionamento com os clientes.

Porém, nem todos os autores concordam que o impacto das tecnologias no varejo é tão significativo. Freeman e Soete (2008) consideram a área de comércio como uma das que menos se utiliza de tecnologia comparada a outras áreas do setor de serviços. Eles distinguem as atividades de serviços no que concerne o nível de adoção de tecnologias e afirmam que existem dois extremos: de um lado estão os que mais utilizam a tecnologia, como bancos, telecomunicações e seguros e em outro extremo encontra-se o comércio varejista. Os autores observam que o comércio como um todo possui média aplicação de tecnologia, mas sua subdivisão de varejo ainda é baixo em aplicações. Porém, é importante ressaltar que apesar da publicação ser de 2008 no Brasil, o texto foi escrito por Freeman e Soete em pesquisas realizadas no fim da década de 70 e início dos anos 80.

Contudo, as tecnologias, especialmente as TICs, possuem relações mais complexas do que as apresentadas por Freeman e Soete (2008). Gallouj (2007) explica que as TICs e o comércio não se limitam somente ao impacto que elas tiveram no setor. Relações de substituição, identidade, determinação, difusão e de produção também estão presentes, conforme quadro 7.

<b>Tipo de Relação</b>	<b>Definição</b>	<b>Exemplos</b>
Relação de substituição	Ferramenta técnica (inovadora) substitui totalmente ou parcialmente, em “ <i>frontoffice</i> ” ou em “ <i>backoffice</i> ”, o serviço ou a terceirização do serviço	Distribuidores e caixas eletrônicos, quiosques de informação, orientação e promoção de supermercados, automação no varejo
Relação de identidade	O serviço prestado é o valor em uso da tecnologia	Velocidade, segurança, conforto, etc, para o setor automotivo. Conveniência, proximidade, disponibilidade e loja de conveniência
Relação de determinação	A inovação tecnológica determina o surgimento de novas características do serviço	Serviços financeiros, de seguros, de consultoria, de locação determinados pelo surgimento do automóvel. No comércio, é possível citar o surgimento do cybercafé.
	O comércio e os serviços (e a inovação nos serviços) determinam a inovação tecnológica	Terceirizados exercendo pressão sobre os produtores de <i>hardware</i> e <i>software</i> . A rede varejista exercendo sobre a agroindústria e sobre outros setores uma pressão quanto ao nível de qualidade, de condicionamento e de valor ecológico dos produtos.
Relação de difusão	Algumas atividades comerciais e de serviços participam da difusão das inovações tecnológicas	Consultorias de alta tecnologia nos serviços
Relação de produção	As empresas comerciais e de serviços projetam e produzem elas mesmas as inovações tecnológicas. Porém, mais frequentemente, esta relação é de co-produção	Maquinário automatizado em empresas de limpeza, sistemas eletrônicos de vendas

**Quadro 7 – Tecnologias, serviços e comércio: relações recíprocas mais complexas**

Fonte: Gallouj (2007)

Nas relações de substituição muitos processos que anteriormente eram realizados por mão de obra braçal passaram a ser realizados por máquinas com suporte tecnológico. “De fato o efeito foi passar de um tipo de relação ‘homem-homem’ para uma relação ‘homem-máquina’” (GALLOUJ, 2007, p. 28). Com isto, as empresas conseguiram perceber ganhos de



produtividade e diminuição de alguns custos. Além disto, ganhos no relacionamento com o cliente e fornecedores foram percebidos em determinados casos.

As relações de identidade surgem em situações nas quais a tecnologia pode ser utilizada e seu valor se constitui a medida que se percebem melhorias a partir dos novos recursos tecnológicos. Para o comércio ficam restritas a relacionamentos com os clientes. O surgimento de carrinhos de compras inteligentes demonstram o uso da tecnologia para aproximar o comércio com seu consumidor.

As relações de determinação dizem respeito a duas situações distintas: quando a tecnologia determina o surgimento da inovação no serviço ou quando a inovação no serviço determina o surgimento da tecnologia. No primeiro caso, encontram-se exemplos como o surgimento de novas funções de serviços, como *cybercafé* ou consultoria em tecnologia. Novos mercados também são possíveis, como o comércio eletrônico ou mesmo a mudança nos serviços como os prestados pelos correios, que deixaram de entregar apenas correspondências como atividade principal e passaram a entregar produtos. Estes são exemplos de inovações nos serviços que foram possíveis devido ao progresso tecnológico e sua aplicabilidade ao setor. Por outro lado, os varejistas também exercem uma pressão contrária, exigindo que seus fornecedores e outros membros da cadeia de valores se atualizem e criem suas próprias tecnologias para redução de custos e melhorias no nível de qualidade, além de outras formas de relacionamentos. A aplicação da filosofia *Just in Time* primeiro na indústria e posteriormente nos serviços é um caso no qual a empresa solicitou o aprimoramento e uso da tecnologia para se desenvolver. Neste contexto é importante ressaltar que as relações são chamadas deterministas, pois partem de uma situação de causa e efeito com uma visão unilateral em cada um dos casos separadamente. Analisando-se o conjunto de movimentos possíveis, uma análise multicritério poderia ser mais apropriada, mas Gallouj (2007) analisou esta relação por teorias que analisavam o fator tecnológico separadamente.

As relações de difusão estão ligadas ao próprio conceito de inovação apregoado por Schumpeter, no qual as inovações necessitam de difusão para se constituírem efetivamente em inovação. A própria tecnologia aplicada ao varejo se difunde a partir do momento que se torna diferencial competitivo e outras empresas do setor começam a imitar as empresas que aplicaram com sucesso.

Por último, a relação de produção apresenta as inovações nas quais o comércio trabalha em coprodução com a indústria no sentido de criar novas tecnologias. Não se trata de criar novas tecnologias, mas de exigir que os fornecedores se adaptem as novas realidades e, como consequência, o suporte de novas formas por meio tecnológicos aparecem como resposta. O

varejista, por fim, se une aos seus fornecedores e outros membros da cadeia de valor para criar (ou cocriar) máquinas e equipamentos que atendam as exigências dos consumidores. Com isto, percebe-se a complexidade e as diversas possíveis implicações das TICs e das tecnologias de maneira geral tiveram no setor varejista, mesmo que ele não seja intensivo em conhecimento<sup>4</sup>.

Nesta perspectiva tecnológica, cabe aqui analisar a relação entre o modelo de Barras (ou “ciclo reverso do produto”) e sua aplicabilidade no varejo. Conforme já apresentado na seção 2.2.1, o Modelo de Barras foi o primeiro esforço na tentativa de uma criação de teoria de inovação no setor de serviços. Sua abordagem acabou por abarcar mais as questões tecnológicas oriundas da indústria, o que justifica a sua análise na questão determinista em serviços. Outro ponto que deve ser ressaltado são as questões de difusão tecnológica, já que muitas vezes este modelo é visto mais como um modelo de difusão do que como um modelo de inovação. Barras (1996) se preocupou com a falta de compreensão do processo de difusão tecnológica entre os setores que produziam a tecnologia e os setores que as adotavam, é preciso uma conexão entre estes dois mundos para uma melhor adequação.

Por isto, os estudos de Barras privilegiaram as áreas de serviços financeiros e outras empresas do setor de serviços não comerciais, como consequência, a aproximação com o setor comercial não é clara. Gallouj (2007) faz esta tentativa de aproximação ao apresentar as fases de implementação da tecnologia no comércio. Numa primeira fase, que visa explicar o impacto da tecnologia nos ganhos de produtividade e na redução de custos, é possível perceber prioritariamente a tecnologia atuando sobre a identificação dos produtos e a racionalização da gestão. Esta fase tem como exemplo principal a adoção de tecnologia nas caixas registradoras, que passara da função clássica de apenas fornecer o valor das compras para a função secundária de triagem e armazenamento de informações para todo os tipos de produtos e para todas as empresas relacionadas, em caso de filiais ou franquias.

Já na segunda fase, apresenta-se a preocupação de utilizar a tecnologia como suporte de apoio ao cliente, melhorando a qualidade dos serviços de venda. A utilização do código de barras e da leitura ótica permitiram maior agilidade e, posteriormente, a criação da estrutura *self service* para o cliente. A terceira fase aconteceu com o surgimento das empresas de comércio eletrônico, que possibilitaram o atendimento a domicílio. Todos as três fases do uso

---

<sup>4</sup> Empresas de uso intensivo em conhecimento é um termo adotado por Miles et al (1995, p. 24) para determinar empresas com “serviços às empresas que forneçam funções de informação e conhecimento”. São empresas que dependem “fortemente do conhecimento profissional (cientistas, engenheiros, técnicos e experts de todos os tipos)”, e alguns deles estão envolvidos em mudanças tecnológicas, especialmente relacionadas a tecnologias da informação”, conhecidas como *Knowledge-intensive business services* (KIBS)

da tecnologia no comércio podem ser relacionadas com a classificação de inovação incremental nos processos organizacionais, que permitiram na primeira fase a melhoria da eficiência dos serviços prestados como previsto por Barras, o qual defendia que a inovação tem inicialmente um impacto apenas incremental com pequenos ganhos. Na segunda fase, percebe-se a melhoria da qualidade dos serviços e, na terceira fase, a construção de modelos novos, proporcionados, no caso do comércio, pela nova maneira de comercialização, revolucionária para a época de sua implantação.

As limitações do uso do Modelo de Barras para o comércio não se apresentam tão diferentes de seu uso na área de serviços em geral. Aqui também há uma visão centrada apenas na adoção de TICs, esquecendo-se das aplicações em transporte, estoque, refrigeração e no tratamento e circulação de bens, ou de situações nas quais diferentes tecnologias são combinadas.

Já Watson et al (2011) argumentam que a tecnologia possibilitou a transformação do setor varejista em etapas. Em seus estudos em empresas americanas, francesas, no Reino Unido e na Dinamarca, o autor percebeu que num primeiro momento, entre os anos 70 e 80, as empresas utilizavam as tecnologias para capturar informações rotineiras relacionadas aos processos, tais como finalização de compras, solicitação de pedidos e estoque. A partir dos anos 90, as ferramentas foram usadas para melhorar a gestão, com análise dos bancos de dados e posterior uso para o processo de tomada de decisão, como reorganização das lojas, racionalização da rede, integração no relacionamento com fornecedores e publicidade sob medida para o clientes. Foi a partir desta segunda fase que as inovações no varejo começaram a surgir, com o aumento no tamanho das lojas e da diversidade de produtos. Por outro lado, o estoques foram reduzidos e houve uma diminuição de produtos não vendidos.

Como impactos das TICs, Watson et al (2011) apresenta a capacidade de armazenar informações sobre o preço do produto e os níveis de estoque por meio de códigos de barras. Para o autor, estas novas funcionalidades aceleraram o movimento em direção à criação do autosserviço no varejo, visto que as lojas foram capazes de reduzir verificações de inventário (normalmente as lojas ficavam fechadas durante alguns dias, sem ter faturamento, para fazer o inventário) e aumentaram a rapidez no processo de pagamento. Além disso, as TICs também forneceram uma ferramenta valiosa para que as empresas gerissem suas filiais de maneira mais eficaz, permitindo maior controle de empresas geograficamente dispersas. O surgimento de grandes redes com um fluxo de comunicação e distribuição de padrão elevado tornou-se possível. O uso de sistemas EDIs, como já citado anteriormente, também são apresentados aqui como fonte de automação nas rotinas do varejo.

Em relação ao código de barras já citado anteriormente, Beck, Grajek e Wey (2005) fizeram uma pesquisa em dez países europeus no período de 1981 a 1996 para estudar exclusivamente a difusão do código de barras em hipermercados. Os autores perceberam que a difusão tecnológica do código de barras acontece mais fortemente em países com grandes redes varejistas e comprovaram, conseqüentemente, que os Estados Unidos possuem muito mais difusão da ferramenta que os países europeus. Adjacente a esta constatação, a produtividade do varejo também se apresenta maior em países com grande difusão do código de barras. Um outro elemento importante vem da questão salarial. Quanto maior o gasto com trabalhadores, maior a difusão do código de barras, visto que possibilitaria a redução de necessidade de mão de obra. Constatou-se, também, que as práticas legislativas de proteção ao emprego nestes países é indiferente nesta situação. É interessante observar que os autores finalizam o estudo apresentando a ferramenta *Radio-Frequency Identification* (RFID) ou, em português, Identificação por Rádio Frequência como uma nova ferramenta que substituirá o código de barras em breve. Com esta ferramenta, poderiam se extinguir todo o trabalho manual e caixas, visto que a ferramenta é capaz de fazer uma leitura automática na saída do estabelecimento.

Depois de discutir os modelos deterministas por meio de leis e tecnologias, Thomas (1970) começa a apresentar sua teoria a partir da visão do consumidor. O autor procurou reintroduzir o consumidor e sua influência nas mudanças que geravam as inovações comerciais afirmando que as mudanças acontecidas com a classe média é que influenciaram as empresas varejistas em sua mutação. Segundo Thomas (1970), é a necessidade de identificação social das novas classes que explica o desenvolvimento de grandes lojas, tais como as lojas de departamento, porém a mesma necessidade indica o seu declínio. Tal é a importância da mudança do comportamento do consumidor, que as transformações se tornam profundas a ponto de gerarem a inovação e, posteriormente, o declínio das mesmas. Para Thomas (1970), num primeiro momento, acontecido no século XIX, com o crescimento industrial e comercial, as pessoas ascenderam de classes mais baixas e neste momento o fator *status* tornou-se importante, no qual a formação da identidade começa a depender da posse de bens, da ostentação por meio do consumo. Este momento foi propício para o surgimento de formatos como as lojas de departamento.

Da mesma forma, quando esta classe se consolidou, as expectativas de *status* não mais passaram a ser importantes, tendo outras variáveis como decisivas para a compra, como facilidade de localização e preço. Neste momento, as mesmas lojas de departamento que cresceram por conta da ascensão da classe mais baixa, entraram em declínio e novos formatos

foram entrando no lugar. Assim, o foco passou a ser conveniência e preço que, de acordo com Thomas (1970), ajudaram a explicar o desenvolvimento de canais e *self service*.

Alexander et al (2009) também defendem que deve ser dada mais atenção ao cliente quando se fala em inovação no varejo. Em sua pesquisa no Reino Unido sobre o surgimento do formato de supermercados após a Segunda Guerra Mundial, percebeu-se que as contribuições dos clientes para a formulação de ideias inovadoras foi fator decisivo, principalmente no que diz respeito a ambiente físico, produtos à venda, relação dos clientes com outros clientes e com os funcionários da loja. O importante não era só oferecer produtos e serviços tidos como de qualidade, mas construir a percepção de valor juntamente com o cliente, a partir de suas experiências e vivências.

Esta análise é inserida aqui a ideia de cocriação de valor e Lógica Dominante do Serviço. A cocriação refere-se a interação entre empresa e seus clientes, fornecedores ou qualquer outro agente externo no intuito de juntos aprimorar ou criar novos produtos, serviços ou formas de negócios apropriados tanto para estes agentes quanto para a empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Para que isto aconteça, a empresa deve estar preparada para dar a este agente acesso as informações sobre seus produtos e serviços e, da mesma forma, ouvi-lo e gerar um diálogo entre as partes de maneira a estimular sempre esta interação, pois esta “comunicação é o *locus* desta nova maneira de se criar valor”, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 17).

Já a Lógica Dominante do Serviço, conceito criado por Vargo e Lusch (2004), apresenta que os serviços passam a ter papel primordial, não sendo mais o produto em si que cria valor para o cliente, mas os serviços que estão acoplados a ele. Esta perspectiva vai além, apresentando que o produto em si não constitui o verdadeiro valor para o cliente e, sim, o uso feito dele. Ter a posse do produto não é a única forma exclusiva de se usufruir de seus benefícios, alguns podem ser somente alugados, visto que o importante é a utilização e não a posse. Vargo e Lusch (2004) explicam que as teorias de marketing concentraram-se nas relações de troca baseadas em conceitos da teoria clássica e neoclássica econômicas. Esta perspectiva tem um olhar para as relações de oferta e demanda baseada em bens tangíveis, especialmente os produzidos pela indústria. Este foco mudou e as atividades associadas a prestação do serviço passaram a incluir um conjunto de atividades, mudando de uma estrutura na qual os produtos eram dominantes para uma economia de serviços dominante, intitulado de uma sociedade “pós-industrial”.

Numa lógica onde os bens dominam, os serviços são representações residuais, ou seja, o que não é indústria e o que não é agropecuária pode ser considerado serviço, mostrando,

assim, seu valor com um cunho inferior, pejorativo (VARGO; LUSCH, 2005). A partir de uma perspectiva onde o produto é o mais importante, o cliente passa a ser visto como um elemento não tão relevante e sua participação é apenas de um coadjuvante que consome por meio dos canais de distribuição. Por outro lado, quando se trata da Lógica Dominante do Serviço, conforme apresentado por Gallouj (2002), o serviço passa a ser formado por competências e tecnologias, e as competências dos clientes tornam-se fundamentais. O cliente passa a ser cocriador, juntamente com as competências das organizações que oferece o produto do serviço (VARGO; LUSCH, 2006).

Vargo, Maglio e Akaka (2008) argumentam que o objetivo principal desta visão é a criação de valor. Nos modelos tradicionais a criação de valor concentra-se na produção da empresa e no preço. Os autores apresentam, portanto, uma perspectiva alternativa, na qual o valor é fundamentalmente derivado e determinado em uso - a integração e aplicação de recursos em um contexto específico - e não de troca - embutido na saída e capturado por um determinado preço. Neste caso, só pode haver valor se acontecer de alguma forma a interação entre o cliente e a experiência de compra, ou seja, a percepção é essencial para a determinação de valor. Neste caso, o valor de uso é a direção de valor adotada e a criação de valor acontece em rede: empresa, parceiros e rede de clientes. Para o processo de criação de valor, as empresas expõem os produtos por meio das ofertas de mercado, mas são os clientes, a partir da cocriação, que dão o valor fundamental ao produto.

Brambrilla e Damacena (2011) expõe em forma de resumo que Vargo e Lusch (2004, 2006 e 2008) possuem dez premissas básicas para o entendimento da lógica dos serviços dominantes, sendo as oito primeiras do trabalho de Vargo e Lusch (2004), a nona do trabalho de Vargo e Lusch (2006) e a décima de Vargo e Lusch (2008). Para Vargo e Lusch (2004, 2006 e 2008), os serviços precisam ser a base fundamental da troca por meio das competências dos atores envolvidos na prestação de serviços. Os autores remetem-se a questão das teorias comportamentais, dotando as pessoas de desejos e buscando a satisfação. Dentro desta realidade, o processo de serviços é o que torna possível esta satisfação, sendo que a organização deve se precaver para não perder o foco desta perspectiva.

Premissas Fundamentais		Comentários
PF1 (2004)	Serviço é a base fundamental de troca	Serviços são trocados por serviços, e representam a unidade de análise econômica.
PF2 (2004)	Trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca.	A provisão do serviço conta com uma complexa integração de elementos.
PF3 (2004)	Bens são mecanismos de distribuição da provisão de serviço.	Serviço, no singular, melhor caracteriza a ideia da lógica do serviço.
PF4 (2004)	Os recursos intangíveis são a fonte fundamental de vantagem competitiva.	Vantagens competitivas guiam a competição.
PF5 (2004)	Todas as economias são economias de serviço.	Serviço, no singular, melhor caracteriza a ideia da lógica do serviço.
PF6 (2004)	O consumidor é sempre um cocriador de valor.	A criação de valor ocorre de maneira interativa, em todos os contatos de serviço.
PF7 (2004)	A empresa não pode entregar valor, apenas oferecer proposições de valor.	Proposições de valor são apenas possíveis na interação. Unilateralidade não gera valor.
PF8 (2004)	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o consumidor e também é relacional.	O serviço é determinado pelo cliente mediante os benefícios por ele determinados, na cocriação de valor.
PF9 (2006)	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.	O contexto da (co)criação de valor é integrativo.
PF10 (2008)	Valor é sempre único, e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Valor é idiossincrático, referente à experiência, contextual e carregado de significado para os consumidores.

**Quadro 8 - Premissas Fundamentais da Lógica Dominante do Serviço**

Fonte: Brambilla e Damacena, 2011.

Michel, Brown e Gallan (2008) apresentam que esta nova lógica altera a forma de se analisar as inovações. Para os autores, a inovação passa a ter uma conotação de descontinuidade, ou seja, a inovação que muda significativamente a forma como os clientes percebem o valor do produto-serviço e como a cocriação do consumidor afeta o tamanho do mercado, os preços, receitas e fatias do mercado. Quando a inovação é avaliada a partir desta visão, o valor da empresa é alterado. Não são só receitas e despesas que fazem a diferença, mas a percepção do consumidor. A perspectiva lógica dominante de serviços fornece uma base teórica rica e nova que obriga a repensar e reavaliação grande parte das generalizações empíricas aceitas na teoria da inovação. Isso exige uma mudança no pensamento a partir de atributos de valor de uso, de produtos industrializados para serviços incorporados, e de uma perspectiva tangível para uma visão na qual o consumidor está no centro. Comparado à lógica de bens dominante tradicional, a Lógica Dominante do Serviço também oferece um escopo

mais amplo, que permite aos pesquisadores entender e estudar a inovação de uma maneira mais completa.

Alexander et al (2009) concluem que diversas inovações foram implantadas a partir da percepção dos clientes que demonstraram dar menos importância ao trabalho físico de fazer compras no supermercado, situação a qual não estavam habituados, do que o esforço para o trabalho mental das compras, particularmente referindo-se a necessidade de novas competências e aprendizagem em torno da prática de escolher bens para si mesmo: atos que privilegiam o conhecimento e as preferências do cliente. Como consequência, muitos supermercados mantiveram funcionários para atender aos clientes e auxiliá-los em alguns espaços de compras, como o setor de peixes e carnes, além de funcionários que ajudassem na localização de produtos. Os autores perceberam que o ato de comprar em supermercados era fonte geradora de várias emoções, chegando à felicidade ou a falta dela. Portanto, neste estudo ficou comprovado que a cocriação e a utilização da Lógica Dominante do Serviço ajudaram os supermercados a se adaptarem e inserirem ideias propostas a partir da percepção dos clientes. Este estudo se adequa as teorias deterministas por ter um olhar somente sobre o comportamento dos consumidores, sendo a cocriação e a Lógica Dominante do Serviço apenas os pressupostos para explicar o comportamento.

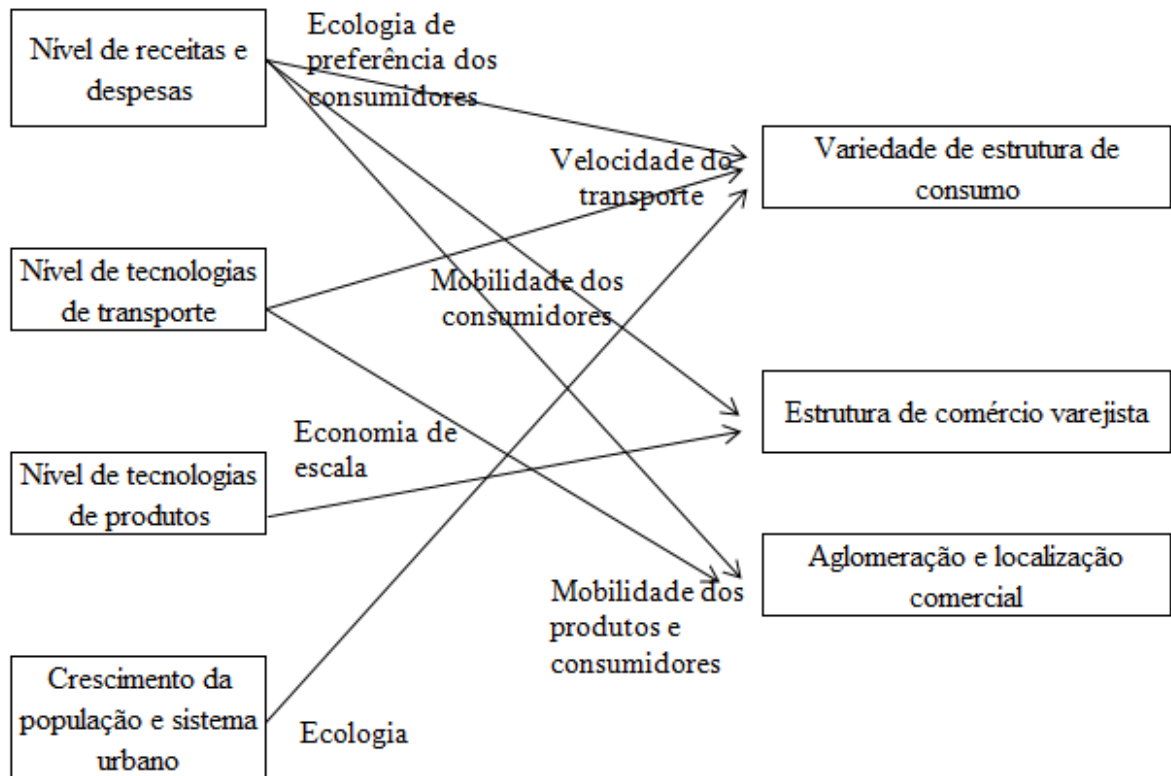
Já a corrente integradora, diferente da abordagem determinista, visa integrar diversas variáveis ambientais que podem definir ou mesmo explicar o surgimento da inovação no varejo. Dois modelos principais são apresentados por Gallouj (2007): modelo de Shaw-Simmons e de Kaynak.

O modelo de Shaw-Simmons foi criado inicialmente por Simmons (1964) e aprimorado por Shaw (1992) que realizou algumas melhorias ampliando o número de variáveis, que passou a ser composto por sete dimensões. O modelo original procurou integrar as transformações institucionais do comércio num quadro urbano. O modelo leva em consideração questões das causas que impulsionam as mudanças no varejo: o varejo muda por pressões internas ou por mudanças no ambiente externo? Um modelo de mudança impulsionado internamente costuma ter aplicações que procuram por baixo custo, corte de preços, formas de varejo com margens menores de negociação, mas como melhoria do serviço ao cliente, melhor exposição do produto e em locais mais adequados.

Pensando nestas questões, o modelo de Shaw-Simmons incluem alterações nos níveis de receitas e despesas; mudanças na tecnologia de transportes, mudanças na tecnologia do produto e crescimento populacional. Além disso, o varejo é influenciada pelo amplo contexto social, político e cultural. Varejistas já estabelecidos podem procurar usar influência política



ou processo legal para impedir a mudança. Shaw (1992) colocou em evidência as diferentes interrelações entre as variáveis explicando as mudanças comerciais urbanas, conforme figura 11.



**Figura 11 – Modelo ambiental integrado das evoluções institucionais no varejo**

Fonte: Shaw (1992)

As dimensões apresentadas se relacionam de maneiras diferentes e nem todas se relacionam com as demais. O nível de receitas e despesas tem impacto em outras três dimensões, pois atuam para determinar a variedade de estrutura de consumo, a própria estrutura do comércio e a aglomeração e localização comercial. Dependendo de como a empresa administra suas receitas e despesas terá maiores ou menores investimentos em termos de estrutura e localização. O nível de tecnologias de transporte influencia na variedade, já que o apoio logístico é que determinará a quantidade de produtos e sua variedade – vinda ou não de diversos fornecedores, para diversas empresas (estrutura de filiais ou franquias) – o que também afeta a localização das organizações em questão.

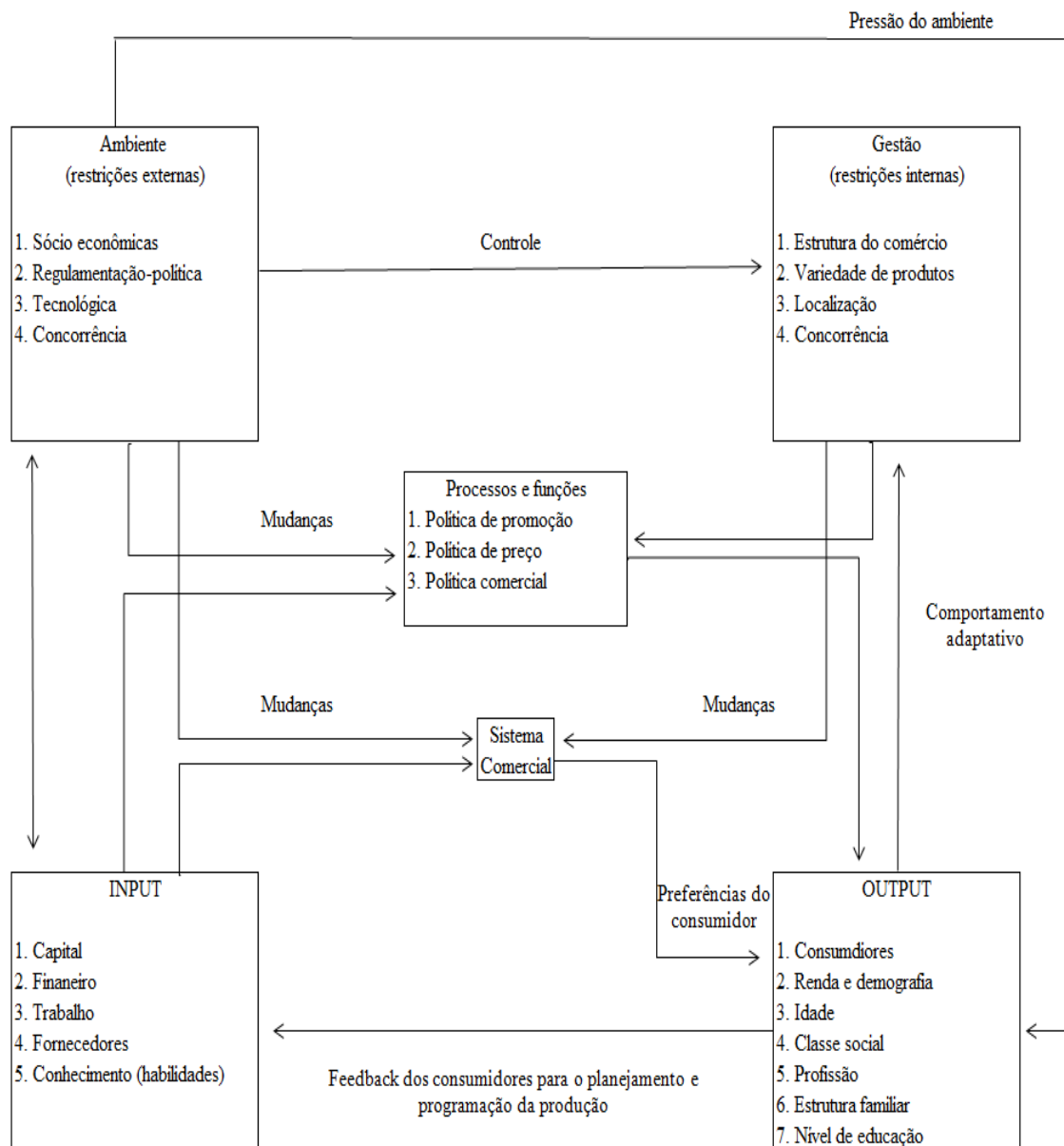
O nível de tecnologias de produtos afeta a estrutura do comércio varejista e o crescimento populacional a variedade de produtos, uma vez que deve-se programar a partir do

perfil dos consumidores da região na qual a empresa está instalada. Por isto este modelo foi classificado como integrador, visto que tem o intuito de reunir diversas dimensões e suas interrelações, não sendo apenas um fator o determinante para a evolução do comércio varejista.

No modelo de Kaynak (1979) as variáveis ambientais são divididas em restrições internas e externas, que funcionam como as forças que pressionam para a inovação. Como restrições externas estão as condições socio-econômicas, leis e regulamentações políticas, tecnologia e concorrência. Nas restrições internas estão a estrutura do comércio, a variedade de produtos e localização. As restrições externas controlam as internas e modificam processos e funções da organização, como as políticas de promoção, de preços e de comércio. Por exemplo, uma regulamentação pode determinar a localização de empresas varejistas e determinar sua política comercial. Questões sócioeconômicas, da mesma forma, podem determinar a estrutura do comércio e, conseqüentemente, sua política de preços e promoções.

Este modelo não apresenta só as dimensões de variáveis e suas relações, ela contempla alguns outros elementos da pressão ambiental que são determinantes: os *inputs* sofridos pela organização, como suas formas de conquistar capital, de se financiar, o tipo de trabalho que é exercido no varejo e o nível de conhecimento desejado o necessário para sua execução, além da pressão e maneira de se relacionar com os fornecedores. No *output*, relacionado a venda dos bens e serviços, estão os próprios consumidores, visto que suas preferências determinarão o sucesso deste sistema comercial. Situações como idade, classe social, profissão, estrutura familiar e nível de educação estarão interagindo com o ambiente dando feedback para os ajustes necessários ao sistema.

A figura 12 apresenta a relação entre estes elementos e suas ligações. É uma cadeia complexa de relacionamentos, no qual o ambiente externo influencia o output, controla as estruturas internas e modifica os processos e funções e o próprio sistema comercial. Já as estruturas internas influenciam as funções e o sistema comercial, mas sofre, ao mesmo tempo, influência do *output*. Estas relações fazem com que o ambiente de inovação e evolução das formas varejistas seja analisado de maneira mais completa e ampla do que os modelos anteriormente apresentados.



**Figura 12 – Interações do sistema comercial com o seu ambiente**

Fonte: Kaynak (1979)

Como última teoria da abordagem ambiental encontram-se as teorias ecológicas. Os autores aqui apresentados explicam as inovações no varejo a partir do discurso da seleção natural, fazendo uma analogia com a evolução das espécies. Dressman (1968) iniciou seus estudos a partir das teorias de Darwin para a evolução das espécies. Os principais fenômenos estudados foram os da convergência, hipertrofia, regressão e assimilação. A convergência diz respeito as espécies evoluírem com características semelhantes, mesmo sendo de origens diferentes. Uma mesma característica, como asas, pode evoluir numa espécie de pássaro e em

um morcego, por exemplo. No caso do varejo, a ideia de *self service* surgiu como inovação em diferentes tipos de negócios, desde farmácias até supermercados. A hipertrofia trata do aumento no tamanho dos supermercados, por exemplo, e em como eles se tornam difíceis de se administrar. Além disto, alguns locais podem ficar saturados, levando as empresas a se instalarem em outros centros, talvez mais distantes dos consumidores. A regressão também é um elemento da seleção natural observado em empresas varejistas. Este fenômeno refere-se a situações que possibilitam o aparecimento de inovações a partir de acontecimentos externos, que não necessariamente tem relação com o comércio, como o desenvolvimento de centros comerciais, devido a falta de espaço para a ampliação de uma loja. Assim, outras empresas podem entrar no mercado e encontrar consumidores negligenciados pelos mercados já existentes. Por último, Dressman estudou a assimilação, que acontece quando outros tipos de varejo incorporam formatos e negócios já existentes. Atualmente, é possível ver inseridos nos supermercados serviços como de padaria, farmácia, alimentação e, até mesmo, manutenção e lavagem de veículos.

Gist (1974) continua os estudos de Dressman e apresenta o ambiente institucional como uma variável independente e a transformação (ou mutação) como a variável dependente dos fatores ambientais. Neste modelo de ajustamento das pesquisas de Dressman, Gist aborda seis dimensões ambientais, vendo a inovação como um fenômeno multidimensional: a dimensão social, as leis, demografia, economia, cultura e tecnologia interagem com os consumidores, transformando-os e fazendo com a instituição se adapte ao ambiente. A ideia é que só a instituição que se adapta sobrevive. Cabe aqui ressaltar a conexão entre esta abordagem e a teoria institucional de Powel e DiMaggio (1983). Segundo estes autores, este ambiente institucional analisado por Gist (1974) é direcionado para ações organizacionais, gerando isomorfismo, ou seja, estruturas e planos semelhantes. Por isto, as forças ambientais, como a cultura, política e questões sociais condicionam o comportamento organizacional. Nesta perspectiva, as organizações não estariam somente sendo influenciadas pela competição e eficiência, mas sujeitas a pressões do ambiente, condições externas nas quais o controle é menor e que forçam a organização, muitas vezes, a escolher caminhos que não são os mais eficientes em termos de custos e receitas. Como estas pressões estão presentes para todas as organizações e, substancialmente, são as mesmas pressões, as organizações, apesar de suas respostas particulares a este conjunto de forças, vão se tornando cada vez mais homogêneas.

Portanto, as dimensões analisadas por Gist (1974) corroboram com as teorias mais recentes sobre questões institucionais, seja de forma coercitiva (leis e regulamentações

governamentais), seja por questões de mercado, como comportamentos esperados pela sociedade em relação a responsabilidade social e ambiental.

Os estudos de Markin e Duncan (1981) também adotaram uma abordagem darwinista de transformação e evoluções observadas no comércio. As instituições comerciais, para os autores, surgem, se adaptam, sobrevivem ou, no caso inverso, entram em declínio e desaparecem dependendo da sua relação de adaptação às necessidades do mercado. A existência do processo de adaptação permite uma melhor compreensão dos diversos formatos já existentes. Os autores acreditam que a sobrevivência depende do grau ou da capacidade de adaptação da empresa, propondo dois conceitos distintos: o de necessidade de adaptação ou ajuste e o nível de tolerância às solicitações dos vários elementos do ambiente. O nível de tolerância é importante, pois apresenta a capacidade que a empresa tem de se adaptar. Como analogia ao desenvolvimento das espécies estão:

- As relações de natureza parasitária: uma instituição depende da outra para sobreviver;
- As relações de simbiose: as instituições se beneficiam mutuamente de sua interdependência; e
- As relações de comensalismo: que na biologia apresenta as espécies que se beneficiam de características de outras sem causar-lhes prejuízo, numa relação harmônica, como uma espécie que se alimenta dos restos de alimentação de outra. No varejo, esta relação se apresenta nos formatos ou lojas que dividem o mesmo ambiente, como galerias e shopping centers.

A perspectiva da ecologia das populações aplicadas ao comércio apresenta o modelo de Etgar (1984) que propôs o “Modelo Ecológico de Varejo”. Etgar acreditava que a maior parte dos modelos tinham uma visão parcial da inovação no comércio, por isto, ele propõe uma adaptação do modelo de seleção natural, com múltiplos fatores, para a análise das inovações no varejo. Posteriormente seus estudos foram ampliados e mais desenvolvidos por Aldrich e Pfeffer (1976) e Hannan e Freeman (1977). Segundo o modelo, o processo de seleção natural no varejo é composto por três etapas: etapa da variação ou diversidade, etapa da seleção e a etapa da recombinação.

A fase de variação corresponde ao período de desenvolvimento das espécies, por isto também é conhecida como fase da diversidade. Nela existem múltiplas inovações, como novos formatos de lojas. Seus mecanismos de mudança estão concentrados em desenvolvimento histórico, concorrência horizontal, conflitos verticais, fatores aleatórios e o planejamento das organizações.

Na fase de seleção, a redução de custos de transação e a melhoria da eficiência entram como papel de destaque no mecanismo de mudança. Nesta fase, a partir de toda a diversidade existente no mercado, algumas lojas permanecem enquanto outras desaparecem do mercado. As empresas que sobrevivem são aquelas que atendem de maneira mais satisfatória as exigências do ambiente. É importante ressaltar que a adaptação ao ambiente é um conceito dinâmico, pois as formas que se adaptam hoje não necessariamente serão as melhores formas para o amanhã.

Na fase de retenção ou reconhecimento, os mecanismos de mudança estão ligados a difusão, interação dialética e expansão, visto que nesta fase só ficam as empresas que tiverem suas inovações aceitas, formando o termo “reconhecimento”, e posteriormente difundidas. Novamente esta é uma fase dinâmica sempre reconhecendo as inovações que mais agradam e que garantem a sobrevivência da organização.

### **3.2.2 Abordagem cíclica**

Os modelos cíclicos são assim conhecidos por apresentarem uma mudança em ciclos, de forma rítmica, que surgem com determinadas características e seguem de um estado a outro, retomando algum ponto precedente, porém no futuro. Todas as teorias apresentadas nesta abordagem possuem a característica de se comportar com base em ciclos, numa retomada da visão neo-schumpeteriana abordada na seção 2.1. A abordagem apresenta quatro grandes modelos: modelo da roda da distribuição, modelo do acordeon, modelo da polarização e o modelo do ciclo de vida.

O modelo da roda da distribuição, criado por McNair (1958) nos anos 30, apregoa que as formas de distribuição (formato das lojas) acontecem da mesma forma que os ciclos de vida dos produtos. Para o autor, existem três etapas de evolução do comércio: fase de introdução, ou entrada, fase de crescimento e fase de vulnerabilidade, conforme figura 13.



**Figura 13 – O modelo da roda da distribuição de McNair**

Fonte: Gallouj (2007)

Na fase de entrada a loja está iniciando em um novo mercado ou um novo local. Diante disto, ela procura oferecer algum tipo de vantagem para que o consumidor escolha a sua loja e deixe de comprar onde já estava acostumado, como um tipo de recompensa por trocar de local de compra. Segundo McNair (1958), esta vantagem está em oferecer bons preços. Para tal, possui uma estrutura pequena, poucos serviços e variedade de produtos, suas margens também são menores e procuram investir pouco em publicidade e propaganda. Este formato é conhecido como “loja de desconto”, tais como supermercados, hipermercados e lojas populares.

Na fase de crescimento, a loja já se estabeleceu no mercado e começa a crescer. Nesta etapa, a fidelização dos clientes começa a ser o ponto principal e para alcançá-la a empresa investe em sofisticação dos pontos de venda, uma maior variedade de produtos e de tamanhos, consequentemente, criando estruturas maiores, elevando o preço do produto, com ampliação das margens.

Na fase de vulnerabilidade, a empresa, como resultado da fase de crescimento, passa a ter custos mais elevados e uma estrutura burocrática, descaracterizando sua imagem anterior. Neste caso, a empresa se retira – ou é retirada - da posição do mercado que ocupava anteriormente dando lugar a novas empresas que entrarão com o formato de loja de desconto.

Apesar do modelo da roda da distribuição trazer grandes contribuições para o entendimento do aparecimento dos formatos de varejo, ele peca ao entender que toda loja varejista entra no mercado com a estratégia de preços baixos, deixando de lado empresas que preferem optar por diferenciação, com preços mais elevados, porém com produtos diferenciados ou exclusivos. Outras estratégias também podem ser adotadas que não dizem respeito a preços baixos, como novas formas de compras e variedade de produtos. Outro fator importante a ser ressaltado é que uma empresa, mesmo com seu crescimento, pode optar por continuar a ser uma loja em formato de desconto, mantendo seus preços baixos mesmo com estruturas maiores. As margens por peça podem continuar baixas, apesar da ampliação da variedade de produtos e mantendo a fidelização do cliente por outros fatores que não o ambiente mais sofisticado. Os fatores externos também são desconsiderados, apresentando uma visão de que todas as decisões sobre estratégia de preços e produtos dizem respeito somente a visão do administrador.

Diferentemente do modelo da roda da distribuição, o modelo do acordeon, criado por Hollander (1970) na década de 60, foca na diversificação e especialização da loja e consequentemente dos formatos. Mesmo assim, é uma forma histórica de apresentar a evolução dos formatos, apresentando que eles vão e vem com o passar do tempo. Este modelo diz respeito a uma alternância na maneira do comércio trabalhar as suas linhas de produtos: alternam grande variedade de produtos com pouca especialização e pouca variedade de produtos com muita especialização. Gallouj (2007) apresenta como exemplo do modelo do acordeon a distribuição histórica das lojas varejistas na França a partir dos anos 60. No período de 1965 a 1985, a França era dominada por empresas como C&A e Kiabi que tinham como características muitos produtos pouco especializados, passando depois para o domínio de lojas como Pimkie e Camaieu, com pouca variedade, porém com produtos especializados, lojas estas que tiveram seu apogeu entre 1985 e 1995. Na década seguinte, lojas como Zara e Gap voltaram a ter muita variedade pouca especialização.

Hollander (1966) procurou generalizar esta tendência entre as lojas ao longo dos anos. Porém, em sua teoria, não contemplou questões como custos e preços, como McNair o fez no modelo da roda da distribuição. Também não explica a existência simultânea dos dois modelos, pois como apresentado no exemplo de Gallouj (2007), tanto lojas como C&A, Zara



e Pimkie ainda estão em evidência na França e em outros países nos quais estão instaladas. Inclusive, dependendo do país, as lojas tem uma alteração em sua proposta podendo se apresentar de maneira diferente em termos de especialização e quantidade de produtos em outras regiões, inclusive por problemas logísticos e política de preços. Em decorrência desta situação, Gallouj (2007) acrescenta que o modelo do acordeon é difícil de validar empiricamente por não possuir indicadores claros e precisos de como validar a estrutura de variedade de produtos, ou seja, quais indicadores evidenciam que uma loja é especializada ou diversificada? Hollander (1966) afirma que teve dificuldades em validar o modelo, pois não havia uma série robusta de dados sobre variedade de produtos nas lojas, nem foi possível obter os dados de alternância dos movimentos nos bancos de dados universitários. Tudo foi difícil de se confirmar, mesmo a alternância de variedade.

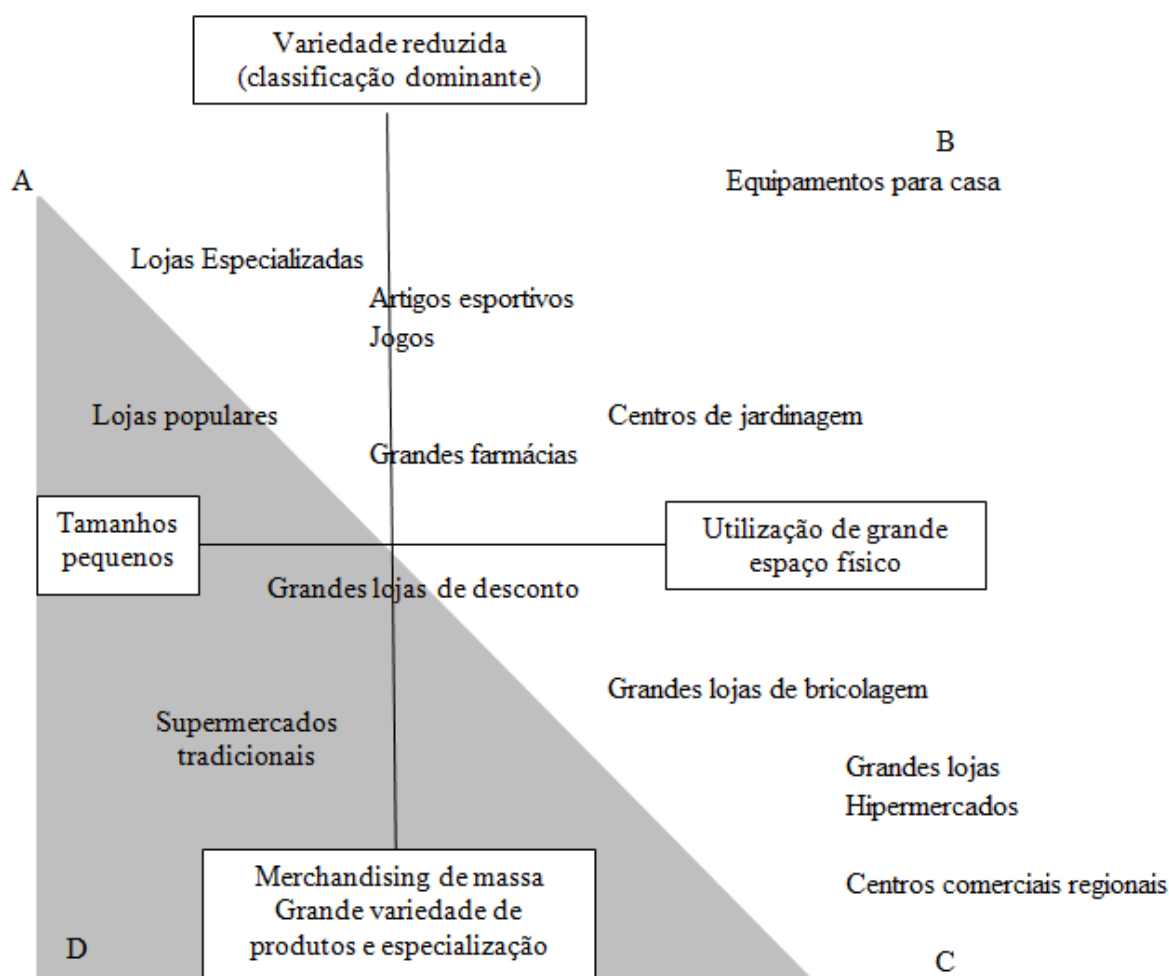
A pesquisa também não contempla as causas da mudança entre especialização e não especialização, o que dificulta movimentos de previsão do mercado. Outros autores, como Brand (1963), tentaram explicar as causas, encontrando a preferência do consumidor e a concorrência no mesmo segmento como fatores determinantes para a especialização ou não especialização. Porém, estas variáveis não explicam o movimento em sua totalidade. Também, como nas teorias ambientais determinísticas, não se pode afirmar que uma única variável explica todas as inovações no comércio, neste caso, a variedade pode não ser a responsável por todas as inovações no setor.

Um terceiro modelo de caráter cíclico é apresentado como o princípio da polarização criado por Kirby (1976). O princípio da polarização sugere que o desenvolvimento de empresas varejistas estão agrupadas em dois grupos extremos: lojas grandes para consumidores em massa e lojas pequenas, tidas como lojas especializadas. Estes dois tipos de formatos coexistem, sendo que a cada uma atende a um público diferente, com produtos diferentes. Entre um pólo e outro, existem diversos tipos de lojas com portes intermediários, existindo quatro grandes tendências de evolução no formato das lojas: concentração de mercado sob o domínio de um grupo pequenos de empresas, intensificação da concorrência e o declínio de alguns concorrentes que não souberam se sobressair com a intensificação da concorrência, aumento de poder dos distribuidores em detrimento de produtores e atacadistas e, por fim, uma mudança no comportamento do consumidor que deixou de ser fiel somente a marca. Segundo Gallouj (2007), Dawson (1985) apresentou seis fatores que explicam a existência do fenômeno da polarização:

- a) Economia de escala, aglomeração e duplicação: as economias de escala proporcionam que os grandes varejistas trabalhem com venda em grande quantidade a um custo reduzido, assim como a economia de aglomeração, a qual permite que diversas empresas varejistas se concentrem no mesmo espaço, proporcionando economia e comodidade para o consumidor. O fenômeno da duplicação está ligado a uma característica mais universal. Neste caso, as empresas tem interesse em diversos tamanhos, mas concentram seus esforços explorando um único tipo de tamanho de loja;
- b) Mudanças organizacionais e administrativas: algumas mudanças organizacionais de grandes empresas criam oportunidades para que as pequenas empresas surjam com novas propostas de segmentação de mercado;
- c) Evolução do comportamento do consumidor: alguns consumidores preferem preço a tempo, enquanto outros preferem tempo a preço, isto fará com que o consumidor opte por empresas maiores, com preços baixos, porém afastadas de suas casas ou por empresas pequenas, com preços mais altos, mas de fácil acesso e com redução de tempo de compras;
- d) Avanço tecnológico: as mudanças tecnológicas são consideradas o principal fator que resulta em polarização. A tecnologia possibilitou o avanço de economias de escala e do fenômeno da duplicação;
- e) Estratégias de captação e localização: o conceito de captação e localização são primordiais para o aparecimento da polarização. Enquanto as grandes lojas se concentram em grandes áreas e costumam ter um local específico para serem instaladas, as áreas em centros de cidade ou em bairros ficam livres para outros tipos de comércio, o que facilita o surgimento de lojas menores;
- f) Políticas públicas: as políticas públicas influenciam a medida que regulamentam os espaços urbanos e não urbanos, determinam como as áreas devem ser definidas e quais setores podem ou não ter tipos e tamanhos de lojas. As leis francesas Raffarin e Royer, citadas nesta tese, são um exemplo claro de como leis podem criar barreiras para o surgimento de grandes lojas e, com isto, privilegiar o surgimento de pequenas unidades.

Como os outros modelos, o princípio da polarização também tem suas críticas, visto que considerava, inicialmente, apenas variedade de produtos e tamanho são variáveis explicativas para o surgimento de inovação no formato do comércio. Dawson (1985) que acrescentou outras seis variáveis relacionadas a questões organizacionais e estratégias na tentativa de fazer

um complemento da teoria. Tigert (1980) também ampliou os horizontes da teoria por acreditar que o princípio da polarização teria explicações mais profundas para a evolução dos formatos de venda no varejo. O autor criou uma representação do mercado chamada de Market Structure Map, que facilita a visualização das posições que podem ocupar os diferentes formatos do varejo. A representação permite localizar a maior parte dos formatos existentes e de entender seu posicionamento em uma das quatro zonas: A, B, C e D.



**Figura 14 – O fenômeno da polarização no varejo segundo Tigert**

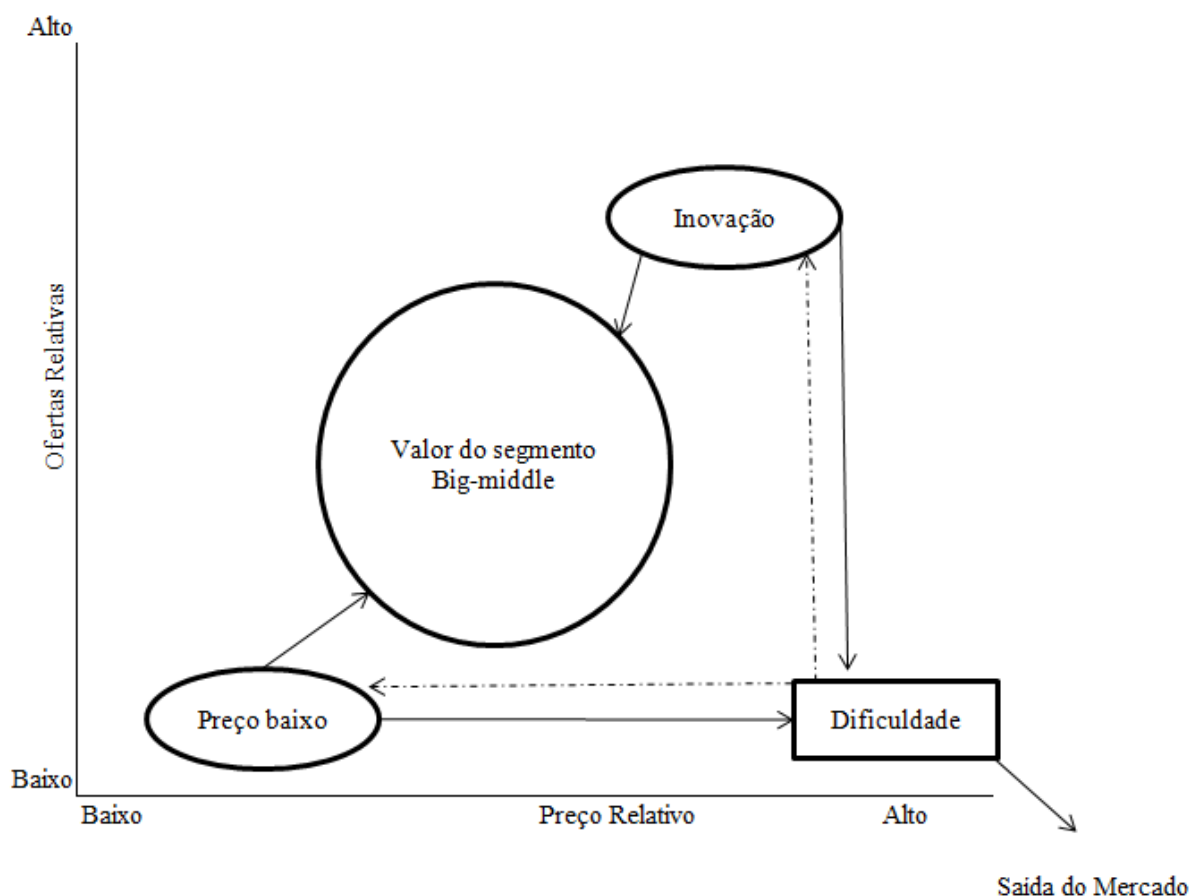
Fonte: Tigert (1980)

Os varejistas que possuem formatos situados no quadrante A são essencialmente especializados e controlam geralmente pequenas lojas. Normalmente são localizados em centros comerciais grandes ou procuram locais de grande movimento de clientes. As empresas localizadas no quadrante B são grandes lojas autônomas, com grande espaço físico,

localizados em grandes avenidas. Os varejistas do quadrante C são igualmente grandes e oferecem uma grande variedade de produtos. Por fim, as empresas no quadrante D são empresas de pequeno porte e relativamente populares, muitas vezes oferecendo grande variedade de produtos. É importante ressaltar que nem sempre estas regras se aplicam ao caso do Brasil. As regras para localização e abertura de grandes lojas varejistas é diferente das encontradas nos países europeus e nos Estados Unidos. Na exposição de Tigert (1980) é possível ver que estas lojas funcionam de forma paralela, cada uma atendendo a um público diferente e podendo coexistir sem maiores preocupações, diferente das explicações da teoria do acordeon.

A última teoria dos modelos cíclicos é o ciclo de vida desenvolvida por Levitt (1965) e Vernon (1966) durante os anos 60. O modelo do ciclo de vida apresenta a ideia que todas as formas de distribuição comercial passam sucessivamente pelas fases de inovação, crescimento, maturidade e declínio. Na fase de inovação é quando acontece o surgimento de formatos inovadores, que normalmente constituem uma ruptura com a estrutura existente. A originalidade e a vantagem competitiva do novo formato dependem de custos inferiores, de competências e métodos novos, de vantagens de localização e de novas combinações de variedade de produtos e ofertas. Na segunda fase, a de crescimento, o formato se desenvolve em novas zonas e novos entrantes penetram no mercado. Como na roda da distribuição de McNair, o que trouxe inicialmente diferencial para o modelo tende a se modificar devido ao crescimento, elevando os custos, a complexidade do negócio, ocasionando o aumento da estrutura e do controle. Na terceira fase, a maturidade, o controle da organização se torna cada vez mais difícil e as empresas ficam expostas ao ataque de novos formatos emergentes. Na última fase, o declínio, a empresa sofre com a redução da sua parcela de mercado e dos lucros e o formato original tende a se transformar ou adaptar aos formatos emergentes para que a empresa sobreviva.

Reynolds et al (2007) acrescenta que esta abordagem evoluiu e, em 2005, Levy (2005) aprimorou trazendo a ideia de valor de segmentação “*big-middle*”. Esta abordagem tem a vantagem de combinar elementos do ciclo de vida visto anteriormente com os efeitos da economia de escala, nascimento e morte - junto a noção-chave de inovação de formato, contemplando preço e ofertas relativas, conforme figura 15.



**Figura 15 – Conceito de “big-middle”**

Fonte: Levy (2005) apresentado por Reynolds et al (2007)

Levy (2005) apresenta que os varejistas costumam ficar em quatro segmentos: inovador, *big-middle*, baixo preço e “em dificuldade”. Quando o varejista deseja ser inovador apresenta uma alta taxa de qualidade a preços altos. O varejista que encontra-se no segmento de baixo preço, foca suas estratégias em baixo custo para oferecer a seus clientes produtos sem diferenciação, mas com preços atraentes. Os varejistas em dificuldade estariam competindo com altos preços, porém baixa qualidade, o que os faria ter pouca ou nenhuma participação no mercado. Já os varejistas do *big-middle* procuram ter o equilíbrio em suas ofertas de valor, aliando preço e qualidade do produto (REYNOLDS et al, 2007). Com isto, eles não estão num nível de diferenciação significativo, porém conseguem ter domínio do mercado e se manter em momentos de dificuldade. Se por um lado não fazem grandes investimentos em inovação e estão fadados a sempre seguir o que já foi realizado por outras empresas, por outro lado não correm grandes riscos e se asseguram pela estabilidade já conquistada.

Alcançar economias de escala permite que os varejistas de preço baixo mudarem-se para o *big-middle*. Em contrapartida, a incapacidade de manter o equilíbrio correto entre preço

e qualidade para os clientes pode resultar na falência dos varejistas que se deslocam para o segmento em dificuldades. Reynolds et al (2007) cita empresas como Wal-Mart e Target como exemplos bem sucedidos no domínio *big-middle*, enquanto lojas de departamentos convencionais como K-Mart e Sears se encontram na zona de dificuldade. Ressalta, porém, que o modelo ainda não foi testado fora dos Estados Unidos.

Os modelos cíclicos explicam, em parte, o surgimento de novos formatos e o seu desaparecimento, a coexistência de diversos formatos e como os mesmos interagem a medida que novos formatos surgem trazendo, necessariamente, o fim de outros formatos. Apenas o modelo da polarização permite a coexistência de diversos tipos de formatos, sendo que o surgimento de um proporciona o surgimento de outro. Além disto, a noção de ciclo recorrente não é específica para o comércio e possui diversas limitações. O modelo da roda e do acordeon se limitam a apresentar somente uma variável explicativa – custos para o modelo da roda e variedade de produto para o modelo do acordeon – excluindo questões de preferências do consumidor, reação das empresas que já estão estabelecidas no mercado, além de estratégias próprias das empresas para evitar que as questões cíclicas aconteçam. Uma empresa não necessariamente precisa aumentar seu nível de portfólio de produtos e qualidade de serviços e, ao mesmo tempo, ter que aumentar o preço de suas mercadorias perdendo os consumidores já estabelecidos. Outras formas de manutenção e até contenção de custos podem ser adotadas.

Os padrões cíclicos acabam por explicar a evolução do comércio por um princípio mecanicista e com uma tentativa de generalização, nem sempre possível, pois este tipo de análise pode tornar-se simplista e pouco exploratório. Mesmo assim, é um grande passo para um reflexão da evolução do comércio. Os modelos apresentados a seguir pela abordagem interacionista ou de conflito avançam em outras variáveis que não foram contempladas pela abordagem cíclica e podem complementar esta análise.

### **3.2.3 Abordagem interacionista ou de conflito**

Estas abordagens dizem respeito a reações das empresas a novas formas de distribuição. As teorias sugeriram a partir de situações de conflito e de grande concorrência entre os distribuidores existentes e os novos entrantes, normalmente propondo uma nova forma de distribuição.

O primeiro modelo apresentado, criado por El-Ansary e Stern (1972), é uma compilação de diversos estudos realizados por outros autores entre os anos 50 e 70. O modelo analisa o

processo de confrontação entre a empresa inovadora e a empresa que já está estabelecida no mercado, apresentando como as inovações são adotadas e contribuem para modificar as estruturas do mercado. O modelo de El-Ansary e Stern é relativamente simples: quando uma fórmula inovadora surge, uma situação de crise se instala, acontecendo uma fase inicial que é classificada como “choque inicial”, período no qual as empresas estabelecidas não reconhecem o modelo inovador e não reagem ao perigo iminente. As empresas inovadoras são consideradas como passageiras e inferiores. No segundo momento, as empresas começam a ter ações defensivas, como pressão sobre os fornecedores ou criando barreiras para os novos entrantes. Quando estas ações reativas não obtêm sucesso, a empresa percebe que precisa se adaptar ao novo mercado que surgiu a partir da inovação, procurando reequilibrar as forças do sistema existente. Por isto, o modelo tem como base a ação das empresas inovadoras e a reação das empresas estabelecidas no mercado.

O segundo modelo foi criado por Jorgensen (2004) e se refere a um modelo de análise do processo de entrada de empresas no varejo e é dividido em duas gerações de modelo, uma tida como original e outra revisitada, dando origem a um modelo mais completo.

No primeiro modelo Jorgensen, no fim dos anos 90, possui as mesmas características do modelo de ação e reação apresentado por El-Ansary e Stern (1972). Após as primeiras reações das empresas já estabelecidas no mercado, como pressão sobre os fornecedores e maior nível de concorrência, as empresas começam a imitar a inovação do novo entrante, criando uma nova estrutura de mercado e um novo modelo concorrencial. Em seu modelo revisado, publicado em 2004, Jorgensen apresenta três novas proposições que alteram o modelo:

- As empresas já estabelecidas normalmente obtêm informações precisas sobre os acontecimentos do mercado, mesmo antes da entrada de um novo competidor;
- A entrada de outras empresas no mercado não costuma ser secreta, existe uma forte divulgação anterior;
- As empresas já estabelecidas também possuem informações precisas sobre os novos entrantes e seu possível sucesso. Como consequência, estas empresas podem avaliar o nível de sucesso e as falhas do novo formato.

A partir destes pressupostos, as empresas já estabelecidas podem se precaver, mobilizando recursos de construção e desenvolvimento de imagem ou estabelecer um conceito novo de ganhos em escala procurando fidelizar seus clientes. O objetivo destas ações seria diminuir ou eliminar as chances de sucesso do novo modelo. A diferença significativa entre o primeiro modelo e o segundo são as informações e, a partir delas, a possibilidade de ações pró-ativas e não somente reativas ao novo entrante.

O terceiro modelo apresentado por Gallouj (2007) é o modelo de Galbraith (1952) e se apresenta como um modelo de poder compensatório. Este modelo se baseia nas relações entre os vendedores e os consumidores no mercado de bens e serviços. Em um sistema econômico dominante, uma das duas partes exerce um controle maior do mercado e obtém, conseqüentemente, vantagens maiores. A parte mais fraca se organiza de forma a se proteger das ações da parte mais forte. O poder compensador então seria as ações que regulamentam estas relações de poder entre a parte mais fraca e a mais forte. Estas relações acontecem de forma vertical, visto que se trata das relações entre produtor e cliente ou entre empresa produtores e distribuidores. Também é dividido em fases. Numa primeira fase existe a concentração forte de empresas, normalmente em forma de oligopólio, que ficam como poder de barganha concentrado em suas mãos e ditam as regras do mercado. Por outro lado, a parte mais fraca está dispersa e possui empresas de pequeno porte. Na segunda fase, as empresas dominadas se organizam para compensar o poder das outras. Elas normalmente se juntam para diminuir o lucro excessivo das empresas dominantes e criam um conglomerado mais significativo. Como resultado, na terceira fase, as relações são equilibradas.

O modelo compensador de Galbraith (1952) não se interessou em estudar as inovações, mas, sim, as relações concorrenciais e as formas como as empresas se organizam para regulamentar os conflitos verticais entre produtores e distribuidores. Porém, em meio as regulamentações, formas inovadoras surgem para equilibrar o poder de barganha entre estes dois elementos. Desta forma, o modelo acaba por explicar o surgimento de algumas formas inovadoras de relações entre produtores e distribuidores e formas inovadoras de parcerias.

Já o modelo dialético, dentro da abordagem interacionista e de conflito, é o mais conhecido e tem como objetivo o resultado do confronto entre os formatos de varejo existentes e os novos. A base do modelo dialético e, de maneira mais geral, da maior parte dos modelos apresentados na abordagem interacionista e de conflito, é a ideia de que todos os formatos de varejo tem especificidades e características exclusivas que permitem a diferenciação de outros formatos já existentes. Gist (1968) procurou em suas pesquisas propor um sistema de evolução de formatos baseado na dialética, no qual um varejista existente (a tese) se vê confrontado e em concorrência com uma instituição inovadora (a antítese), e a partir deste confronto se pode perceber gradualmente uma fusão dos dois conceitos e um novo formato emergente, de natureza híbrida (a síntese), que incorpora as características tanto da tese quanto da antítese.

Os maiores representantes deste modelo foram Maronick e Walker (1974) que reiteraram que o princípio da oposição estrutural entre os formatos de venda é fator



explicativo de sua evolução. Para os autores, a inovação comercial só pode se desenvolver na introdução de uma quebra estrutural com a fórmula de vendas dominante. Neste caso, o modelo dialético assume que os varejistas mutuamente se adaptam ao surgimento de concorrentes que desenvolvem características "opostas" ao modelo vigente. Assim, quando a instituição estabelecida é ameaçada por um concorrente que possui algum tipo de diferencial, adota uma estratégia para também se beneficiar desta vantagem, cancelando, assim, parte da atração exercida pelo inovador. Pelo modelo dialético, toda inovação surge como uma antítese de um formato existente. As duas fórmulas concorrentes presentes no mercado convergem gradualmente para chegar a uma síntese. O foco da síntese passa por uma transformação e uma convergência dos dois formatos considerados. Posteriormente, a síntese será confrontada por outra antítese e o ciclo começa novamente gerando novos formatos.

Apesar de ser um dos modelos mais disseminados, há uma série de limitações. Em primeiro lugar, o modelo dialético explica um número reduzido de evoluções empíricas no varejo. Além disso, alguns formatos de vendas que tentaram fazer uma síntese entre opostos falharam (FILSER; DES GARETS; PACHÉ, 2001). O modelo também não pode ser usado com a finalidade de previsão, visto que só se pode concluir como um novo formato surgirá a partir da entrada de uma antítese. Além disto, os critérios relevantes e confiáveis para se determinar a oposição entre dois formatos é essencial e tem se mostrado uma tarefa complexa. Dificilmente se pode mostrar de forma convincente e realista que o formato "loja de departamento" seria a antítese da "loja popular", ou a "loja de desconto", a antítese do "supermercado tradicional". Pode-se considerar que é relativamente arriscado a análise da evolução dos formatos a partir de um processo dialético.

O último modelo da abordagem interacionista e de conflito foi criada por Evans, Barnes e Schalacter (1993). A maior parte dos modelos denominados interacionistas e de conflito tem o mérito de apresentar as características da inovação como sequenciais, ou seja, a adaptação as empresas é gradual em relação as inovações apresentadas pelos concorrentes. Evans, Barnes e Schalacter (1993) apresentam uma visão diferente, de cunho sistêmico. Os autores analisaram o efeito dos formatos do comércio como um sistema de estruturas abertas, determinadas pela capacidade de interagir com outros sistemas que compõem seu meio ambiente. As empresas procuram no ambiente sinais de oportunidade ou ameaças, as quais tentam impedir. A dificuldade reside na identificação e validação dos sinais, pois somente a partir da confirmação destes sinais que a empresa poderá agir, por isto muitas empresas agem de forma lenta e não espontânea face a inovação de formatos. Além disto, existe uma

infinitude de respostas que podem ser adotadas em detrimento de outras e analisar estas possibilidades também retarda a resposta.

Evans, Barnes e Schalacter (1993) apresentam que esta demora na resposta pode ser tratada como um fenômeno da inércia que se desenvolve quando uma empresa está inserida no ambiente a tal ponto que não consegue responder a quaisquer alterações ou pressão competitiva. A inércia em questão pode conduzir o varejista a um grau de isolamento à medida em que deixa de reconhecer e tratar uma quantidade de informações importantes para o setor. Em alguns casos, o isolamento pode levar ao declínio e a falência do varejista. Conforme os autores, a impossibilidade de mudar as instituições existentes, juntamente com o surgimento de muitas oportunidades, promove a entrada e o sucesso de instituições inovadoras.

Novamente, as limitações da teoria se dão por explicar apenas algumas situações no comércio varejista, pois ainda é possível observar formas tradicionais e inovadoras num mesmo mercado, convivendo concomitantemente. Além disto, diversas empresas se preparam para ter respostas rápidas e até antecipadas às mudanças do mercado, não podendo a inércia explicar todas as situações existentes.

As abordagens interacionistas se concentram exclusivamente nas reações e adaptações das empresas já existentes no mercado face a introdução de uma inovação, normalmente realizada por uma nova empresa, uma nova entrante. Os modelos apresentados nesta abordagem representam um avanço nas questões de conflito e também de imitação do varejo - o modelo de Stern e El Ansary, assim como o modelo de Jorgensen - que se interessam pelo comportamento das empresas atuantes no mercado quando um novo entrante inovador surge, enquanto o modelo dialético restringe-se a imitação e adaptação, resultando num conceito híbrido. Porém, também excluem outras variáveis, atendo-se exclusivamente aos fenômenos de concorrência, não incluindo o ambiente econômico, sociocultural, político e outros tipos de desenvolvimento que podem ocorrer. Não explicam, por conseguinte, como a inovação da outra organização surge, apenas a reação da empresa já situada no mercado e o resultado deste conflito. Na próxima abordagem serão trabalhadas questões mais complexas, com diversas variáveis interagindo e atuando mutuamente.

#### **3.2.4 Abordagem multicritério ou combinatória**

As abordagens multicritérios ou combinatórias se diferenciam das demais abordagens já apresentadas, pois não partem do princípio que apenas uma variável é determinante para

justificar a inovação no varejo. São diversas que não agem isoladamente, elas interagem, modificando continuamente o ambiente no qual estão inseridas e, a partir do resultado delas, é que se justificam os novos formatos. São quatro as abordagens apresentadas a seguir.

O primeiro modelo apresentado como modelo multicritério é, na verdade, uma evolução do modelo da roda da distribuição. A partir das limitações do modelo inicial, quatro versões foram pesquisadas e aprimoradas. A primeira, proposta por Nielsen (1966), se baseia em dois elementos: os interesses dos consumidores em relação a preço, variedade, serviços oferecidos, localização, entre outros e a concorrência entre os diferentes tipos de formatos de lojas varejistas. Além disto, o modelo parte da premissa que as lojas existentes podem ser classificadas em três categorias a partir do nível de preço e serviço: nível elevado, nível médio e nível baixo e estas seriam as classificações dos formatos. Os consumidores, por sua vez, optam por uma das categorias a partir de suas necessidades e condições de preço, serviços e os demais itens citados.

Nielsen (1966) insere, a partir desta realidade, um modelo de mobilidade da empresa, a partir do mesmo raciocínio do modelo da roda da distribuição. Nesta caso, o movimento das empresas pode ser tanto para cima – quando empresas aumentam seu nível de preço e serviços, entrando em mercados de alto nível, como o movimento de diminuição de preços e serviços, - quando diminuem seu nível de preços e serviços, entrando, assim, em mercados médios ou baixos. Estes dois movimentos são conhecidos *trade down*, ou seja, de diminuir preços e *trade up*. Ao contrário do modelo da roda, no qual o movimento da empresa estava baseada apenas em preço e custos, no modelo de Nielsen, a preferência do consumidor e a qualidade dos serviços são fatores decisivos para o movimento das organizações.

Ainda dentro da variação do modelo da roda, Goldman (1975) foi o segundo a aprimorá-lo. Ele se concentrou na integração das preferências dos consumidores e em particular de suas insatisfações, e destaca, além da supressão dos serviços, outras formas de diminuir custos e preços, ou seja, a identificação das formas de *trade up* que as empresas adotam. Para Goldman (1975), as formas comerciais inovadoras surgem para satisfazer os consumidores insatisfeitos com os serviços ou, mais precisamente, que não estão dispostos a pagar o preço que está associado a eles. Esta adaptação se dá por meio do movimento de *trade up*.

Izraeli (1973) foi o terceiro a fazer este aprimoramento. Para o autor, não existe apenas uma roda da distribuição e, sim, três rodas. Na primeira roda encontram-se as instituições que vendem no nível mais baixo de preço e serviços. A segunda roda corresponde as empresas com o nível mais alto da roda, com maior qualidade e serviços, mas também preços mais

altos. A terceira roda corresponde aos distribuidores tradicionais que já estão no estabelecidos no mercado e que representam as lojas de desconto e as empresas médias, mas que estão num nível superior as lojas de desconto. Na visão de Izraeli (1973), as empresas inovadoras vão entrar nos três tipos de mercados e as empresas que já estão estabelecidas, com o passar o tempo, vão se adaptar criando também inovações próprias, como novos métodos para recuperar as partes do mercado anteriormente perdidas e impedir novas perdas. Neste caso, diferente do modelo da roda original, o inovador pode entrar em qualquer momento das três rodas e modificar o mercado existente. Em decorrência destas transformações, a empresa que está no nível mais baixo pode entrar em *trade up* e subir de nível, a que se encontra na roda intermediária pode fazer tanto *trade up* quanto *trade down* e a roda mais alta pode fazer *trade down*. Assim, depois de um período após a entrada de novas empresas, a tendência é o mercado se adaptar e surgir uma concorrência estabilizada, o que, por si só, geraria uma nova fase de oportunidade de entrada de novas empresas inovadoras.

O último movimento que aperfeiçoa o modelo da roda foi criado por Agergård, Olsen e Allpass em 1970. Neste modelo, o roda possui uma dinâmica de *trade up*. As empresas existentes no mercado se sentem forçadas pela concorrência a sempre oferecer melhores serviços com conseqüente aumento de preço, o que abre espaço para novos entrantes no nível mais baixo, visto que estes mercados ficam descobertos com o passar do tempo. A mudança significativa na maneira de observar a inovação trazida por Agergård, Olsen e Allpass (1970) está no fato de ver o movimento das empresas como cíclico e contínuo, uma empresa não necessariamente finaliza um ciclo e passa para outro, mas ele sobe em espiral juntamente com as inovações existentes, ou seja, a roda não volta para o ponto de partida mas, sim, inicia outro ponto em outro nível mais alto da outra roda. Neste aperfeiçoamento também são levados em consideração as mudanças sócio-econômicas do ambiente – crescimento populacional, localização, estrutura de vendas, práticas de compras, sistema de transportes, os concorrentes interurbanos - e os conflitos que acontecem dentro das empresas – preço, serviços oferecidos, variedade de produto.

Após a apresentação das quatro abordagens que dão continuidade ao modelo da roda, mais três abordagens multicritério ou combinatória também são apresentadas.

Brown, em 1995, apresentou o modelo da multipolarização. Este modelo é uma primeira tentativa de combinar diferentes abordagens cíclicas, um verdadeiro modelo combinatório. O autor acredita que o comércio está polarizado entre tamanho, preço, variedade e serviços. O lojista está em um ponto extremo entre grande ou pequeno varejista, sendo que o pequeno varejista costuma ter uma loja de menor tamanho e os grandes em

centros mais afastados, variedade reduzida ou vasta e, por fim, foco no preço ou no serviço. Estas variáveis são o resultado da junção da dimensão qualidade-preço do modelo da roda, variedade e localização próxima ou distante e sua variação para grande e pequena loja apresentada pelo modelo do acordeon e a evolução de diversas características apresentada pelo modelo do ciclo de vida. Além da multiporalização, Brown (1995) também apresentou uma matriz na qual fazia a junção dos modelos cíclicos no qual argumenta que as inovações evoluem de acordo com quatro etapas diferentes: numa primeira fase, a empresa entra no mercado com preço baixo, num mercado pequeno, cresce em termos de preço e de tamanho, em seu período de maturidade aprimora a qualidade e na fase de declínio uma concorrência acirrada, com perda de mercado e uma diminuição nas vendas considerada como irreversível.

A terceira abordagem foi criada por Beem e Oxenfeldt (1966) e parte de seis hipóteses sobre uma visão moderna e atual – para a época da pesquisa – do mercado de varejo a inovação no comércio:

- a) Empresas competem de forma diferente em termos de disponibilidade de recursos e capacidade de atração de clientes, além de oportunidades e objetivos;
- b) Os consumidores são heterogêneos do ponto de vista de suas necessidades e demandas tanto em termos de produtos quanto no tipo de lojas que frequentam;
- c) As empresas procuram benefícios diferenciados para grupos específicos de consumidores;
- d) As oportunidades de benefícios diferenciados estão em constante evolução;
- e) Quando as empresas não conseguem construir uma vantagem competitiva preferem a cooperação à concorrência;
- f) As vendas e os lucros estão constantemente ameaçados.

Estas hipóteses modificam a visão tradicional e schumpeteriana, segundo os autores, pois contemplam todas as possibilidades e inserem características das abordagens cíclicas, especificamente do ciclo de vida, visto que os autores acreditam que os mercados são formados por ciclos longos e curtos. Nos ciclos longos, de natureza schumpeteriana, são caracterizados por novos formatos de distribuição, com melhores custos e qualidade que refletem a mudança da sociedade e da tecnologia. Normalmente, referem-se a inovação radical, fruto de diversas inovações incrementais construídas ao longo do tempo.

Os ciclos curtos possuem uma concorrência entre os pares, ou seja, dentro dos tipos de formatos do varejo e são caracterizadas por competidores agressivos, que procuram continuamente elementos que os diferencie dos demais competidores e também procuram desenvolver inovações em segmentos não explorados. São as inovações de natureza

incremental. Neste caso, as inovações são rapidamente e sistematicamente imitadas e adotadas pelos concorrentes, reduzindo a vantagem competitiva conquistada anteriormente.

Independente do ciclo, Beem e Oxenfeldt (1966) defendem que as empresas, para dar continuidade a vantagem competitiva vão além da utilização da redução de custos, elas utilizam diversas variáveis para conquistar o mercado, que se torna extremamente dinâmico.

A última abordagem dos modelos multicritério diz respeito as estratégias adotadas pelos distribuidores, com forte tendência operacional. Gallouj (2007) ressalta que existem seis modelos mais representativos desta abordagem, são eles: a matriz de segmentação estratégica de Allvine, o modelo de análise de fluxos de Stevens, o modelo de diferenciação de Davis, o modelo de Regan, o modelo de Beem e a abordagem comportamental de Filser.

A matriz de segmentação estratégica de Allvine, formulada em 1968, uma matriz que apresenta a segmentação do mercado em termos de preferência do consumidor. O autor parte do mesmo princípio que a maioria das teorias apresentadas, na qual o novo entrante inovador procura conquistar o consumidor a partir de um baixo preço e um leque de serviços mais robusto que os oferecidos pelas empresas atuantes no mercado. Allvine focou seus estudos no formato de supermercado, formato este dominante no ramo alimentício no período do estudo nos Estados Unidos. Os elementos combinados da matriz são o preço e o tamanho ou variedade do estabelecimento, conforme figura 16.

		Alto	Preço Médio	Baixo
Tamanho	Pequeno	Loja de Conveniência		
	Grande		Supermercado	Loja de Desconto
	Extra grande		Combostore (Supermercado + Farmácia)	Superstore

**Figura 16 – A matriz de estratégias genéricas de segmentação no comércio varejista**

Fonte: Gallouj (2007)

Para Allvine (1968), a matriz ajuda o varejista a entender a posição em que seu negócio está em relação a outros formatos que atendem ao consumidor e ajudam no processo de decisão de estratégias a serem implementadas para lidar com inovações de concorrentes e novos entrantes, principalmente em relação a consumidores sensíveis ao preço e ao tamanho.

É possível também decidir sobre quais segmentos o varejista pretende dar prioridade e quais os formatos correspondentes.

O modelo de análise de fluxos foi criado por Stevens em 1976. Sua proposta era analisar as inovações no varejo. Para Stevens (1976), pode-se distinguir três tipos de fluxos ou movimentos no varejo: fluxo de bens e serviços, fluxo de informação e fluxo físico. A partir disto, o autor constatou que as inovações surgem a partir de dois fenômenos: *i.* a melhoria da eficácia e da eficiência do processo resultante de um dos três fluxos, e *ii.* a substituição de um fluxo por outro no intuito de melhorar o nível de satisfação dos clientes. Assim, estas combinações geram, a longo prazo, inovações radicais em alguma área do comércio.

Foram consideradas pelo autor como inovações o surgimento dos formatos ao longo do tempo, tais como: venda por correspondência, lojas especializadas, grandes lojas, supermercados, centros comerciais, lojas de desconto e venda pela televisão. Para cada novo formato lançado, observou-se diversos tipos de impactos, mas os mais frequentes melhoravam a performance na variedade de produtos, no preço e na comodidade do cliente.

O terceiro modelo foi criado por Daves (1992), que procurou entender a inovação e diferenciação no varejo que, para o autor, pode acontecer no produto – quando a inovação começa a partir de uma demanda do mercado –, no processo – por uma iniciativa da empresa – ou uma mescla destas duas situações. Em todos os casos, a inovação surge com o intuito de produzir um diferencial para a organização.

O modelo se propõe a estimar as dinâmicas do mercado já estabelecido e dominante que podem de alguma forma limitar o surgimento das inovações associadas a diferenciação em determinado segmento ou setor, ou seja, o modelo pode expor os motivos da não inovação em determinada situação.

Por outro lado, ainda segundo o modelo, uma vez que a inovação foi implementada, seu declínio não acontece somente como resultado de uma força natural ou situação comum mas, sim, da imitação que as empresas concorrentes fazem da inovação bem sucedida. A imitação é a origem do declínio do formato comercial.

Em 1964, Regan desenvolveu uma teoria sobre o desenvolvimento comercial. Para este autor, os estabelecimentos comerciais se desenvolvem a partir de duas variáveis ou fatores: a estrutura organizacional e o valor comercial. Os fatores de valor comercial referem-se a variedade de produtos, o ambiente da loja, a acessibilidade, os serviços oferecidos, as técnicas de promoção e a comunicação utilizada. A inovação surge porque a loja procura se diferenciar de seus concorrentes em sua área de influência. Já os fatores de estrutura organizacional

determinam a natureza da concorrência, tais como o nível de concentração, o nível de integração vertical e horizontal, o nível de barreiras de entrada, entre outros.

Este modelo se aplica a análise combinatória, a partir do momento que as combinações de fatores de valor comercial e de estrutura organizacional realizam diversos tipos de combinações para oferecer bens e serviços, desde níveis mais baixos até os mais altos, tendo variedade de preços e posicionamento de mercado.

O penúltimo modelo combinatório é apresentado por Beem, em 1970. O objetivo deste modelo é integrar as preferências do consumidor e as restrições do distribuidor. O autor construiu uma matriz na qual apresenta as principais demandas dos consumidores e as principais restrições dos distribuidores para respondê-las, afim de prever a mudança no formato do varejista.

Do lado dos consumidores, a principal preocupação reside no desejo de obter o produto ou serviço na hora certa, com um nível de satisfação mais alto possível. Este alto nível de satisfação refere-se a um grau de investimento em termos de dinheiro, tempo e energia de um lado, porém com um baixo nível de incerteza. Do lado do distribuidor, lucro, diferencial competitivo, tamanho do mercado, intervenções públicas e limitações tecnológicas geram suas restrições no atendimento do consumidor. Esta matriz é considerada um quadro que permite melhor visualização de oportunidades para o distribuidor.

O último modelo apresentado é o de Filser, que em 1986 propôs um modelo estratégico de análise da evolução dos formatos de vendas. O autor analisa as características do consumidor, como características econômicas, psicológicas, demográficas e socioculturais, as características das fórmulas de venda no varejo, como localização, variedade, preço e serviços, a adequação do que atende o consumidor e a análise do posicionamento. Os novos formatos surgem segundo Filser (1986) a partir de segmentos emergentes que podem ser identificados na análise de necessidades dos consumidores não satisfeitas ou expectativas mal atendidas.



## CONCLUSÃO DA PARTE I

A primeira parte desta tese se ateve a apresentar o referencial teórico que estrutura todo o processo de aprendizagem para sustentar a questão de pesquisa e proposições apresentadas na parte introdutória, trazendo os principais elementos relacionados à definição de serviços em seus diversos aspectos, sua relação com o varejo, as inovações em serviços e inovações no varejo em suas diferentes trajetórias e visões.

Em seu escopo, a primeira seção apresentou não somente a literatura específica da área de serviços e varejo, incluindo as visões históricas desde Adam Smith e Karl Marx, cuja maior preocupação para a época era a indústria. Mesmo o foco da pesquisa sendo o varejo e, conseqüentemente, serviços, as preocupações com a indústria emergem por serem o berço de definições importantes destas áreas em sua fase inicial. As características precípua dos serviços originaram-se da comparação com a indústria auxiliando na evolução de uma melhor conceituação de serviços oferecida atualmente no meio acadêmico. O referencial teórico de serviços se concentrou em estudos realizados por autores nacionais e internacionais a partir os anos 80 e exibiu enfoques de serviços a partir de demanda, oferta, visão baseada e valor, análise dinâmica e a representação dos atores que fazem parte da estrutura do processo de prestação de serviços. Inclusive, a questão de prestação de serviços e produção de serviços também fez parte dos argumentos para um melhor entendimento da questão. A lógica dos serviços e suas principais características e o triângulo dos serviços também foram apresentados.

Uma discussão sobre varejo como segmento do setor de serviços se fez necessária na segunda seção, pois, apesar da tipologia “varejo como serviços” ser largamente aceita, as evidências conceituais não são claras ou óbvias. Para tal, foram relacionadas às percepções de varejo como um serviço peculiar, com suas particularidades, contudo, tendo as características necessárias para a classificação se tornar pertinente. Foi fundamental, também, a apresentação das estruturas do comércio de maneira geral para, posteriormente, se aprofundar na segmentação varejista. Gallouj (2007) foi o autor que proporcionou as bases dos estudos sobre comércio e seu desdobramento para o varejo.

A terceira seção apresentou a inovação em serviços e o amadurecimento das teorias sobre o tema. A partir da visão schumpeteriana de inovação, os desdobramentos para a área de serviços foram apresentados a partir da teoria de Gallouj (2002) e sua forma de classificação.

Não obstante, também foram apresentados os principais aspectos da inovação, mesmo que com visões baseadas no setor industrial, com suas teorias mais desenvolvidas. Em seguida, a inovação no varejo foi apresentada com suas diferentes abordagens: ambiental, cíclica, interacionista (ou de conflito) e multicritério (ou combinação) baseadas em Gallouj (2007).

Por fim, fez-se também essencial uma discussão sobre os retornos proporcionados pela inovação e outros elementos que fazem parte do processo, como barreiras e limitações. Esta discussão teve como pano de fundo a vantagem competitiva sob seus diferentes aspectos e visões, não sendo aprofundados nesta tese, todavia, primordiais para o entendimento do porquê da adoção da inovação no varejo.

## **PARTE II – INOVAÇÃO EM REDES VAREJISTAS**

## INTRODUÇÃO DA PARTE II

Como segunda parte da tese apresentam-se três seções fundamentais para o entendimento dos procedimentos práticos e sua relação com a base teórica apresentada anteriormente. Organizada num primeiro momento para abordar as relações teóricas e sua operacionalização e, num segundo momento, as práticas adotadas como estratégia de pesquisa e sua justificativa.

O capítulo quatro, que apresenta o modelo teórico da pesquisa, analisa a inovação no varejo a partir do modelo conceitual de Gallouj (2002) para a dinâmica dos serviços, no qual o produto do serviço é o processo em que está inserido. A lógica dominante de serviços é apresentada como pano de fundo para o entendimento de como o varejo pode transpor a noção de que repassa produtos da indústria sem qualquer diferencial para os consumidores sem agregação de valor. Diante desta lógica, o serviço prestado passa a ser mais importante que o próprio produto comprado, trazendo os serviços como ator principal (LEVITT, 1960). Apresenta-se, conjuntamente, a análise das tecnologias e competências dos produtos proposta por Gallouj (2002) no intuito de demonstrar a dinâmica dos serviços aplicada ao varejo, no qual as competências do varejista e dos clientes são levadas em consideração, juntamente com as tecnologias materiais e imateriais do produto do serviço. Esta composição levará ao entendimento da prestação de serviços do varejo. A partir da formulação do produto do serviço é que se apresenta a lógica da inovação. Também para esta análise é utilizada a classificação proposta por Gallouj (2002) a partir dos mesmos componentes já apresentados. Como argumentação final, Sorescu et al (2011) expõe os impactos que a inovação pode trazer ao setor varejista, que são apresentados como possíveis respostas a implantação de projetos inovadores.

O capítulo cinco externaliza as bases para a escolha do método de pesquisa e sua classificação. Apresenta-se o estudo de caso como estratégia adotada e sua classificação para múltiplos casos, com caráter qualitativo e exploratório. É apresentada a unidade de análise e sua respectiva justificativa e um aprofundamento na classificação do varejo no Brasil. Na seção seguinte, são apresentadas as técnicas para a coleta de dados, com apresentação dos tipos de entrevistas e fontes adicionais necessárias para a complementaridade do rigor metodológico que o método exige. A última seção apresenta a técnica de análise dos dados e o processo de lógica da replicação sugerido por Yin (2010).

Com base nestas informações, espera-se que elucidar o arcabouço empírico do trabalho, a partir das justificativas teóricas para as escolhas apresentadas. Esta perspectiva de análise apoia-se nas especificidades dos serviços aplicadas ao varejo, numa percepção capaz de articular as diferentes dinâmicas existentes em diversas áreas do varejo, incluindo seus atores, com competências específicas e as características determinantes do processo de inovação no varejo.

O capítulo seis apresenta os casos de inovação identificados nas redes varejistas pesquisadas. É apresentado em primeiro lugar o histórico de cada rede varejista e posteriormente a subdivisão por inovações, segundo o modelo conceitual apresentado nesta segunda parte. Cada inovação é tratada como um caso isolado de estudo, tornando-se o objeto principal da análise. Posteriormente, um exame comparativo dos casos, juntamente com uma apreciação para conclusões gerais é exposta. A quinta seção é caracterizada pela análise das inovações conforme Gallouj (2002), na qual são discutidas as competências do prestador de serviços, no caso, as organizações estudadas, as competências dos clientes e as tecnologias materiais e imateriais da inovação. Os processos pelos quais as inovações foram iniciadas, suas barreiras e tanto a criação quanto a apropriação de valor são considerados.

Espera-se que ao final da apresentação e análise das inovações, todas estas questões, devidamente ponderadas, levem uma nova perspectiva de estudo em relação à inovação em serviços e, em especial, a inovação no varejo. Esta nova compreensão pode ser capaz de articular novas proposições para a área, permitindo uma compreensão mais ampla da dinâmica da inovação neste setor.

## **4 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA**

Apresentar um modelo conceitual é essencial para o entendimento, concatenação das ideias e estrutura apresentadas nesta tese. O presente capítulo tem como objetivo discutir os preceitos que formam as proposições desta tese e sua maneira de operacionalizá-los à luz dos estudos nas redes varejistas. Fundamentada no conceito de formulação do produto do serviço por meio de suas tecnologias e competências, resultando na classificação das inovações propostas por Gallouj (2002), argumenta-se que existe inovação no varejo e a mesma pode ser implantada de tal forma a sustentar um diferencial para a empresa no longo prazo, tornando-a mais competitiva e consolidada no mercado no qual está inserida. Procura-se, a partir das perspectivas teóricas apresentadas anteriormente, determinar uma forma de apresentar as tecnologias e competências que geram uma inovação, além dos tipos de inovação existentes no setor de varejo e, por conseguinte, suas determinantes e condições para a sustentabilidade no longo prazo. As partes do modelo são compostas pelas relações existentes entre os vetores que formam os produtos do serviço, sua combinação para a formação das inovações e o impacto que proporciona a vantagem competitiva.

### **4.1 A formulação do produto do serviço aplicada ao varejo**

As redes varejistas atuantes no Brasil costumam ser pouco estudadas na literatura e, quando o são, estão focadas em estudos voltados somente para o ramo do formato de hiper e supermercados, em outras palavras, estudos voltados para o ramo alimentício. Nas abordagens apresentadas por Gallouj (2007) - ambientais, cíclicas, interacionais e multicritério - tiveram como lócus de pesquisas nos formatos do comércio, como o aparecimento das lojas de desconto até os supermercados. Diante disto, esta tese se propõe a estudar outros tipos de redes varejistas, que contemplam desde o setor de vestuário, perfumaria e cosméticos, calçados, moda íntima e acessórios ao setor de eletro e eletrônicos, brinquedos, móveis e artigos de utilidade doméstica. Estas redes trazem em si uma complexidade em termos de diversidade de produtos com impacto direto na preferência do consumidor. Por isto, torna-se relevante a observação do varejo apresentado por estas redes a partir da Lógica Dominante do Serviço. Numa visão tradicional, conhecida como lógica do produto dominante (com foco exclusivamente no produto) como já apresentado por esta tese, o varejo é visto como centrado na transação de produtos, numa transposição dos artigos elaborados pela indústria – e por ela

definidos – para o canal final do escoamento, com transferência do produto para o consumidor final. Com o aumento da concorrência, não só a nível nacional, mas internacional, esta lógica de repasse pode não suportar a viabilidade do negócio por um longo espaço de tempo. Com o advento da internet, da globalização e, em especial, no Brasil, onde os cidadãos começaram a viajar com maior frequência para o exterior, a concorrência passou a ser mundial e as perdas em vendas uma possibilidade cada vez mais tangível. Segundo uma pesquisa realizada pela revista *Perspectivas do Turismo: Brasil*, as compras de brasileiros no exterior tiveram um aumento de 58% comparando os anos de 2009 e 2010. Além disto, as compras representam 73% dos gastos dos brasileiros com viagens ao exterior.

Levitt (1960) expõe que para qualquer setor da economia, tanto as expansões quanto as retrações acontecem em ondas. O que foi fator decisivo para o sucesso em determinado momento, pode não o ser em outro. Muitas empresas alegam que o fato deve-se ao saturamento do mercado, porém o autor argumenta que normalmente o que acontece é uma falha nos processos administrativos gerenciais. Levitt (1960) ainda apresenta exemplos de mercados que anteriormente estiveram em franca ascensão e, posteriormente, declinaram, como foi o caso das empresas ferroviárias, que perderam espaço para outros meios de transporte por não entenderem que seu papel principal não eram as ferrovias, mas o setor de transporte. Por isto, torna-se importante estudar não só as inovações em si, mas sua dinâmica em todo o processo de implantação, criação e apropriação de valor.

Por isto, a ideia de Lógica Dominante do Serviço aparece como uma nova forma de organizar a empresa e de construir um modelo de negócios que tenha o serviço como foco principal. Cada produto traz em si uma funcionalidade e finalidade para a prestação de serviços. Mesmo uma escova de cabelo não tem valor em si, mas na sua função de pentear, denominada como um serviço prestado a quem a possui. Os autores desta concepção, originalmente com pesquisas voltadas para a área de marketing, foram Vargo e Lusch (2004, 2006 e 2008) e apresentaram a perspectiva de que o produto, a seu termo, não traria a ideia de valor para o cliente e, sim, os benefícios associados a sua utilização. Apesar desta tese trazer uma longa discussão sobre a conceituação dos serviços, aqui esta questão retorna para reafirmar que o serviço vai além de uma forma residual da indústria ou uma complementaridade, voltando-se para as competências, por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas e aplicadas pela própria instituição, e o benefício que proporciona tanto para o cliente final quanto para a própria organização (VARGO; LUSCH, 2004).

Para esta tese, acredita-se ser coerente conciliar os atributos de produto e serviços, numa linha de complementaridade e não exclusão, como apresentado por Vargo e Lusch (2004). Tomando-se como base as operações ligadas a produtos numa rede varejista, tem-se pontos cruciais, como a escolha de fornecedores que ofereçam produtos reconhecidos como de qualidade pelo consumidor final, além de uma variedade de tamanhos, cores e funcionalidades, principalmente para o caso de eletro e eletrônicos, que comporte as necessidades e sejam reconhecidos como valiosos. Descrições técnicas, certificados de qualidade reconhecidos por órgãos idôneos, marcas com renome no mercado podem ser exemplos da importância dos produtos para este segmento.

Em outra perspectiva, ainda como suporte à atividade oferecida, encontram-se os equipamentos de informática, os quais permitem monitorar a existência de um determinado produto em diversas lojas da rede, localização adequada e de fácil acesso, *layout* que propicie uma boa experiência de compras, ambiência acolhedora, contemplando odores, cores, iluminação, nível de poluição sonora, aeração, temperatura ambiental e limpeza que compõem a “experiência de compra” do consumidor. E, por fim, a prestação de serviços, que exige profissionais com competências técnicas, demonstrando conhecimento sobre o produto, como também sobre a sua disposição nas lojas e/ou qualquer dúvida de como proceder para a finalização da compra. Apesar das grandes redes varejistas primarem pelo autoatendimento, costumam ter um número mínimo de funcionários que tratam de questões como as apresentadas acima.

Quando a organização se baseia na Lógica Dominante do Serviço, os benefícios intangíveis passam a ser tão importantes quanto as características dos produtos, deixando de ser apenas um suporte para a venda (VARGO; LUSCH, 2004). Ainda é importante enfatizar que, para os autores, o termo “serviço” é sobreposto ao termo “serviços”, no plural, pois este traz consigo características inerentes ao pensamento industrial, apresentando a ideia de diversos serviços prestados, como numa economia de escala e impessoalidade. Na palavra serviço, no singular, a relação é entre o prestador e o consumidor, numa referência mais pessoal, com agregação de valor percebido pelo usuário, indo além da fase de aquisição, mas do relacionamento e no uso do produto, uso este denominado serviço do produto (LUSCH; VARGO, 2006). Esta visão corrobora com a apresentada por Lancaster (1966) que rompe com a visão tradicional de que os produtos possuem utilidade neles mesmos e assume a posição de que o produto, por si só, não tem utilidade para o consumidor. Porém, ele possui características e são as características que dão origem a utilidade.



Ante a ótica da Lógica Dominante do Serviço e a visão lancasteriana, procura-se tratar o varejo por meio da proposta de Gallouj (2002), que analisa o serviço a partir de suas competências e tecnologias. Se o serviço é um composto de conhecimentos, pode-se inferir que as tecnologias e competências adequam a esta visão e, neste caso, são aplicáveis ao varejo, a medida que este possui características inerentes ao setor e que ainda permite contemplar o conjunto de serviços prestados indo além da venda. Para Gallouj (2002), as características finais que o produto do serviço oferece [Y], como também já apresentado por esta tese, são o resultado de competências do prestador de serviços [C], dos clientes [C'] e das tecnologias materiais e imateriais [T]. Este olhar sobre o varejo é condizente com a definição apresentada por esta tese, na qual o varejo é visto como uma atividade que envolve a venda [C] de produtos [Y1] ou prestação de serviços [Y2] a consumidores finais [C'] que desejam ou necessitam destes produtos ou serviços com determinadas tecnologias [T] para a utilização de consumo pessoal, familiar ou residencial (MATTAR, 2011).

A partir desta estrutura pode-se notar diversas configurações, não somente a apresentada originalmente por Gallouj (2002), conforme apresentado na Figura 4 da primeira parte desta tese. Inicialmente, esta configuração demonstra o uso de todos os elementos, porém nem sempre isto é possível ou se manifesta em casos práticos. Conforme o Gallouj (2002, p. 59), vários cenários podem ser possíveis, tais como:

- a) [T] < ---- > [Y]: prevalece o uso das tecnologias da prestação de serviço e suas possíveis combinações;
- b) [C] < ---- > [C'] ---- > [Y]: representa o chamado serviço puro, também apresentado por Meirelles (2006), no qual a competência interna (organizacional) e externa (consumidores finais) resultam no serviço final, tais como um serviço de consultoria;
- c) [C'] ---- > [Y]: esta configuração representa o autoatendimento, no qual apenas as competências do consumidor estão envolvidas;
- d) [C] ---- > [Y]: apenas as competências do prestador de serviços ficam envolvidas na relação de produção do serviço, não envolvendo características do serviço ou mesmo a intervenção do cliente, como os serviços de limpeza que não exigem maquinário sofisticado.

Para a operacionalização dos vetores em redes varejistas, o Apêndice A apresenta o desmembramento dos componentes da formulação do produto do serviço, com suas

tecnologias e competências baseadas na classificação de Bohrer (2010). Foram levados em consideração como características de serviços finais prestados ou tipo de produto adquirido, as garantias, a forma de pagamento e a maneira de locomoção do produto pelo consumidor [Y].

As tecnologias materiais e imateriais [T], que são apresentadas normalmente de forma única, aqui são decompostas para melhor entendimento. Serão observados os sistemas informatizados de *back-office* ou *front-office* (GALLOUJ, 2002), localização, ambiência, variedade de produtos, política de preços e formato do magazine (GALLOUJ, 2007). Quanto às competências, é preciso observar com maior cautela. Gallouj (2002) não se aprofunda no conceito e nem na operacionalização das competências. Cita que as normas *International Organization for Standardization* (ISO) ou estudos da área de recursos humanos podem ser utilizados como suporte para estas definições. Neste ponto, também é importante distinguir as tecnologias imateriais [T] das competências [C]. A competência fica restrita ao saber, a habilidade de colocar algo em prática. Já as características ficam a cargo dos instrumentos utilizados, que muitas vezes não possuem tecnologias materiais, como procedimentos técnicos para cadastro de vendas ou técnicas de abordagem do cliente.

Gallouj (2002) adverte que o vetor [C] contempla tanto competências mobilizadas pelo grupo ou pelo indivíduo que presta o serviço, como pela empresa como um todo. Neste caso, esta competência pode ter sido disseminada pela interação entre as partes envolvidas de maneira natural, ou seja, pelo convívio do dia a dia – que Gallouj (2002) apresenta como “interações de custo zero”. Cada participante possui dois tipos de aprendizado para o desenvolvimento de competências: uma promovida individualmente, por meio de sua formação inicial e outra promovida pela organização, seja em nível acadêmico, tácito ou em ambas. Ainda pode acontecer por meio de competências cognitivas (científicas e técnicas); competências relacionais (internas, quando acontecem dentro da própria equipe, ou externas, quando se refere a clientes ou outras partes interessadas do mercado); combinatória ou criativa (aqueles que combinam tecnologias) e as competências operacionais (ou manuais) (GALLOUJ, 2002). Portanto, a análise dos produtos do serviço [Y] se dará por meio das combinações existentes entre estes elementos a partir da própria percepção de Gallouj (2002) aplicada a redes varejistas. Cabe ressaltar, porém, que Gallouj (2002) cita que o produto do serviço [Y] pode ficar inalterado em alguns casos de inovação, porém não de forma absoluta, pois é raro encontrar situações em que o produto do serviço não muda em nenhum aspecto. Nesta situação, a característica do produto do serviço não se altera, apesar de outros elementos de competência e/ou das tecnologias materiais e imateriais serem alterados. Bohrer

(2010, p. 61) traz um exemplo de produto final que não se altera ao relatar que “no caso de serviços de advocacia, essa inovação seria representada pela exploração de uma nova especialidade, como no caso de serviços relacionados a patenteamento ou legislação ambiental”. O argumento é que os serviços são os mesmos, ou seja, serviços jurídicos, porém a empresa precisou desenvolver novos conhecimentos para que eles fossem colocados em prática.

#### **4.2 A lógica da inovação aplicada as redes varejistas**

A partir do desmembramento da composição do produto do serviço, pode-se concebê-la como um instrumento de análise das inovações em serviços conforme proposto por Gallouj (2002). O autor expõe que uma vez que a abordagem é aceita, a inovação pode ser definida como qualquer alteração que afete um ou mais vetores. Porém, a inovação não é vista como um resultado final, mas como processo, por isto cabe aplicar ao modelo o modo como às interações aconteceram até formar a inovação, conforme quadro 4 apresentado na primeira parte desta tese, que classifica as inovações em radical, melhoria, incremental, *ad hoc*, recombinação e formalização.

Observa-se que a configuração do quadro 4 permite a análise da inovação de maneira mais completa, identificando todos os tipos de mudanças possíveis e atores que ativaram as transformações. Neste ponto, é importante ressaltar que a origem das modificações nos vetores que geram a inovação, que também é objeto de estudo desta tese, podem estar ligadas a diversas situações. A inovação é analisada por abordagens distintas que consideram tanto o conhecimento científico quanto a demanda de mercado como fatores determinantes desse processo. De um lado, um modelo linear, para o qual o processo de inovação acontece por meio da ciência, como resposta ao avanço tecnológico e sua aplicabilidade produtiva, com um desenvolvimento orientado e proposital, com alta gama de investimentos em P&D, ou seja, de pesquisa de caráter básico, denominado *science-push* (quando a ciência é o fator gerador) ou *technology-push* (quando a tecnologia exerce este papel) (CAMPOS, 2006). Para esta realidade, as inovações presentes nas redes varejistas seriam resultado de uma modernização realizada por agentes externos, como universidades e centros de desenvolvimento de novos atributos ligados a produtos ou novas formas de gerenciamento. Não é comum encontrar em redes varejistas setores de P&D ou investimentos no desenvolvimento de alta tecnologia ou novas formas de gerenciamento, mas esta visão não pode ser descartada. Novas competências

cognitivas oriundas do meio científico também estariam sujeitas a modificar e trazer uma inovação para o setor, mesmo que não desenvolvidas *in company*.

Alternativamente, a ciência dá lugar à demanda como fator gerador de inovação, como resposta a oportunidades presentes no mercado, denominada *demand-pull* ou *market-pull* (SCHMOOKLER, 1966). Neste caso, o mercado é a fonte de ideias que serão desenvolvidas e colocadas à venda. Para as redes varejistas, o contato direto com o consumidor facilita a coleta de informações sobre o comportamento e a percepção do cliente em relação a todos os fatores que possam impactar em vantagem competitiva para a organização.

Godinho (2003) afirma que atualmente os pesquisadores dificilmente assumem uma única forma explícita de analisar a origem das inovações. Um modelo interativo, associando as inovações de *demand-pull* e *technology-push* que posteriormente foi difundido por Freeman (1979) seria o mais adequado. Maçaneiro e Cunha (2011) apresentam o conceito introduzido por Tushman e O'Reilly III (1996) de organizações “ambidestras”. Estas organizações procurariam iniciar suas inovações a partir das duas perspectivas. Procuram o benefício de atender as expectativas do mercado e, ao mesmo tempo, investem no desenvolvimento científico e tecnológico para conquistar inovações de longo prazo. Os autores também apresentam a ideia de March (1991) que utiliza outros dois termos com o mesmo sentido. March (1991) apresentou os termos *exploration*, que diz respeito à prospecção de novos conhecimentos (*technology-push*) e *exploitation*, ligado ao aproveitamento das competências já existentes (*demand-pull*). Como estes termos estão associados às competências, fica claro a sua ligação com as ideias apresentadas por Gallouj (2002), demonstrando que a empresa pode escolher quais tipos de competências focará seus esforços ou mesmo se pretende ser ambidestra. Pode-se, ainda, ligar os dois conceitos ao tipo de inovação, também conforme apresentado por Gallouj (2002). Como as inovações oriundas de *exploration* estão ligadas a “prospecção, as atividades incluem a busca, a flexibilidade, assumir riscos, experimentação, descoberta, mudanças radicais” percebe-se que as inovações tendem a ser radicais. Já a *exploitation* associa-se a “disciplina, controle, padronização, eficiência, execução e melhoria contínua”, voltadas para inovações incrementais, de melhoria, formalização e recombinação (MAÇANEIRO; CUNHA, 2011, p. 29). Nesta tese se adotará a conceituação de organizações ambidestras, procurando-se pesquisar quais os possíveis fatores que originaram a inovação sem pré-estabelecer um único paradigma.

Transpondo os conceitos teóricos de Gallouj (2002) apresentados no referencial teórico desta tese para a análise das inovações a partir do quadro 4 em redes varejistas, as

classificações comportam seis tipos de modelos baseados na dinâmica (em termos de organização, qualidade e quantidade) das tecnologias e competências:

- a) Radical: a criação de um produto de serviço totalmente novo, que é um novo conjunto de tecnologias e competências. Cada tecnologia e competência apresentada não existiam no produto do serviço anterior e não podendo delas ser variada. Mesmo as competências dos clientes precisarão ser desenvolvidas, visto que ele deverá ser ensinado a adotar e utilizar o produto do serviço. Tudo o que existia anteriormente precisa ser destruído para que esta classificação seja aceita;
- b) Melhoria: apesar dos modelos incremental, *ad hoc* e recombinação também contemplarem algum tipo de melhoria, no caso específico desta classificação a melhoria é a única forma evidente de diferenciação. Ela não interfere em nenhuma das tecnologias e competências- [C], [C'] e [T] - que permanecem inalteradas, porém há um aumento na qualidade de cada uma ou isoladamente. Pode-se dizer que cada vetor passa a estar num nível superior em termos de valor ou qualidade em relação à situação anterior e esta melhora acontece de forma contínua;
- c) Incremental: também promove uma melhoria, porém sua característica principal é a adição ou supressão de tecnologias ou competências. De maneira geral, [C], [C'] e [T] permanecem os mesmos, porém alguns vetores são acrescentados ou suprimidos na composição do produto final do serviço. Este tipo de inovação, diferente da inovação de melhoria, acontece de forma descontinuada, com uma ação específica;
- d) *Ad Hoc*: promove a construção interativa de uma solução para um problema específico colocado por um determinado cliente ou uma determinada contingência. Altera os vetores [C] e [T], sendo T especificamente de tecnologias imateriais. Dois elementos são fundamentais para se classificar uma inovação como *ad hoc* em detrimento de uma inovação de melhoria ou incremental: é um tipo de inovação que surge da interface cliente-prestador de serviço que surge de forma emergente (não programada) e apresentam uma solução original para um problema novo ou parcialmente novo do cliente;
- e) Recombinação: este modo de inovação baseia-se na reutilização sistemática ou "reciclagem" de competências ou tecnologias já existentes. Suas formas podem ser agregação ou desagregação, como também de fragmentação da estrutura de

vetores vigente. [C], [C'] e [T] permanecem inalterados, porém suas ligações são modificadas ou utilizadas de forma diferente;

- f) Formalização: é um tipo de inovação com características diferentes das anteriores, pois não se classifica pela modificação de qualquer espécie de [C], [C'] e [T], mas de tornar a inovação formalizada, com visibilidade e normatização suficientes para serem replicadas por outros atores que tiverem contato com a inovação.

Nesta concepção, a inovação em redes varejistas corresponderá a uma mudança nas características finais do produto do serviço [Y]. Gallouj (2007) apresenta que as inovações no varejo vem de novos métodos de venda, novos conceitos ou novos formatos de lojas, novos produtos e serviços, e distribuição pela loja, novos produtos e serviços (desenvolvido pelos distribuidores ou por sua iniciativa), novo processo (ou de novas formas de organização e de funcionamento) dentro do mesmo formato, novo processo (ou novas formas de organização e operação) externo, aplicação e uso de novas tecnologias (no mesmo formato ou no ambiente - clientes, fornecedores, outras lojas - tamanho considerados). Apesar de Gallouj (2007) tratar como dimensões da inovação do varejo, estes são exemplos práticos do tipo de inovação que pode ser encontrada em redes varejistas. Estas inovações, a partir da visão conceitual teórica proposta por este modelo pode ser aplicada como resultante de:

- a) Mudança total em competências, tecnologias e características, podendo ter um sistema logístico completamente reformulado, a existência de um novo formato e novos contatos de vendas e outras formas que impactem em todos os processos ligados a inovação;
- b) Alteração na qualidade das competências, tecnologias e competências que podem acontecer do aprendizado do dia a dia da organização, investimentos em treinamento ou *upgrade* em informatização;
- c) Redefinição, inclusão ou supressão de competências, tecnologias e características, como a supressão de processos reduzindo custos ou acréscimo de protocolos de atendimento ao cliente, tornando o serviço personalizado;
- d) Alteração das competências ou tecnologias imateriais numa construção conjunta com o cliente;
- e) Novas maneiras de utilizar as competências e tecnologias já existentes, inclusive criando outros tipos de ligação ou sistemas entre elas;

- f) Formalização por meio de protocolos, formulários, fluxogramas e procedimentos advindos das inovações classificadas anteriormente.

Esta análise, apesar de complexa para as atividades de inovação em redes varejistas e suas diversas atividades ligadas a questões organizacionais, operacionais e relacionais, constitui um quadro de análise completo que permite verificar o detalhamento e a lógica da inovação, incluindo peculiaridades das localidades nas quais as redes varejistas estão inseridas. Por isto, a próxima e última seção do modelo conceitual da tese articula a origem da inovação, suas tecnologias e competências e posterior classificação com a persistência dos retornos esperados após a sua implantação.

### **4.3 A sustentabilidade da inovação na busca da longevidade da vantagem competitiva**

Entre as teorias apresentadas por esta tese, baseadas na obra de Gallouj (2007), algumas se destacam na perspectiva de análise das proposições apresentadas na introdução desta tese. É importante conceber que a inovação, por definição, traz algum tipo de ganho ou vantagem para a organização. O foco desta tese não é discutir o arcabouço teórico da vantagem competitiva, criação ou apropriação de valor, porém esta discussão torna-se necessária à medida que apresenta os impactos da inovação e a persistência de seus retornos.

O termo vantagem competitiva muitas vezes é colocado como autoexplicativo em artigos científicos e no dia a dia empresarial (BRITO; BRITO, 2014). Vasconcelos e Cyrino (2000) exploram o termo de maneira abrangente afirmando que ele ocorre quando uma empresa está à frente de seus concorrentes. Até este ponto é possível encontrar um consenso em relação ao conceito, porém, a forma como esta vantagem é conquistada ou pode ser mensurada depende da corrente de pensamento, premissas e filosofia do estudo proposto. Esta dialética pode vir da *performance* econômica acima da média de mercado, de uma visão mais focada no mercado, como a defendida por Porter (1989), a qual fala das escolhas estratégicas de posicionamento, do desenvolvimento de rotinas e capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) ou da argumentação da obtenção por parte da empresa de recursos raros e não imitáveis (BARNEY, 1991). A inovação seria apenas uma das formas de se chegar à vantagem competitiva dentro da disputa do mercado.

Nas seções anteriores buscou-se expor as diversas variações existentes na prestação de um serviço e os fatores influenciadores nesta composição. A análise do produto do serviço por meio de tecnologias e competências apresentadas por Gallouj (2002) compõe uma

contribuição determinante para uma classificação coerente da inovação aplicada ao varejo. No entanto, sob o enfoque da análise das classificações, existem restrições teóricas para o impacto da inovação e a persistência de seu retorno. O pólo inicial da análise é agregado pela composição do produto do serviço, porém o pólo final de seus retornos e persistência ainda não é coberto. Por isto, faz-se necessária a utilização de outra teoria.

Para Sorescu et al (2011) existem duas formas de se conquistar vantagem competitiva por meio da inovação no varejo: pela criação de valor, que se torna inerente ao conceito de inovação, e pela apropriação de valor. Em ambas, a operacionalização acontece pela eficiência e eficácia operacional ou do cliente e pela fidelização e envolvimento do cliente. Os autores afirmam ainda que a inovação pode acontecer nos *drivers* internos ou externos, ou mesmo em todo o modelo de negócios do varejista. Por isto, a análise de tecnologias e competências torna-se pertinente para abranger a dinâmica da inovação e seus precedentes. Este modelo será adotado por esta tese para a verificação dos resultados conquistados pela inovação, conforme quadro 9.



VANTAGEM COMPETITIVA	CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO	EXEMPLOS DE INOVAÇÃO APLICADAS PARA REDES VAREJISTAS	RETORNO DAS INOVAÇÕES
Apropriação de Valor	Eficiência Operacional	Forma como a empresa faz as atividades de forma mais rápida, mais direta, mais simples e mais barata	Modelo de coleção efêmera (grande rotatividade)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos de processos</li> <li>• Redução do tempo gasto nos processos</li> </ul>
			Modelo de autoatendimento	
			Modelo "faça o seu preço"	
Apropriação de Valor	Eficácia Operacional	Forma como a empresa garante uma variedade de produtos que correspondam à demanda, preços flexíveis que atraiam a clientela e extrai o máximo de lucro no mercado de atuação	Desenvolvimento de serviços complementares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento nas vendas</li> <li>• Crescimento no lucro</li> <li>• Crescimento no lucro por peça</li> </ul>
			Oferta de produtos exclusivos	
Apropriação de Valor	Fidelização do cliente	Como a empresa garante que o cliente retorne ao estabelecimento após custos iniciais de aquisição.	Relações duradouras com consumidores graças a processos multicanais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do <i>market share</i></li> <li>• Aumento no número de clientes que participam de programas de fidelidade</li> <li>• Diminuição dos gastos com propaganda</li> <li>• Crescimento nas vendas de clientes de participam de programas de fidelidade</li> </ul>

**Quadro 9 – Tipos de resultado de inovações no varejo pela apropriação de valor**

Fonte: Adaptado de Sorescu et al (2011)

Quando o resultado da inovação apropria valor, a eficiência operacional diz respeito a fazer as atividades de forma mais rápida, mais direta, mais simples e mais barata. Para isto, os varejistas têm usado desde a terceirização até a modificação de *layouts* e *displays*, além da

adoção de novas tecnologias. Como resultado, este tipo de inovação reduz custos e tempo gastos nos processos organizacionais.

A eficácia operacional está ligada a ter uma variedade de produtos que correspondam à demanda, preços flexíveis que atraiam a clientela e extraíam o máximo de lucro no mercado de atuação. No varejo, ela se traduz em pesquisa de marketing e gerenciamento de dados no intuito de conhecer e compreender o cliente e apresenta como resultados o crescimento nas vendas, no lucro geral da organização ou no lucro por peça.

A fidelização do cliente é o terceiro meio de se conquistar vantagem competitiva na apropriação de valor. A ideia é se prender o cliente após custos iniciais de aquisição. Tradicionalmente, isto é feito criando custos de mudança. Como tal procedimento pode comprometer a satisfação do cliente, os varejistas podem procurar mecanismos de criação de confiança e satisfação para que o cliente não procure outros concorrentes. Estas ações se traduzem em aumento na participação do mercado e, por opção do varejista, pode ser traduzir em diminuição nos gastos com propaganda, já que os clientes se fidelizam mais. Quando a organização possui programas de fidelidade, pode-se notar um aumento no número de participantes do programa de fidelização ou crescimento nas vendas dos que já participam.

Quando se trata de ações de inovação que impactam na criação de valor, percebe-se situações como as apresentadas no quadro 10:

VANTAGEM COMPETITIVA	CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO	EXEMPLOS DE INOVAÇÃO APLICADAS PARA REDES VAREJISTAS	RETORNO DAS INOVAÇÕES
Criação de Valor	Eficiência do cliente	Fazer o acesso dos clientes aos produtos tão fácil quanto possível	Formato inovador que facilita a experiência de compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior número de pontos de vendas</li> <li>• <i>Layout</i> que favoreça a escolha dos produtos</li> <li>• Formas de pagamento facilitadas</li> </ul>
	Eficácia do cliente	Grau em que é capaz de facilitar a realização das metas de consumo dos clientes	<i>Stakeholders</i> contribuem para determinar a quantidade ideal de produtos e serviços ao consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da variedade de produtos em cores, numeração e diversidade</li> <li>• Possibilidade de escolha e criação do próprio produto (cocriação)</li> </ul>
	Envolvimento do cliente	Grau em que é capaz de projetar experiências de clientes que evocam o envolvimento emocional que vai "além da compra"	Confiança nos valores de produtos oriundos de propagandas ou para divulgação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência única de compras</li> </ul>

**Quadro 10 – Tipos de resultado de inovações no varejo pela criação de valor**

Fonte: Adaptado de Sorescu et al (2011)

Para a criação de valor, pertinente para avaliar se existe inovação na ação adotada, a primeira classificação diz respeito à eficiência do cliente. A eficiência do cliente perpassa pelo acesso facilitado, contemplando uma localização que favoreça o alcance de um maior grupo, como a disposição dos produtos (*layout*) ou outros tipos de suporte de vendas (vendas online o por catálogo). Outra perspectiva é a eficácia do cliente. Para a eficácia do cliente, o

varejista precisa ter uma variedade de produtos que supra as necessidades e anseios dos clientes em termos de cores, tamanho, tipos de produtos. Alguns varejistas preferem, no entanto, se especializar num só segmento para conseguir atender aos clientes sem aumentar os custos ou fazer contratos mais específicos com fornecedores com o mesmo intuito. A cocriação do cliente é outra opção de inovação, sistema no qual o cliente pode escolher ou mesmo montar seu próprio produto segundo os insumos oferecidos para empresa.

O envolvimento do cliente abarca o grau em que o varejista é capaz de projetar sensações, experiências e envolvimento emocional para além das compras. Neste caso, o cliente tem uma experiência única com o varejista, que transcende a variedade de produto, boa localização e outros fatores já citados. O varejista procura proporcionar toda a experiência por meio de customização, tematização ou construção de ideologias na ambiência da loja, tornando a experiência única. O envolvimento vai além da satisfação, pois este envolve um cliente passivo e, no caso do envolvimento, o cliente é agente ativo na construção da sensação. Sorescu et al (2001) explica que deve-se notar que o envolvimento é tipicamente um objetivo elevado para um varejista e que os indicadores diretos para avaliar a medida com que tem sido realizado ainda não estão disponíveis.

Após a análise dos impactos da inovação, faz-se necessário o estudo da persistência deste impacto. Inserido nas teorias de inovação no varejo apresentadas nesta tese, percebe-se que cada uma trouxe determinadas dimensões para a existência de inovação e, de uma forma singular, com a sua longevidade. A abordagem ambiental trouxe consigo a visão cronológica, que procurou descrever as inovações no varejo ao longo dos anos, seguida da visão determinista, na qual a legislação, o papel da classe média, a tecnologia, o tempo disponível dos consumidores para as compras foram considerados os fatores incentivadores da inovação. Teorias mais complexas podem ser encontradas como uma abordagem integrada de variáveis ambientais, como a combinação das nível de receitas e despesas, nível de tecnologia de transportes, tecnologias de produtos e nível de crescimento populacional e sistema urbano interagem para modificar três outras dimensões no varejo: a variedade da estrutura de consumo, a estrutura do comércio varejista e a aglomeração e localização comercial. As abordagens de conflito refletem situações de mercado altamente competitivas, nas quais a concorrência entre as organizações é bastante acirrada e, por isto, ficam centradas nas reações e adaptações que as empresa varejistas são obrigadas a fazer para continuar no mercado. Os modelos apresentados nesta abordagem apresentam fenômenos de oposição, de conflito e, sobretudo, de imitação por parte dos concorrentes. Explicam como os varejistas deixam de concorrer em situações diversas e passam a concorrer por preço e analisam o esquema de

comportamento de uma empresa já estabelecida face a entrada de um novo competidor. As abordagens multicritério também procuram entender um aspecto já apresentado neste modelo conceitual, pois averiguam as relações entre diversas variáveis de forma dinâmica as preferências do consumidor (*demand pull*) e as estratégias da organização (*technology push*), vezes observadas de forma separada, outras de forma conjunta.

A abordagem cíclica, provavelmente os mais difundidos no meio acadêmico em relação a inovação no varejo, apresenta as teorias que se baseiam na visão schumpeteriana de crescimento econômico em ciclos. A teoria da roda da distribuição apresenta custos e margens como fator principal para a entrada de novos competidores no mercado, seu crescimento e, posteriormente, o seu declínio. O preço e margens baixos propiciam o sucesso na entrada, mas a medida que a empresa cresce o consumidor se torna mais exigente e o que antes era uma vantagem passa a ser fonte de declínio, a medida que o varejista se vê obrigado a elevar sua qualidade e perde o seu diferencial de preços. O modelo do acordeon também acontece em ciclos, pois as empresas variam, em formato de sanfona (crescimento e diminuição) em termos de tamanho, diversidade e especialização. A teoria do ciclo de vida aplicada ao varejo também apresenta significativa contribuição e permeia uma das premissas desta tese, pois se baseia na premissa de que a inovação possui um período de implantação, crescimento, maturidade e declínio. Na fase de implantação da inovação existem poucos concorrentes, com alta taxa de crescimento e rentabilidade moderada, os investimentos por parte da empresa são menores, porém os riscos são elevados. Não se usam tecnologias de controle e o estilo de gerenciamento precisa ser empreendedor. Com o passar do tempo, tempo este indeterminado, as características mudam para uma fase de crescimento, no qual a taxa de crescimento é ainda mais elevada e com maior rentabilidade. Na fase de maturidade, o crescimento é fraco, a rentabilidade é moderada e começam a existir diversos concorrentes. A utilização de técnicas de controle passa a ser importante, quiçá indispensável e o estilo de gerenciamento precisa ser profissional. Na fase de declínio existem poucos concorrentes, as taxas de crescimento são nulas ou negativas, a rentabilidade é muito fraca e o mínimo de investimento possível ocorre por parte da empresa.

Após o entendimento do que é uma inovação que possui características de declínio, identificar quais fatores são geradores desta fase torna-se importante para uma readequação e atitudes por parte das organizações a fim de evitar que tal fato ocorra. Principalmente no que tange as teorias cíclicas, o declínio advém do próprio fator propulsor da inovação. No modelo da roda da distribuição o que permite a entrada de um novo entrante, neste caso, da empresa inovadora, são os preços e a rentabilidade baixas, como já apresentado nesta seção. Ao longo

do tempo, a empresa é forçada pelos consumidores a qualificar, tendo melhores produtos e variedade dos mesmos, mais pontos de venda e melhores estruturas de atendimento. Diante desta melhora de qualidade, os preços e margens que antes eram um diferencial, tornam-se fator de declínio para a organização, pois com custos elevados e preços mais altos, conforme apresentado pelo modelo de Nielsen (1966), a empresa passa a ter novos tipos de clientes, com novas exigências e perde o espaço conquistado anteriormente, tendo novos concorrentes com outras inovações mais eficazes. Neste caso, o sucesso da própria inovação determina seu declínio.

Quem corrobora com esta ideia é Christensen (2003). O autor apresenta em seu livro “O Crescimento pela Inovação” a pesquisa realizada no setor usineiro. Em sua análise, as miniusinas conquistaram vantagem competitiva por meio da inovação em seu formato: menores, com estrutura mais enxuta e mão de obra mais barata, conquistaram o mercado por ter uma cadeia produtiva que entregava o produto com preços 20% mais baixos. Num primeiro momento, seus produtos tinham menor qualidade e conquistaram um mercado não expressivo para as grandes siderúrgicas integradas estabelecidas. Com o passar dos anos, as miniusinas conseguiram dominar totalmente o mercado de produtos que se propuseram a competir, com ganhos expressivos em relação as siderúrgicas, que acabaram por se retirar do mercado. Neste momento, as miniusinas passaram a concorrer entre si e sua rentabilidade caiu, pois tiveram que se adaptar a concorrer com empresas nascidas da mesma inovação. O estudo continua a analisar os diversos níveis pelos quais as miniusinas foram entrando em novos mercados das siderúrgicas até retirá-las de diversos níveis mais sofisticados e com melhores margens nos Estados Unidos. Ou seja, mais uma vez a própria inovação traz consigo as condições de seu próprio declínio (CHRISTENSEN, 2003).

Para o varejo, estas bases não estão estabelecidas. Davies (1992) argumenta que o varejo possui diversos tipos de retorno para as inovações, porém não fica claro como estes retornos se perpetuam ao longo do tempo e nem quais poderiam ser os mecanismos de proteção que proporcionassem maior período de longevidade a inovações no setor. Esta é uma situação que ainda carece de esclarecimentos e pesquisas mais aprofundadas.

Do ponto de vista geral, a figura 17 apresenta uma representação gráfica do modelo da tese. Nela, a origem das inovações formam um grupo de competências e tecnologias que precisam ser modificadas para criar valor para o cliente por meio da eficiência, eficácia e envolvimento do cliente gerando diversos tipos de inovação, desde a radical até a de formalização. Estas inovações podem trazer apropriações para as empresas varejistas com a eficiência e eficácia operacional e a fidelização do cliente.

Segundo as proposições expressas na introdução desta tese, acredita-se que as inovações no varejo podem apoiar o processo de diferenciação entre empresas e proporcionar vantagem competitiva (DAVIES, 1992). Com isto, a estratégia de inovação poderia ser utilizada pelas redes varejistas como forma de conquistar espaço num mercado altamente competitivo e sem grande diferencial. Certamente, torna-se necessária a reflexão sobre os determinantes para a ação de inovar. Por se tratar de um setor no qual a empresa tem contato direto com o cliente, espera-se encontrar maior quantidade de determinantes com origem no mercado (*demand pull*). Davies (1992) argumenta que o varejo responde as necessidades dos clientes de diversas formas e a demanda destes clientes pode ser percebida rapidamente pelas organizações devido a proximidade entre estes dois elementos.

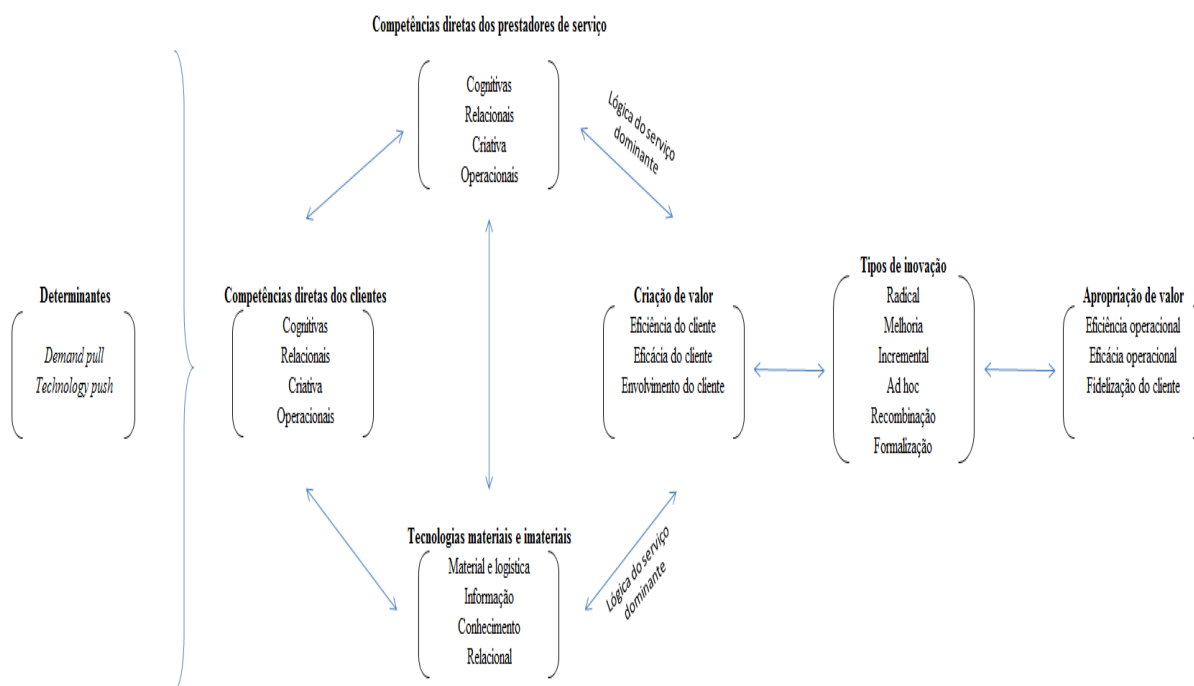
Esta inovação implantada altera de alguma forma as competências, tecnologias e características finais do produto do serviço, conforme a estrutura de Gallouj (2002). As alterações só podem ser consideradas como inovação a partir do momento que o cliente as percebe como criando valor (SCHUMPETER, 1982). As diferentes combinações de estrutura – com ou vários vetores sendo alterados – leva a criação de valor para o cliente. Cabe ao setor varejista a habilidade de trazer inovações que agradem a clientela e que sejam percebidas facilmente pelos clientes. Mais uma vez, o contato direto com o cliente pode auxiliar percepção em um curto espaço de tempo da percepção do cliente. Estas inovações normalmente estão ligadas a inovações classificadas como de melhoria ou incremental, visto sua origem estar no *demand pull*. Pode-se, também, trazer à tona a visão de *exploitation* de March (1991), que conecta *demand pull* a visão de aproveitamento das competências já existentes. Por isto, o varejo tenderia a possuir inovações que caminhassem para este tipo de classificação.

O último elo do modelo de tese se baseia nas três proposições seguintes expostas na tese. O desenvolvimento de tecnologias e competências determinadas pela organização podem levar a uma diferenciação sustentável por meio da inovação (GALLOUJ, 2002), os tipos de retorno da inovação no varejo podem ser múltiplos, contemplando desde a retenção do cliente, melhora da qualidade na prestação de serviços até o aumento das vendas e apropriação de valor para os acionistas (SORESCU et al, 2011) e, por último, o resultado da inovação no varejo entra em declínio devido a fatores diversos após um determinado espaço de tempo, sendo que cada inovação possui seu próprio ciclo de vida (DAVIDSON; BATES; BASS, 1976; DAVIDSON; JOHNSON, 1981). Estas proposições dizem respeito a ligação da inovação com a apropriação de valor. Mesmo que a empresa consiga criar valor para o cliente não é certeza de que consiga se apropriar deste valor. No caso do varejo esta situação é ainda

mais delicada ao passo que próprio formato do segmento permite que a inovação seja passível de uma cópia de forma rápida, visto que não há nenhum tipo de proteção para estas inovações.

A apropriação pode acontecer de diferentes formas, não só pelo retorno financeiro direto, mas por aumento do *market share*, fidelização do cliente, valorização da marca, dentre outros. Para que se possa verificar se a inovação ainda está proporcionando a apropriação de valor para a empresa, primeiro é preciso medir quais foram os mecanismos de apropriação de determinada inovação para, posteriormente, ser passível de verificação de até que ponto este retorno ainda acontece. Parte-se da premissa de que as inovações no varejo são facilmente copiadas e que isto levaria a uma diminuição do retorno até o seu declínio total (DAVIES, 1992).

A teoria do ciclo de vida de produtos (CVP) foi baseada no ciclo de vida biológico, no qual o ser vivo possui um nascimento (introdução), um período de crescimento, maturidade e declínio. Para estudos de administração, o CVP é bastante usado na área de marketing e avalia a introdução de um produto, seu crescimento, maturidade, declínio até sua retirada do mercado (KOTLER; KELLER, 2006). No caso desta tese, a premissa é que de as inovações também possuem um ciclo e entender os fatores que levam a inovação ao estágio de declínio pode proporcionar indicadores de como o varejo pode proteger suas inovações.



**Figura 17 – Modelo da Tese**



A partir da perspectiva das teorias de inovação no varejo, a identificação das tecnologias e competências das inovações permitirá detectar quais fatores foram primordiais para que as inovações surgissem e como foi a interação entre elas ao longo dos anos, podendo-se analisar as situações que levaram a um possível declínio ou perpetuação dos retornos tangíveis e intangíveis da inovação. A próxima seção apresentará a forma como será a aplicação deste modelo conceitual em grandes redes varejistas atuantes no Brasil e permitirá explorar a dinâmica das inovações no varejo.

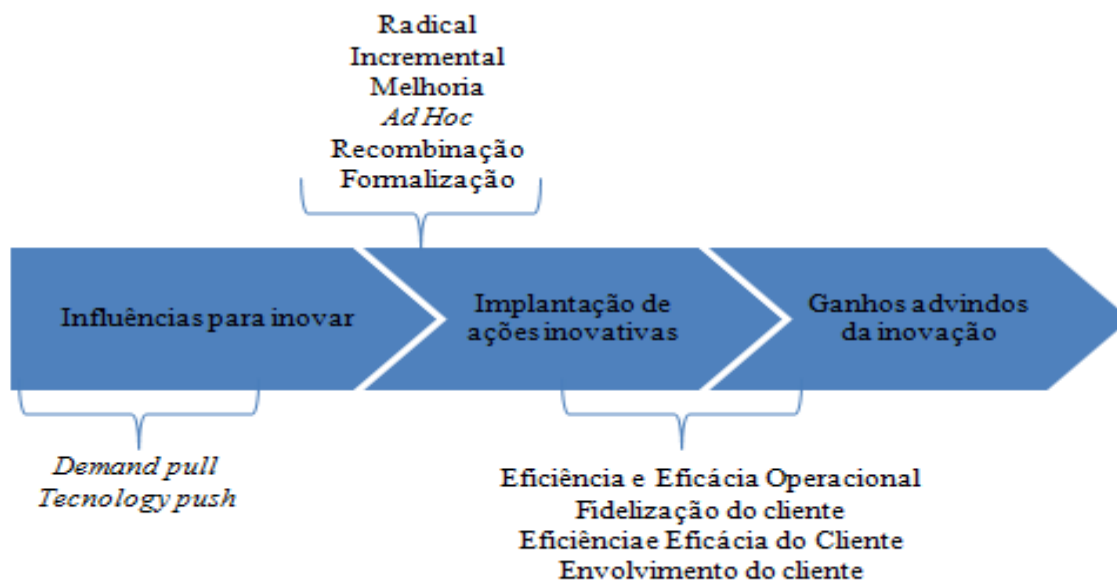
## **5 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

O capítulo de métodos e procedimentos empíricos e analíticos visa esclarecer a conduta desta pesquisa em relação à aproximação, classificação e análise do objeto de estudo. Diante da necessidade de detalhamento das escolhas metodológicas, questões como: tipo de pesquisa, método de pesquisa, instrumento de coleta de dados, sujeitos da pesquisa, coleta dos dados, a análise e interpretação dos dados são apresentados de forma minuciosa. Estas definições constituem uma das etapas mais importantes, pois definem as estratégias viáveis e que obterão o melhor resultado para atingir os objetivos propostos. Como o estudo tem por finalidade entender a dinâmica das inovações realizadas pelas grandes redes varejistas, optou-se por uma pesquisa qualitativa e exploratória, utilizando-se do estudo de caso para responder ao problema proposto, a fim de aumentar o conhecimento sobre o tema inovação no varejo. Ademais, há pouca exploração como lócus da pesquisa às redes varejistas no ramo de material de construção, medicamentos, confecção e eletro e eletrônicos.

Para tanto, a partir do arcabouço teórico sobre inovação em serviços e sua aplicabilidade ao varejo, quatro grandes redes varejistas brasileiras participaram da pesquisa, a saber: Lojas Renner, Magazine Luiza, Rede de Farmácias Pague Menos e Telhanorte.

### **5.1 Objetivo geral da pesquisa e a escolha do método**

A busca da vantagem competitiva por parte das organizações vem sendo estudada ao longo dos anos por diversas perspectivas e em diferentes aspectos (ANSOFF, 1977; FREEMAN, 1979; PORTER, 1989; BARNEY, 1991; PEDERAF, 1993; LINDELÖF; LÖFSTEN, 2004). Uma das formas de se conquistar esta vantagem é a implantação de ações inovadoras, que levam a organização a possuir elementos que criam um diferencial competitivo, distinguindo-a do mercado, seja em um aspecto incremental ou radical (GALLOUJ, 2002). Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é investigar os determinantes das inovações introduzidas por grandes redes varejistas do Brasil, a dinâmica de implantação, análise de resultados e os mecanismos de proteção desenvolvidos para assegurar os ganhos com elas obtidos.



**Figura 18 – Objetivos específicos da tese**

Fonte: Elaborado pela autora

Para atingir este objetivo, outras questões tornaram-se fundamentais:

- Quais são os determinantes para o desenvolvimento e implantação do projeto das inovações?
- Como são as inovações implantadas?
- Quais as competências do varejista e clientes desenvolvidas em cada inovação?
- Quais as tecnologias materiais e imateriais presentes nas inovações?
- Que tipos de retornos foram percebidos após a implantação das inovações?
- Qual o período no qual foi percebida a vantagem competitiva a partir da inovação?
- Como é o ciclo de vida das inovações?

A natureza aberta destas perguntas indicou a necessidade de uma pesquisa descritiva, na qual se optou pelo uso de múltiplos estudos de caso qualitativos como estratégia de pesquisa.

Para a justificativa da escolha do estudo de caso, Yin (2010) afirma que o método permite entender a natureza holística dos fenômenos, o que corrobora com o objetivo da tese. Apesar dos estudos de caso não servirem apenas para a fase exploratória, sendo igualmente usados em pesquisas descritivas e explanatórias, o estudo de caso é mais indicado para questões de pesquisa na forma de “como” ou “por quê”, no qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais e, ainda, quando o enfoque está mais ligado a eventos contemporâneos. Como objetivo, o pesquisador deve procurar com o estudo

de caso generalizações de proposições teóricas e não de populações e universos, tendo como meta expandir e generalizar teorias e não enumerar frequências. Merriam (1988) designa que o estudo de caso é especialmente recomendado para problemas voltados para a prática.

Yin (2010) ressalta que vários teóricos falharam ao tentar conceituar o estudo de caso, atendo-se somente a um aspecto do método. No entanto, apesar da conceituação apresentada por Schramm (1971), que tem foco no processo decisório também ser criticada, apresenta aderência à problemática apresentada em inovação no varejo. Para o autor “a essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implantadas e com que resultado” (YIN, 2010, p. 38). Como esta tese tem como foco apresentar a dinâmica da inovação no varejo, desde os determinantes até a sua sustentabilidade, um estudo de caso baseado na composição do processo de inovação por parte da empresa manifesta-se como um método bastante apropriado. Outra conceituação pertinente está ligada a questões organizacionais, na qual o estudo de caso é visto como uma investigação detalhada, “com dados coletados durante um período de tempo de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo” (HARTLEY, 1995, p. 208).

O estudo de caso também se torna apropriado à medida que pretende conhecer em profundidade as tecnologias e competências do varejo. Apesar do segmento possuir sua classificação como subdivisão do setor de serviços, a justificativa não é tão óbvia. O varejo é uma forma peculiar de aplicabilidade do setor, sendo considerada por Gallouj e Gallouj (2009) híbrido, como já discutido no referencial teórico. Se analisar os serviços já se torna tarefa complexa, o varejo é um desafio ainda maior, pois é preciso relacionar a capacidade técnica da organização em termos de tecnologias e informação, juntamente com as competências relacionais, além da própria conceituação de serviços, que o associa com o processo, sendo difícil determinar o que é o produto do serviço. Este desafio está proposto no modelo conceitual. A venda dos produtos oriundos da indústria não é a única investigação do pesquisador que procura entender o setor e conectá-lo a pesquisas sobre serviços, todo o conjunto de serviços adjacentes precisa ser entendido em sua forma dinâmica.

Ainda conforme discutido no modelo conceitual, a estrutura pela qual as inovações no varejo acontecem não possuem um modelo amadurecido, existindo diversas correntes que observam visões diferentes ou um aspecto distinto: ambientais, cíclicas, combinatórias e multicritérios. Neste caso, o estudo de caso torna-se apropriado por abarcar uma multiplicidade de visões, não se restringindo a um único fator ou grupo de fatores que estão

relacionados à inovação no varejo. O exame dos processos precedentes a inovação, sua dinâmica de implantação e consequências – ou retornos – são demasiadamente intrincados para justificar o estudo de caso.

A classificação de múltiplos estudos de caso também está baseada em Yin (2010). Como o objeto de análise é a inovação, uma única empresa já teria em si vários casos a serem analisados, contudo, para Yin (2010) ainda se caracterizariam como estudo de caso individual ou único. Quando se analisam várias empresas é que se pode falar de um projeto de casos múltiplos. Nesta situação, a seleção propicia um novo conjunto de questões que precisam ser trabalhadas, pois este tipo de estudo é considerado mais vigoroso e mais robusto. Em seus conselhos sobre os projetos de estudo de caso, Yin (2010) cita que os de múltiplos casos são mais reconhecidos que os de caso único, pois as conclusões analíticas são mais poderosas, fortalecendo as descobertas e reduzindo as críticas ao próprio método.

A pesquisa qualitativa também se apresenta como classificação, pois, como exposto anteriormente, trata-se de um estudo de múltiplos casos qualitativo. Schwandt (2006, p. 193) diz que a pesquisa qualitativa “é a denominação de um movimento reformista surgido no início de 1970 no meio acadêmico” e foi bastante criticado pelos métodos já vigentes, entretanto, atualmente o movimento conquistou seu espaço. Seu objetivo converge com o método de estudo de caso da perspectiva que procura entender os fenômenos de modo amplo e em ambientes complexos, com muitas variáveis, não sendo possível ou viável restringi-las.

Para ser caracterizada como uma pesquisa qualitativa, Godoy (1995a) afirma que a pesquisa precisa ter como foco de análise o ambiente empírico, no qual os fatos efetivamente acontecem. Somente quando o estudo procura entender o fenômeno de maneira holística, contemplando suas complexidades é possível utilizar a pesquisa qualitativa. Maanen (1979) procura explicar a pesquisa qualitativa como uma técnica que compreende ações interpretativas de sistemas complexos de significados, sendo feitos no local de origem a partir de uma perspectiva fenomenológica, ou seja, situações singulares e com certo grau de ambiguidade. Mais uma vez, esta concepção se adéqua a pesquisa sobre inovação no varejo, na qual diversos determinantes podem influenciar na tomada de decisões sobre a implantação da inovação. O enfoque sobre o tema tende a ser interativo, contemplando as especificidades do varejo. Neste caso, leva-se em consideração fatores como sortimento, localização, envolvimento do cliente, horários de funcionamento, questões tecnológicas e de processos organizacionais, dentre outras.

A pesquisa qualitativa se vale de diferentes abordagens, como a pesquisa documental e a etnografia. Quando relacionada ao estudo de caso, Godoy (1995b) diz que o pesquisador

prima por um exame detalhado de uma unidade de análise e quando o fenômeno só faz sentido dentro de um contexto específico, que é o caso da inovação no varejo. Outra característica dos dados qualitativos é a riqueza e holismo, como no estudo de caso. Os dados possuem forte potencial para revelar a complexidade, com descrições densas, dinâmicas e, como os autores descrevem “vivas”, aninhadas a um contexto real. É uma técnica recomendada quando se quer estudar um processo com flexibilidade para se entender de forma aprofundada o que realmente vem acontecendo (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2013).

### **5.1.1 A escolha dos estudos de caso**

Uma vez que se optou pelo estudo de caso é preciso esclarecer os critérios para a escolha da unidade de análise. Alves-Mazzotti (2006) argumenta que muitos estudos de caso são assim classificados por contemplarem uma única unidade ou por incluírem um número muito reduzido de sujeitos. Isto faz com que o estudo fique, muitas vezes, dissociado do avanço do conhecimento e da construção de teorias, tendo interesse somente para os participantes da pesquisa e para os pesquisadores. É preciso explicitar o porquê da escolha do local, justificar o caso como um “caso” interessante para o meio científico e sua representatividade.

Yin (2010) argumenta que a definição da unidade de análise ou do “caso” deve estar baseada na definição da questão de pesquisa, sendo uma consequência das questões de pesquisa primárias, mesma justificativa que é utilizada para a escolha do método. Miles, Huberman e Saldaña (2013, p. 25) definem o caso “como um fenômeno de alguma espécie que ocorre em um contexto limitado. O caso é sua unidade de análise”. Para esta tese, os casos estão definidos como as inovações encontradas nas grandes redes varejistas selecionadas como participantes da pesquisa, uma indicação de análise apresentada por Yin (2010). Inclusive, é importante ressaltar que o foco da pesquisa não são as grandes redes, entretanto, elas se apresentam como ator fundamental para a descoberta sobre como suas inovações emergem e se articulam no varejo. Neste ponto, é importante ressaltar que pesquisas anteriores (GALLOUJ, 2002, GADREY, 1994) já apontavam para uma possível tendência inovativa nas empresas em rede e em redes de varejo. Para estes autores, as inovações em redes varejistas aconteceram de duas formas até os anos 50 nos Estados Unidos e 70 na França: adição de novos serviços e fidelização do cliente.

Em Gallouj (2002) existe uma discussão da relação entre tamanho das organizações e inovação baseada na obra de Soete e Miozzo (1990). Não se pode padronizar a quantidade de inovações no setor de serviços por tipos e tamanhos de empresas, cada uma possui sua própria trajetória e em empresas em rede ainda é necessário verificar se são empresas cujos serviços são baseados em meios tangíveis, como no caso do varejo, ou de informação, como comunicações, finanças e seguros. Em ambos os casos, a inovação acontece fortemente a partir de normas e padrões, além de procurarem conquistar redução de custos e melhores elacionamentos externos, devido à sensibilidade dos clientes em relação ao preço.

Diante destas perspectivas históricas de inovação em redes varejistas, procurou-se verificar neste tipo de organização inovações para análises de suas atuações no Brasil.

### **5.1.2 O varejo no Brasil**

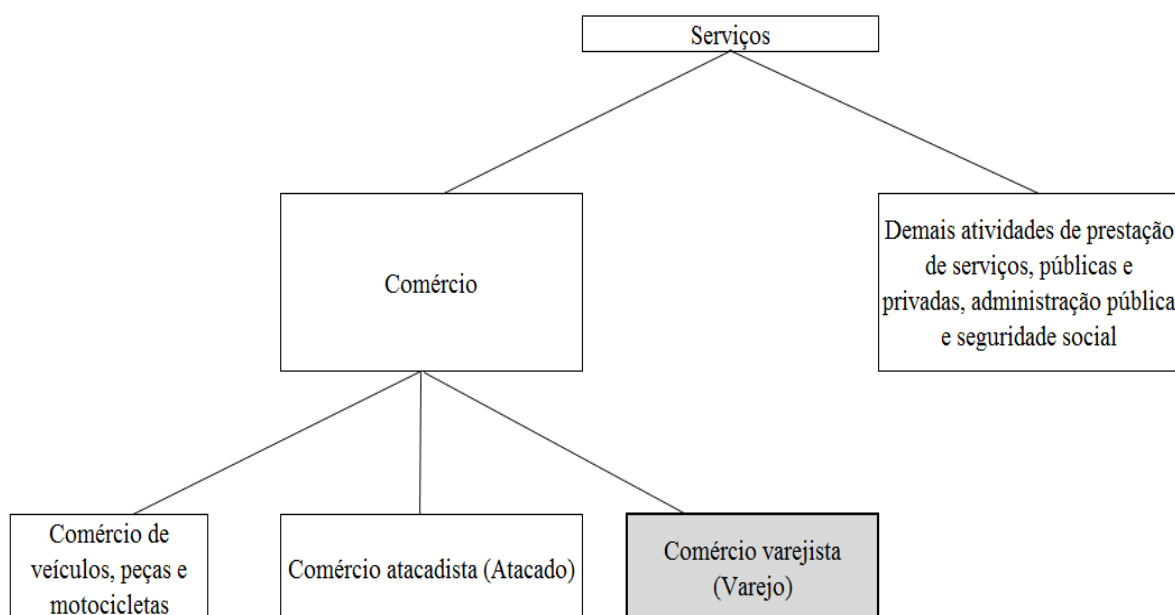
O Brasil possui alguns órgãos ligados diretamente à área de varejo, como sindicatos varejistas e câmaras de dirigentes lojistas. Além disto, segmentos do varejo costumam ter seus próprios meios e órgãos de controle, como é o caso do IDV que surgiu em 2004 no intuito de melhor representar os varejistas de diversos setores junto a órgãos governamentais. Como resultado, atualmente existe uma secretaria vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior para assuntos de comércio e serviços. Além da secretaria, alguns órgãos oficiais, como o IBGE e BNDES, dão suporte a classificações e pesquisas no setor, porém as classificações não são unânimes.

Para o IBGE, os serviços contemplam os seguintes itens:

- a) Comércio;
- b) Serviços de informação;
- c) Telecomunicações, audiovisuais e informática;
- d) Serviços mercantis financeiros;
- e) Previdência complementar;
- f) Serviços mercantis não financeiros;
- g) Serviços prestados às famílias (alojamento, recreação e cultural, alimentação e pessoais);
- h) Serviços prestados às empresas (técnico-profissionais, seleção e locação de mão de obra, limpeza de prédios e domicílios, investigação, vigilância e segurança);
- i) Transporte, serviços auxiliares de transporte e correio;
- j) Atividades imobiliárias e de aluguel de veículos, máquinas e equipamentos;

k) Administração, saúde e educação públicas.

O varejo não aparece diretamente nesta classificação, pois é considerado uma subdivisão do comércio, dividido em duas grandes áreas, que se subdividem em outras três. Elas são apresentadas na figura 18.



**Figura 19 – Setor de Serviços**

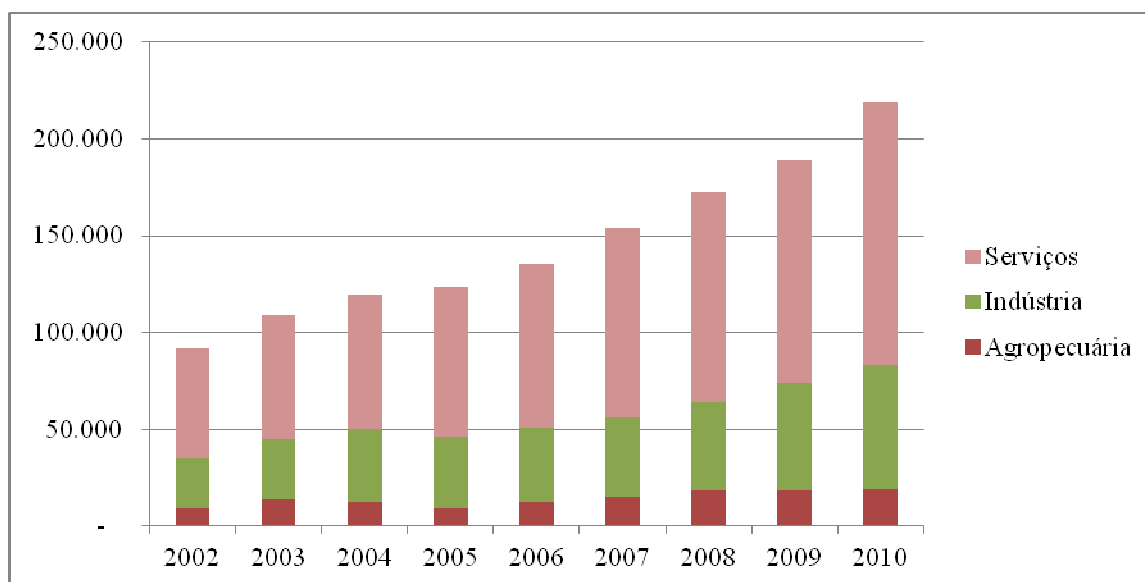
Fonte: Guidolin, Costa e Nunes (2009)

Nesta classificação, a área de serviços fica restrita a somente duas divisões, diferente da classificação apresentada anteriormente. Porém, o foco desta análise é a classificação do comércio, que se subdivide no comércio de veículos, peças e motocicletas, atacado e varejo. Esta classificação ajuda a compreender que o comércio lida com clientes diferentes e de diferentes formas, principalmente quando se trata de atacado e varejo. No atacado, o público-alvo são outros empreendedores que irão, posteriormente, utilizar os produtos atacadistas para o comércio varejista com ou sem transformação do que foi adquirido. Já o varejo tem contato direto com o consumidor final, fato este que amplia a sua importância nas questões relacionais da prestação de serviços.

Cabe ressaltar, também, que o setor vem crescendo em percentuais de participação tanto de empregabilidade quanto de geração de riquezas em diversos países, como uma tendência



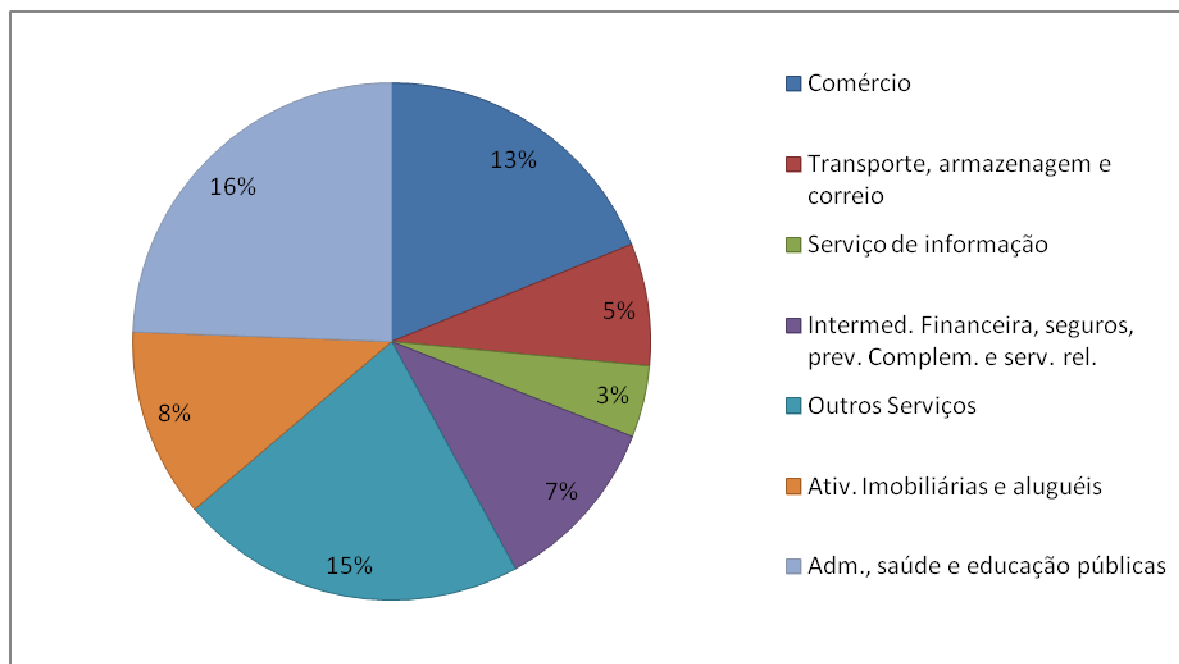
mundial. Em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, índice que representa tudo o que foi produzido no país, à área de serviços possui participação significativa.



**Gráfico 1 – Série histórica do PIB brasileiro por setor**

Fonte: Indicadores IBGE (2011).

É possível perceber pela série histórica que o PIB que mais cresceu nos últimos 10 anos foi o de setor de serviços. Já o comércio entra como uma das principais atividades do setor de serviços. Ainda segundo o IBGE, o setor de comércio e transporte, armazenagem e correio apresentaram as maiores elevações no PIB de 2011, sendo que o comércio registrou 1,9% de aumento em relação ao ano anterior. A Pesquisa Anual do Comércio conceitua empresa comercial como “aquela cuja receita bruta provenha, predominantemente, da atividade comercial, entendida como compra para revenda, sem transformação significativa, de bens novos e usados” (PAC, 2009, p.10). O gráfico 2 apresenta a representatividade do comércio no setor de serviços.



**Gráfico 2 – Participação percentual das classes e respectivas atividades**

Fonte: Indicadores IBGE (2011).

Percebe-se que o setor é um dos mais representativos dentro da área de serviços, ficando atrás, apenas de outros serviços e da Administração, Saúde e Educação públicas.

Quanto a sua classificação, não há uma segmentação oficial no Brasil, por isto, diversos tipos de classificação são possíveis. Porém, o Banco Nacional de Desenvolvimento e Sustentabilidade (BNDES) desenvolveu uma classificação para fins de estudo. Ela é apresentada no quadro 11.

Lojista	Localização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lojas de rua;</li> <li>• galerias comerciais;</li> <li>• centros comerciais;</li> <li>• <i>strip centers</i> (junto a grandes lojas); e</li> <li>• <i>shopping centers</i>.</li> </ul>
	Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pequena;</li> <li>• média;</li> <li>• grande.</li> </ul>
	Não Especializadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hipermercado;</li> <li>• supermercado;</li> <li>• lojas de departamento;</li> <li>• clube de compras;</li> <li>• mercados e minimercados; e</li> <li>• lojas de variedades.</li> </ul>
	Especializadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>home centers</i>;</li> <li>• <i>autocenters</i>;</li> <li>• bricolagem;</li> <li>• acessórios de decoração;</li> <li>• presentes;</li> <li>• artigos infantis;</li> <li>• restaurantes com serviços;</li> <li>• restaurantes <i>fast food</i>;</li> <li>• <i>delicatessen</i>;</li> <li>• <i>outlet stores</i>; e</li> <li>• <i>off price stores</i>.</li> </ul>
Não Lojista	venda direta (contato pessoal vendedor-comprador)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• venda pessoal;</li> <li>• venda porta a porta;</li> <li>• venda domiciliar; e</li> <li>• marketing de rede.</li> </ul>
	venda por marketing direto (não há contato pessoal):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mala direta (catálogos);</li> <li>• venda virtual (comércio eletrônico);</li> <li>• TV shopping;</li> <li>• televendas (telemarketing);</li> <li>• internet; e</li> <li>• <i>vending machines</i></li> </ul>

**Quadro 11 – Classificação do Varejo no Brasil**

Fonte: BNDES (2000).

O comércio varejista classificado como lojista está relacionado a lojas estabelecidas fisicamente, nas quais o consumidor precisa se deslocar e visitá-las *in loco*. Os exemplos apresentados no Quadro 11 não são exaustivos, visto que o varejo é facilmente modificado e a cada dia são criados novos formatos. A classificação não lojista diz respeito ao comércio que é realizado sem uma loja física. Este tipo de varejo se apresenta em dois pontos contrários: é um dos mais antigos, pois desde a antiguidade pessoas viajavam para vender produtos de porta em porta e é um dos mais modernos, visto que a internet possibilitou uma ampliação da venda sem a necessidade de presença física do cliente e mesmo do produto.

No Brasil, são encontrados todos os tipos de venda citados anteriormente, porém maior parte do varejo possui atuação regional e pouca nacional. Além disto, as maiores redes encontram-se concentradas no sul e sudeste do país, com pouca visibilidade na região norte, que costuma ter suas próprias redes.

## **5.2 Os procedimentos empíricos**

Alguns preconceitos rondam a técnica de estudo de caso, sendo um deles a falta de rigor da pesquisa, porém, esta situação é menos provável com o uso de múltiplas formas de coleta de dados. Yin (2010), inclusive, relata que a força do estudo de caso consiste na sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – como também com um estudo histórico convencional. Em sua conceituação, afirma que o estudo de caso é um tipo de investigação que prima por fontes múltiplas que precisam convergir de maneira triangular.

Alves-Mazzoti (2006) apresenta em sua discussão sobre os usos e abusos do estudo de caso que a visão da ciência como uma atividade neutra e objetiva, cunhada em procedimentos metodológicos rigorosos pelos quais se chegariam a uma verdade, não é mais sustentado na área acadêmica, visto que os próprios cientistas admitem que valores e crenças de alguma forma influenciam na condução do trabalho. A autora cita Popper (1978), que explica que a melhor maneira de se atingir esta objetividade é a total exposição da pesquisa à crítica da comunidade científica. Esta questão é tão importante que Yin (2010, p. 37) cita um trecho do livro de Hoaglin et al (1982, p. 134), no qual os autores afirmam que “a maioria das pessoas sentem que pode preparar um estudo de caso e quase todos nós acreditamos que podemos entendê-lo. Como nenhum ponto de vista é bem fundamentado, o estudo de caso recebe uma boa quantidade de aprovação que não merece”. Procurando evitar esta situação nesta tese, os estudos de caso aqui apresentados foram formulados como projetos e estruturados conforme as condições de cada caso.

Godoy (1995a) afirma que numa pesquisa qualitativa, os dados precisam ser coletados utilizando-se algum instrumento de captação, pois o pesquisador precisa ter contato direto com a situação que está sendo estudada e registrá-la. “No trabalho intensivo de campo, os dados são coletados utilizando-se equipamentos de videotape e gravadores ou, simplesmente, fazendo anotações num bloco de papel”, visto que o fenômeno só pode ser observado e compreendido a partir da presença do pesquisador no local (GODOY, 1995a, p. 62).

Para que os desvios sejam evitados e mesmo diante da constatação de Popper (1978), a coleta de dados do estudo de caso precisa apresentar-se de maneira rigorosa e, sendo construída a partir de uma fase de planejamento, fase esta que carece ser baseada nas proposições elaboradas a partir do referencial teórico.

Miles, Huberman e Saldaña (2013) afirmam que dados qualitativos bem coletados tem a característica de se concentrar em ocorrências naturais, ou seja, acontecimentos dentro do ambiente real. Neste caso, é importante que as influências do contexto local não sejam descartadas para que se possa avaliar compreensões subjacentes e questões não óbvias. Percebe-se, então, que a pesquisa vai além da técnica utilizada para a coleta de dados, sendo necessária a sensibilidade do pesquisador em adentrar num ambiente peculiar e único durante o processo.

Antes do efetivo processo de coleta de dados, foram identificadas as maiores empresas varejistas em rede atuantes no Brasil pelo grau de faturamento, conforme levantamento do Instituto de Executivos do Varejo (Ibevar), divulgado no ano de 2012, referente ao ano base de 2011. Das empresas listadas, as trinta primeiras empresas de diversos segmentos, com exceção do ramo alimentício – já bastante estudado na literatura de diversos temas da gestão, e com origem brasileira foram contactadas. Destas, onze retornaram o contato alegando a impossibilidade de participar da pesquisa, dez não responderam e quatro aceitaram participar. As alegações das organizações que não aceitaram participar podem ser classificadas em dois tipos: não possuíam funcionários com disponibilidade para o atendimento e a suspensão temporária de atendimento a estudantes.

Das nove empresas que aceitaram participar da pesquisa, apenas quatro se confirmaram como empresas pesquisadas. Em duas delas a pessoa que poderia conceder a entrevista não foi identificada pela organização, fazendo com que a empresa declinasse da participação, duas empresas não conseguiram disponibilidade das pessoas responsáveis pela inovação para participação na entrevista e uma desmarcou alegando que a alta administração restringiu o acesso de estudantes as informações após a aceitação por parte da empresa. Sendo assim, quatro empresas efetivamente participaram da pesquisa.

A coleta de dados se processou em quatro momentos: um levantamento de dados secundários em informações oficiais da organização disponibilizadas nos relatórios financeiros, informações relevantes e outras informações disponibilizadas por meio de notas a imprensa ou no site oficial da empresa para a mídia em geral. Também foram utilizadas informações de massa por meio de busca eletrônica. Para tal, foram usadas as palavras “inovação” e palavras relacionadas como “pesquisa e desenvolvimento”, “criação”,

“lançamento” e suas variantes. Destas fontes de dados foram retiradas as informações sobre a empresa como participação acionária, quantidade de funcionários, quantidade de lojas da rede e sua localização e citações sobre inovações existentes nos últimos anos. A pesquisa no site da empresa e em sites de informação de massa fez-se necessária para abarcar as inovações percebidas pela sociedade e não somente pela organização, tendo assim a oportunidade de serem confrontadas no terceiro momento de coleta de dados.

Num segundo momento, os serviços de atendimento ao consumidor (SAC), diretores do departamento de marketing, recursos humanos e relação com investidores (RI) foram contactados via telefone e correio eletrônico. Esses diretores identificaram pessoas chaves para o processo de inovação como um todo, que foram posteriormente entrevistadas. Esta etapa foi de grande importância, pois se constatou que as redes varejistas que aceitaram participar da pesquisa, na percepção das pessoas contactadas, efetivamente inovavam de alguma forma e possuíam profissionais capazes de relatar todo o processo inovador. Cabe ressaltar que a pesquisa não tem um corte longitudinal preciso. Foram pesquisadas as inovações implantadas pela empresa desde a sua fundação até o presente momento, pois havia a preocupação de construir uma curva de declínio, caso existisse, de cada caso em particular. Para tal, inovações mais antigas poderiam, em teoria, demonstrar a curva até o seu declínio ou incorporação por parte da empresa em sua cultura. É importante afirmar que o critério para a classificação da inovação foi o reconhecimento por parte da empresa, não considerando se houve difusão desta inovação para outras organizações do mesmo setor ou mesmo de setores diferentes.

O terceiro momento caracterizou-se pela identificação dos casos de inovação por parte dos entrevistados. Yin (2010) argumenta que a entrevista é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso. Foi escolhida a entrevista em profundidade (Apêndice B) na qual o respondente atua como informante, levantando questões e *insights* sobre as inovações, além de indicar outros possíveis entrevistados e novas fontes de informação. Não foi intenção entrevistar pessoas até se encontrar o ponto de saturação, porém buscou-se uma maior contribuição ou detalhamento de algumas situações apresentadas pelos primeiros entrevistados. Em cada organização, os representantes foram entrevistados mais de uma vez e em momentos diferentes.

Podem-se classificar as entrevistas, além da profundidade, também como semiestruturadas, visto que houve abertura para que os respondentes (ou informantes), conforme Yin (2010), pudessem expressar livremente suas ideias e percepções. As entrevistas

ocorreram entre os meses de agosto de 2013 a junho de 2014 com o intuito de identificar as inovações e todo o processo desde a sua elaboração até seu estágio atual.

Na Lojas Renner as entrevistas aconteceram com o Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e com a Coordenadora de Relações com Investidores. Três entrevistas com o diretor foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2013 e janeiro de 2014, sendo as duas primeiras via telefone e a última pessoalmente. Já com a coordenadora, a entrevista aconteceu via telefone em março de 2014. As entrevistas com a Lojas Renner duraram aproximadamente 102 minutos. No Magazine Luiza foram entrevistados a Coordenadora Relações Institucionais, Comunicação Corporativa e Sustentabilidade e o Diretor da área de P&D. A entrevista com a coordenadora aconteceu na sede da organização na cidade de São Paulo aconteceu em janeiro de 2014 e via vídeo conferência com o diretor de P&D em fevereiro de 2014, com duração de 77 minutos em conjunto nesta fase. Novos contatos foram feitos com os entrevistados por correio eletrônico e telefone no intuito de sanar dúvidas durante a análise dos dados.

Na rede de farmácias Pague Menos as entrevistas aconteceram com os dois analistas da área de Relações com Investidores por vídeo conferência e ao mesmo tempo com duração de 34 minutos em julho de 2014. Para finalizar, a empresa Telhanorte foi representada pela Gerente de Inteligência de Mercado via telefone no dia junho 2014 com duração de 18 minutos.

A última etapa consistiu no envio de documentos formais de divulgação de resultado e prestação de contas para acionistas, com os quais foi realizada uma triangulação dos dados para a certificação das informações. Para as quatro organizações foi necessário o contato por correio eletrônico e telefone para maiores esclarecimentos após o confrontamento dos dados.

Posteriormente, cada estudo de caso das organizações foi enviado para o entrevistado por correio eletrônico, que o avaliou e discutiu via telefone os ajustes que julgou necessários, normalmente, um complemento de informações como datas e detalhamento da inovação. Para cada organização foram realizadas duas avaliações do texto final e aprovação por parte da organização.

### **5.3 Os procedimentos analíticos**

O modelo de tese foi considerado o ponto de partida para a análise dos dados coletados nos estudos de caso de inovação, sendo as classificações propostas pelas teorias como a categorização *a priori* com a técnica de análise de conteúdo. Por isto, para a análise

dos dados coletados, foi utilizado o método descritivo num primeiro momento, no qual foi descrito detalhadamente no que consistiu cada inovação para, posteriormente, ser construída a representação gráfica da formulação do produto do serviço, contemplando as competências do prestador de serviço [C], dos clientes [C'] e as tecnologias materiais e imateriais [T] do serviço final [Y]. Esta representação gráfica foi baseada nos estudos de Gallouj (2002).

Na classificação das competências utilizaram-se as categorias propostas por Bohrer (2010): competências cognitivas, relacionais, criativas e operacionais. As tecnologias materiais e imateriais foram categorizadas por Djelall et al (2004) em materiais, logística, informação, conhecimento, relacional. A classificação não foi realizada pela empresa e, sim codificada a partir da fala dos entrevistados.

Num segundo momento, a análise determinou os ganhos para o cliente em termos de eficiência, eficácia e envolvimento do cliente proposta por Sorescu et al (2011). Esta mesma teoria foi utilizada para a classificação da apropriação de valor em eficácia e eficiência operacional, além da fidelização do cliente. Para a análise das barreiras, do ciclo de vida e imitação não houve classificação e, sim, a existência ou não destas situações.

E como última etapa, foi realizado um comparativo, por meio de uma análise da dinâmica da inovação em seus detalhes tanto de apresentação da inovação quanto de processos.



## 6 AS REDES VAREJISTAS E A INOVAÇÃO NO VAREJO

Este capítulo apresenta as análises dos casos de inovação identificados nas grandes redes varejistas brasileiras. Para tanto, serão utilizadas as teorias apresentadas no referencial teórico e, principalmente, a busca da análise conforme o modelo conceitual da tese. As competências dos prestadores de serviço e dos clientes sejam elas teóricas, práticas, organizacionais e relacionais foram identificadas, seguidas das tecnologias materiais e imateriais relacionadas a material, logística, informação, conhecimento e relacionamento. Nesta perspectiva, espera-se identificar as operações de serviço, seus impactos para a organização e para os clientes e, por fim, o atual estágio em que se encontra. O capítulo está organizado por empresa, explicitando quatro inovações apresentadas por meio das entrevistas pela Lojas Renner, sete inovações pelo Magazine Luiza, dez inovações da Rede de Farmácias Pague Menos e cinco da empresa Telhanorte.

### 6.1 Lojas Renner

A Lojas Renner é uma loja de departamento do ramo de vestuário e calçados, fundada em 1965 passou a ser uma empresa independente. Após uma reestruturação no início dos anos 90, a empresa se tornou uma loja de departamento com foco em moda.

A partir de 1991 tornou-se uma loja em formato de rede, expandindo-se para Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Distrito Federal. Em 1998 a empresa encontrava-se com 21 unidades espalhados por estes estados do país, época na qual sua participação acionária majoritária passou a ser da empresa J. C. Penney Brazil, Inc., empresa americana subsidiária de uma das maiores redes de lojas de departamentos dos Estados Unidos. Em 2005 a empresa passou a ter 100% de suas ações negociadas a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), sendo a primeira *Corporation* brasileira. Entre 1965 e 1998 a companhia esteve sobre o controle familiar, entre 1998 e 2005 sobre controle estrangeiro e após 2005 encontra-se com o controle pulverizado com as ações na bolsa de valores.

Em 2006, a loja passou a atuar em cidades do nordeste brasileiro, nos estados de Pernambuco, Ceará e Bahia. A expansão continuou no ano de 2008, onde os estados de Sergipe e Paraíba também passaram a fazer parte da rede, além do estado do Amazonas, na região norte. Até setembro de 2014 eram 232 Lojas Renner em todas as regiões do país e Distrito Federal. Como estratégia, comprou uma rede varejista especializada em casa e

decoreção com o nome de Camicado e criou a YOUCOM, loja de vestuário para o público jovem, sendo a maior rede varejista de moda do Brasil.

A estrutura organizacional da companhia cumpre as regras de governança para a Bovespa, com uma Assembleia de Acionistas e comitês de Pessoas, Sustentabilidade e Auditoria e Gestão de Riscos. É composta ainda pela diretoria de Relações com Investidores, Diretoria Financeira, Compras, Tecnologia da Informação e Gestão e Operações. A empresa atualmente é a segunda maior varejista do Brasil, sendo a primeira as Lojas C&A, com 233 lojas pelo Brasil. O público-alvo da Lojas Renner é a classe A-, B e C+, com 93% de suas lojas instaladas em *shopping centers*.

Como loja de departamentos que tem como foco vestuário para a família toda, no intuito de ser um local onde todos da mesma família possam comprar, sem contemplar outros tipos de linha de produtos como móveis, eletrodomésticos, roupa de cama, mesa e banho, a Renner priorizou por inovações na organização da loja, na forma de pagamento do cliente e em gestão organizacional. A **primeira**<sup>5</sup> inovação apresentada pela Lojas Renner diz respeito à política de encantamento proposta pela organização. Como *slogan* desta filosofia, a empresa prega que “encantar é a nossa realização”. Neste sentido, segundo a Apresentação dos Resultados Renner 2014:

Nos colocamos no lugar de nossos clientes, fazendo por eles tudo aquilo que gostaríamos que fizessem por nós. Devemos entender seus desejos e necessidades, exceder suas expectativas e, assim, encantá-los. Não somos meros colaboradores, somos encantadores de clientes. Não temos SAC, pois cada um de nós é um SAC; surgiu um problema, resolva-o imediatamente. O grande diferencial da Renner é sua **Filosofia de Encantamento**, pela qual não basta satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes.

Efetivamente, a inovação se constitui de um painel eletrônico denominado Encantrômetro que fica localizado na saída das 232 lojas do país, no sentido de monitorar a percepção de qualidade dos funcionários, dos produtos da loja e da experiência de compras. Também há o compartilhamento de “histórias de encantamento” no site da empresa, catalogadas desde a época da implantação do Encantômetro, em 1996.

Segundo a área de Relações com Investidores, quando um cliente não encontra um produto ou julga que não foi bem atendido, tem a oportunidade de se expressar na saída da loja apertando o botão de insatisfeito. Neste momento, o funcionário que é responsável exclusivamente pela máquina o convida a relatar em um bloco de anotações disponível também no painel o que não o agradou. Com isto, a organização consegue detectar quais são

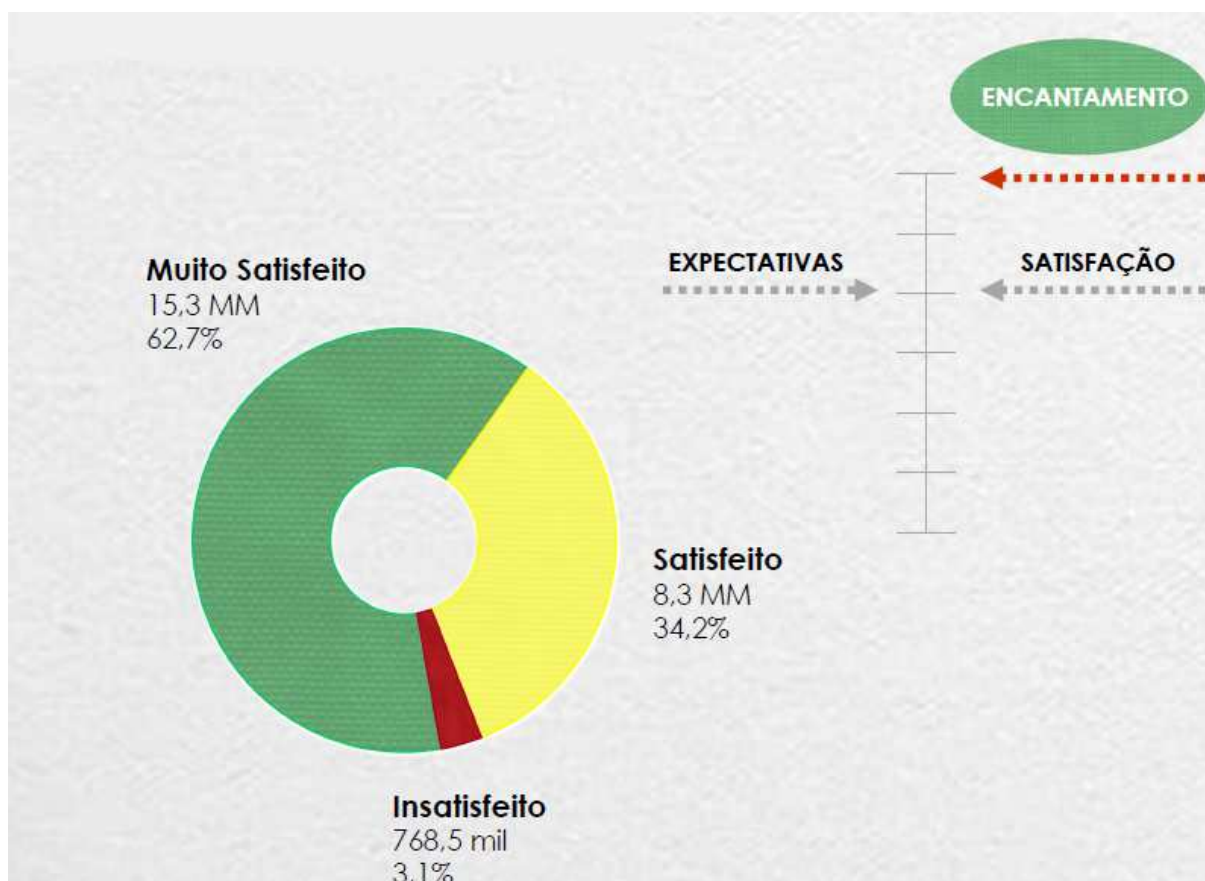
---

<sup>5</sup> Os cargos dos entrevistados e suas declarações nas entrevistas foram suprimidas da apresentação dos dados a pedido da empresa.

seus maiores problemas e insatisfações em relação à clientela, procurando melhorar nestes aspectos. Caso o cliente registre um meio de contato, a Lojas Renner entra em contato com o cliente para um retorno da reclamação.

Foi evidenciado também pela área de Relações com Investidores que o funcionário responsável pelo Encantômetro é alternado a cada seis minutos (escala de funcionários do Encantômetro), sempre havendo um responsável pelo painel, pois a organização não pretende que o cliente se sinta interagindo apenas com uma máquina, sendo sempre convidado por um funcionário a expor sua opinião.

Em 2013, 24,4 milhões de clientes utilizaram este método para deixar sua opinião sobre a empresa. Destes, 62,7% se consideraram muito satisfeitos, 34,2% satisfeitos e apenas 3,1% estavam insatisfeitos com a experiência na loja.



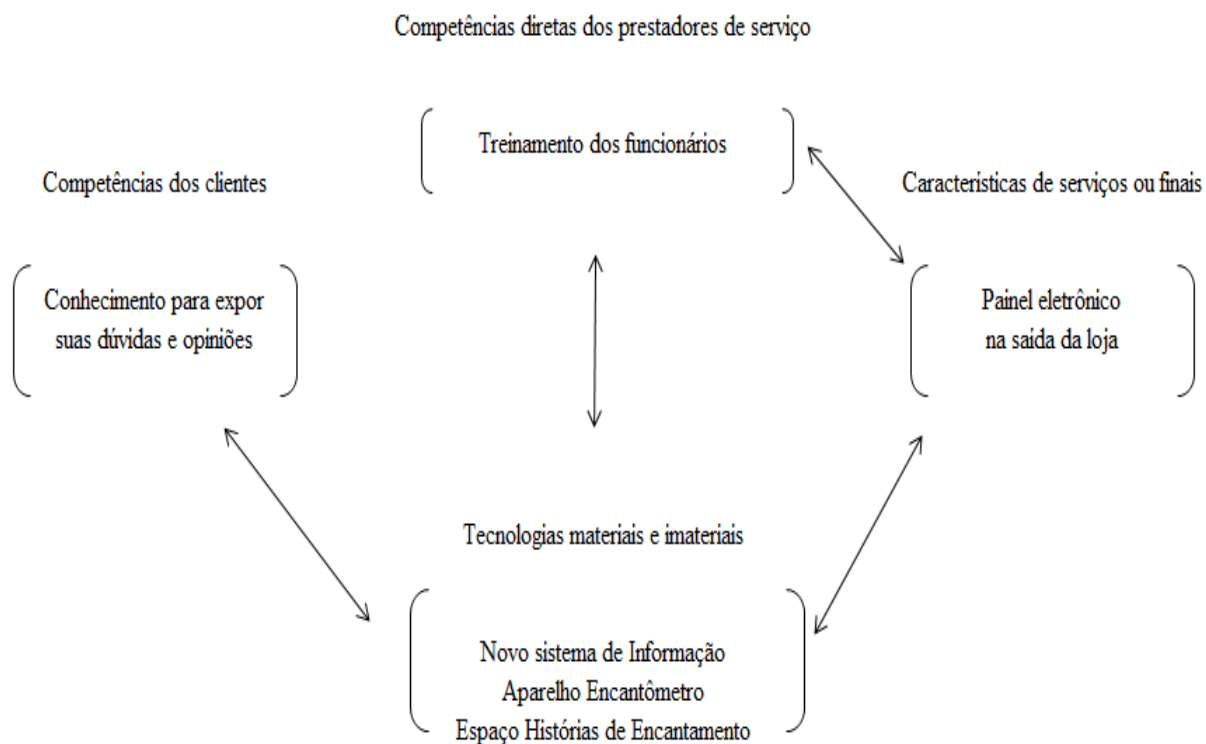
**Gráfico 3 – Resultados do Encantômetro 2013**

Fonte: Apresentação de Resultados Lojas Renner 2013

A iniciativa de implantação do Encantômetro surgiu da necessidade que a empresa sentiu de ter um melhor relacionamento com o cliente. Para a área de Relações com Investidores, a ausência de um canal de comunicação pode afastar o cliente insatisfeito da loja

ou mesmo coibir uma possível reclamação. Uma forma oficial de comunicação entre cliente e empresa concede credibilidade e transparência à relação cliente-empresa. O Encantômetro foi a forma encontrada pela organização para suprir a necessidade de construir um bom relacionamento com o cliente.

Sobre as competências da empresa [C] reunidas para sua implantação, não foi necessário nenhum desenvolvimento mais elaborado, nem por parte da empresa e nem por parte dos clientes. Porém, para a organização, foi necessário o desenvolvimento de competências cognitivas [C1], como o treinamento dos funcionários que passaram a atuar no auxílio da utilização do painel e das competências relacionais internas [C'1], já que o cliente precisa de disposição em participar da pesquisa de satisfação e conhecimento para expor suas satisfações e insatisfações, mesmo sendo orientado pelo funcionário. Como alteração nas tecnologias materiais houve a implantação do sistema de informação [T1] para simples contagem e o próprio aparelho do encantômetro. Como tecnologia imaterial [T2] o novo protocolo de atendimento, no qual o funcionário convida o cliente para participar da pesquisa pode ser considerado. Para finalizar, [T3] apresenta o novo espaço no site oficial da empresa para as histórias do encantômetro.



**Figura 20 – Formulação do produto do serviço Renner Inovação 1**

Não houve barreiras para a implantação. Inicialmente, o Encantômetro era apenas um painel de madeira com bloco de anotações. Posteriormente, evoluiu para um painel eletrônico, com um sistema de informação simples que registra os valores marcados pelos clientes.

Como retorno para o cliente, como já apresentado, a própria criação do canal de comunicação com a empresa possibilitou uma nova forma de interação, na qual o cliente pode escolher se quer, inclusive, ter sua colocação respondida, caracterizando o envolvimento do cliente. O envolvimento diz respeito ao grau com que a empresa pode proporcionar experiências ao cliente que evoquem o aspecto emocional, no qual o cliente sinta um vínculo com a organização. Neste caso, o Encantômetro proporcionou para o cliente um canal de acolhimento e laço com a organização. Quanto à apropriação de valor, também conforme apresentado, esta se deu à medida que foram identificadas falhas ou pontos de melhoria na percepção dos clientes e o aprimoramento organizacional a partir das situações expostas. Estas ações, conforme a área de Relacionamento com Investidores, culminaram com a fidelização do cliente que, segundo Sorescu et al (2011) costuma ser a resposta ao envolvimento do cliente. Sorescu et al (2011) também trata a fidelização do cliente como cliente *lock-in*. Este tipo de situação se apresenta quando existe a diminuição do risco dos clientes procurarem ou mudarem de organização para a compra de determinado produto. Há várias formas de criar este relacionamento, inclusive, com contratos que provocam multas recisórias quando são quebrados, porém, para um relacionamento duradouro, é preciso ir além e criar vínculos emocionais com a clientela (SORESCU et al, 2011).

A **segunda** inovação apresentada pela empresa é conhecida como conceito de *lifestyle*: as coleções são desenvolvidas por estilos de vida. A partir de 2002 as lojas foram reorganizadas em seu *layout* para contemplar o que a empresa chama de “estilo de vida” do cliente: casual, jovem, neo-tradicional, *fashion* e contemporâneo, por meio de seis marcas próprias (Just Be, Cortelle, Request, BlueSteel, Marfinno e Preston Field) que refletem os interesses, valores, atitudes, personalidades e hábitos dos clientes. A partir desta aplicação a loja passou a ter o *slogan* “Você tem seu estilo, a Renner tem todos”.



**Figura 21 – Conceito Lifestyle**

Fonte: Reunião com Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais, 2005.

Esta implantação durou três anos para ser concluída. Além disto, este novo estilo de loja procurou expor os produtos de maneira a facilitar a escolha do consumidor para a otimização do tempo.

Segundo o Relatório da Administração (2007, p. 5),

o conceito de estilos de vida (*lifestyle*) cria, desenvolve e vende mercadorias (roupas e acessórios de moda, assim como produtos de moda íntima, calçados e cosméticos) para mulheres, homens, adolescentes e crianças. Além disso, a Companhia também desenvolve, em parceria com seus fornecedores, linhas próprias de cosméticos e de acessórios, bem como vende produtos de marcas tradicionais e de alta qualidade. Para que o conceito atinja sua proposta de promover uma experiência de compras conveniente, Lojas Renner organiza as lojas dividindo-as por áreas, de acordo com as marcas que compreendem os diversos estilos de vida (*lifestyles*), ao invés de fazê-lo por categoria de produto. Essa estratégia não é uma mera exposição diferenciada dos produtos, pois o conceito tem como principal vetor a possibilidade de aumento de vendas cruzadas, evitando as sobreposições de modelos e, conseqüentemente, aumentando o giro dos estoques e reduzindo remarcações de preços, com reflexo direto na margem bruta da companhia.

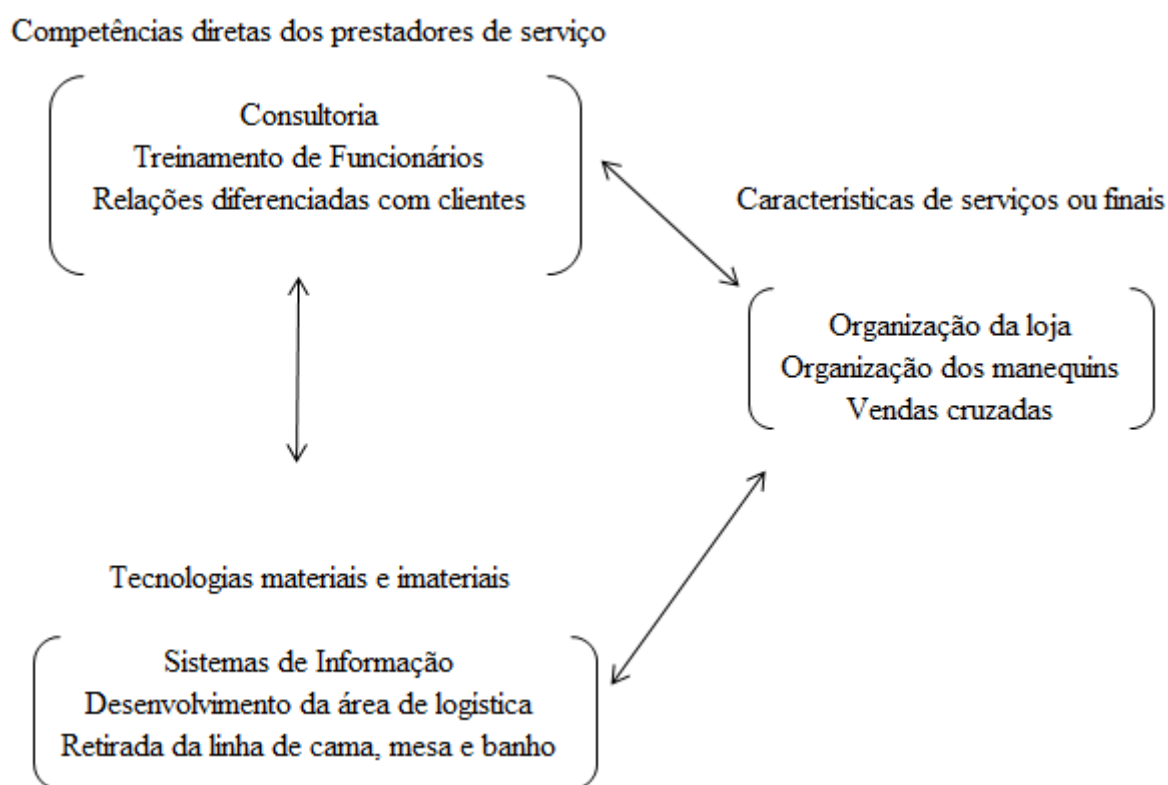
A análise da inovação ocorreu a partir da identificação das motivações que levaram a implantação no novo estilo de organização das lojas. A inovação partiu de uma iniciativa da organização inspirada em uma viagem que o Presidente da companhia fez aos Estados Unidos. Este já era um modelo utilizado por grandes lojas de departamento americanas como Gap, Macy's e JC Penney e partiu dele a iniciativa de implantar no Brasil. Seu objetivo era o de proporcionar ao cliente um ambiente no qual ele sentisse que não estava apenas adquirindo uma roupa, mas uma moda para seu estilo de vida. Segundo a área de Relações com Investidores, às roupas de marca Cortelle, por exemplo, são típicas para mulheres utilizarem em seu local de trabalho, estilo “executiva”. As roupas não estão apenas nas araras para serem retiradas, existem manequins vestidos com uma sugestão de combinação, de forma que a mulher se identifique ao entrar naquele departamento.

Sobre as competências da empresa [C] reunidas para sua implantação, foi possível perceber que diversas competências precisaram ser acumuladas e desenvolvidas ou até mesmo aacionadas para se aplicar a nova forma de organização. Como apresentado no modelo teórico, estas competências possuem natureza teórica, prática, organizacional e relacional. Percebeu-se, a partir das informações prestadas pela área de Relações com Investidores, que as principais competências que precisaram ser modeladas durante o processo foram às relacionadas a cognitivas. Uma consultoria especializada [C1] em estilos de vida foi contratada para auxiliar nas competências cognitivas teóricas. Esta consultoria tem sede em Portugal e atua nos Estados Unidos e para o Brasil realizou este trabalho especialmente na Lojas Renner. Segundo a empresa de consultoria, sua missão era criar uma linguagem comum para todas as áreas da empresa sobre a percepção de “quem é o público alvo” e “como antecipar as necessidades e aspirações do consumidor” utilizando *Lifestyle Method*. Ainda segundo a empresa de consultoria, o *Lifestyle Method* é uma ferramenta de análise, segmentação e definição do cliente por meio de suas preferências de estilo, em vez de usar definições baseadas em “moda, estudos demográficos e poder aquisitivo” do consumidor.

Outra competência cognitiva que precisou ser desenvolvida teve relação com a equipe de vendas, desta vez competência cognitiva prática. Toda a equipe com contato direto com o consumidor precisou ser treinada [C2] para atender a partir da venda do estilo e não mais do foco no produto. O treinamento foi fornecido pela mesma empresa de consultoria no intuito de construir e executar uma definição clara do perfil do público alvo, desde o conceito da marca, desenvolvimento de produto, planejamento de compras, visual *merchandising* e estratégia de marketing.

Ao mesmo tempo em que o treinamento contemplou competências cognitivas, também possibilitou um avanço em termos de competências relacionais externas [C3] e operacionais [C4], visto que a interação com os clientes passou a ter um papel diferenciado, com mudanças na maneira de auxiliar na escolha do produto na loja. A disposição dos produtos foram alterados e cada ambiente da loja passou a ter uma caracterização por estilo de vida. Os vendedores tiveram que se adaptar – além de serem treinados - e saber prestar informações e auxílio aos clientes por estilo de vida.

Quanto às tecnologias materiais [T], este novo *layout* exigiu e ainda exige total sintonia entre as equipes de desenvolvimento, compras, logística e operações de lojas [T1], sendo necessária uma sincronização dos trabalhos por meio de sistemas de informação [T2]. Também foi indispensável a suspensão da venda da linha de cama, mesa e banho [T3] para se adaptar ao *lifestyle*.



**Figura 22 – Formulação do produto do serviço Renner Inovação 2**

Apesar da estrutura para a mudança de um *layout* da loja possuir intrinsecamente investimentos onerosos e estudos aprofundados, as Lojas Renner não encontraram dificuldades na implantação do novo estilo. Porém, uma dificuldade que se perpetua até o presente momento é peculiar ao conceito: conseguir reunir produtos que agradem ao cliente. Segundo a



área de Relações com Investidores nem sempre a empresa escolhe coleções que fazem sucesso.

Como retornos em termos de criação de valor, a área de Relações com Investidores afirmou que a empresa percebeu um retorno eficiência do cliente, visto que a implantação do *lifestyle* permitiu uma facilidade na experiência de compras, pois agiliza a escolha de produtos e melhora aproveitamento do tempo de compra. Com a cobertura por estilos de vida a loja procura ter produtos para toda a família (*one-stop shop*) e a disponibilidade de calçados e acessórios para complementar cada estilo de vida, segundo o Relatório da Administração divulgado em 2007. Quanto ao retorno da apropriação de valor, percebeu-se a eficácia operacional, com aumento das oportunidades de vendas cruzadas, maior giro de estoques, sem sobreposição de mercadorias, menor necessidade de redução de preços (*markdowns*) e oportunidades para aumentos de margens, também apresentado no Relatório da Administração em 2007 e 2012. Estas informações também estão disponíveis na Apresentação Institucional publicada em outubro de 2013.

Quanto ao ciclo de vida da inovação, apesar de ter sido implantada em 2002, até o presente momento não houve outras lojas de departamento ou similares no varejo que imitaram a inovação e atualmente ela é apresentada como estratégia e uma das grandes vantagens competitivas da organização.

A **terceira** inovação realizada pela empresa por ordem cronológica foi se transformar na primeira empresa brasileira de capital totalmente pulverizado na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA) em 2005. Em 1967 a empresa abriu o capital, porém continuou a ser uma empresa familiar com poucas ações negociadas na Bolsa de Valores. Em 1998, quando a família já se encontrava na terceira geração no comando da empresa, juntamente com a alta administração, optou-se por vender a companhia. A empresa J. C. Penney Brazil, Inc. subsidiária de uma das maiores redes de lojas de departamentos dos Estados Unidos, adquiriu o controle acionário da Companhia, detendo 98% do capital.

Porém, em junho de 2005, a alta administração da Lojas Renner optou pela venda do controle da Companhia por meio de oferta pública de ações na BMF&BOVESPA. A Lojas Renner entrou então como classificada no *status* de Novo Mercado da Bovespa como a primeira Companhia no país a ter aproximadamente 100% das ações em circulação. Na grande maioria das empresas um ou dois sócios controlam a maioria do capital da empresa, contudo, na Lojas Renner, segundo convenção da empresa, nenhum acionista pode ter mais de 20% das ações. Caso um acionista, por alguma situação, ultrapasse o limite de 20% deverá, automaticamente, fazer uma oferta pública para a compra das ações remanescentes dos

demais acionistas. É um estatuto totalmente voltado para a proteção dos acionistas minoritários. Esta regra está disposta no Estatuto Social da Lojas Renner e explica que:

O Estatuto Social da Renner contém disposição que tem o efeito de evitar a concentração de suas ações nas mãos de um grupo pequeno de investidores, de modo a promover uma base acionária mais dispersa. A disposição nesse sentido exige que qualquer acionista (com exceção dos atuais acionistas que já sejam titulares de 20% ou mais do total de ações de emissão da Companhia e seus sucessores, inclusive os acionistas controladores da Companhia e os sócios de referidos acionistas controladores que vierem a sucedê-los na participação direta na Renner por força de reorganizações societárias, e outros investidores que se tornarem acionistas da Companhia em certas operações especificadas no Estatuto Social) que se torne titular de ações da Companhia em quantidade igual ou superior a 20% de seu capital total (excluídas as ações em tesouraria e os acréscimos involuntários de participação acionária especificados no Estatuto Social), realize, no prazo de 60 dias a contar da data de aquisição ou do evento que resultou na titularidade de ações nessa quantidade, uma oferta pública de aquisição da totalidade de suas ações nos termos da regulamentação da CVM, por preço não inferior ao maior valor entre (i) o valor econômico apurado em laudo de avaliação; (ii) 120% do preço de emissão das ações em qualquer aumento de capital ocorrido no período de 24 meses que anteceder a data em que se tornar obrigatória a realização da oferta pública, devidamente atualizado pelo IPCA até o momento do pagamento; e (iii) 120% da cotação unitária média das ações de emissão da Companhia durante o período de 90 dias anterior à realização da oferta pública na bolsa de valores em que houver o maior volume de negociações das ações de emissão da Companhia. Se qualquer investidor vier a se tornar titular de 20% ou mais do capital social da Renner em razão da aquisição de ações, tal investidor ficará obrigado a realizar a oferta pública de aquisição de ações descrita acima. O procedimento da oferta não terá qualquer limitação à capacidade de um investidor adquirir ações que o tornem titular de 20% ou mais do capital social da Companhia.

O processo para se tornar uma empresa listada em bolsa durou cerca de seis meses segundo a área de Relações com Investidores, visto que existem condições legais e institucionais, principalmente em relação à governança da organização. Estas ações dizem respeito ao planejamento da assembleia, a preparação do estatuto para o Novo Mercado e a contratação de conselheiros independentes.

Segundo informações do Relatório da Administração de 2005, a empresa precisou construir um novo modelo de governança corporativa, que se caracterizava pela profissionalização da gestão, pela separação da função do Presidente do Conselho de Administração da função do Presidente da Companhia, pela formalização de um Conselho constituído por membros independentes e pelo permanente esforço de se manter um elevado grau de comunicação com os acionistas. Foram destacadas as seguintes ações:

- a) implementação do Plano de Opções da Companhia, visando alinhar os interesses dos Administradores com os dos Acionistas;
- b) busca de se montar um sistema de avaliação de resultados baseado no EVA;
- c) busca de um novo Conselheiro, para substituir o representante da J. C. Penney;

- d) permanente acompanhamento dos resultados apresentados pela Companhia;
- e) aprovação, caso a caso, das propostas de abertura de novas lojas;
- f) busca da melhor estrutura de capital para a Companhia, com a distribuição do excesso de recursos aos Acionistas;
- g) busca da melhor maneira de se aproveitar o potencial da Companhia na comercialização de produtos financeiros na rede.

Isto tornou a empresa classificável em um dos quatro níveis de governança – Bovespa níveis 3, 2, 1 ou Novo Mercado. Como já afirmado anteriormente, a Lojas Renner foram e ainda são classificadas como Novo Mercado, nível mais alto de governança. Impactou, também, na maneira como a empresa interage com seus acionistas. Foi à primeira empresa, segundo a área de Relações com Investidores, a apresentar um manual com diversas informações para o acionista, o que garante um único documento para todas as informações necessárias para a tomada de decisões nas assembleias. Segundo o site da Lojas Renner, o Novo Mercado é um segmento especial do mercado de ações da Bovespa, destinado exclusivamente a companhias que atendam a requisitos mínimos e aceitem submeter-se a regras de “governança corporativa” diferenciadas. Os itens a seguir resumem os principais pontos que caracterizam o Novo Mercado e são aplicáveis à Lojas Renner:

- a) divisão do capital social exclusivamente em ações ordinárias;
- b) ações que representem no mínimo 25% do capital social devem estar em circulação (não podem ser detidas pelo controlador);
- c) na alienação de controle, ainda que por vendas sucessivas, o negócio deve ficar condicionado a que sejam estendidas aos acionistas minoritários as mesmas condições oferecidas ao acionista controlador, incluindo o mesmo preço (*tag-along*);
- d) Conselho de Administração com no mínimo 5 membros, com mandato unificado de um ano;
- e) demonstração de fluxo de caixa nos ITR's e nas demonstrações contábeis anuais;
- f) a partir do segundo exercício após adesão ao Novo Mercado, a divulgação das demonstrações contábeis também em inglês e nos padrões internacionais “US GAAP” ou “IFRS” passa a ser obrigatória; - o cronograma de eventos corporativos deve ser divulgado anualmente;

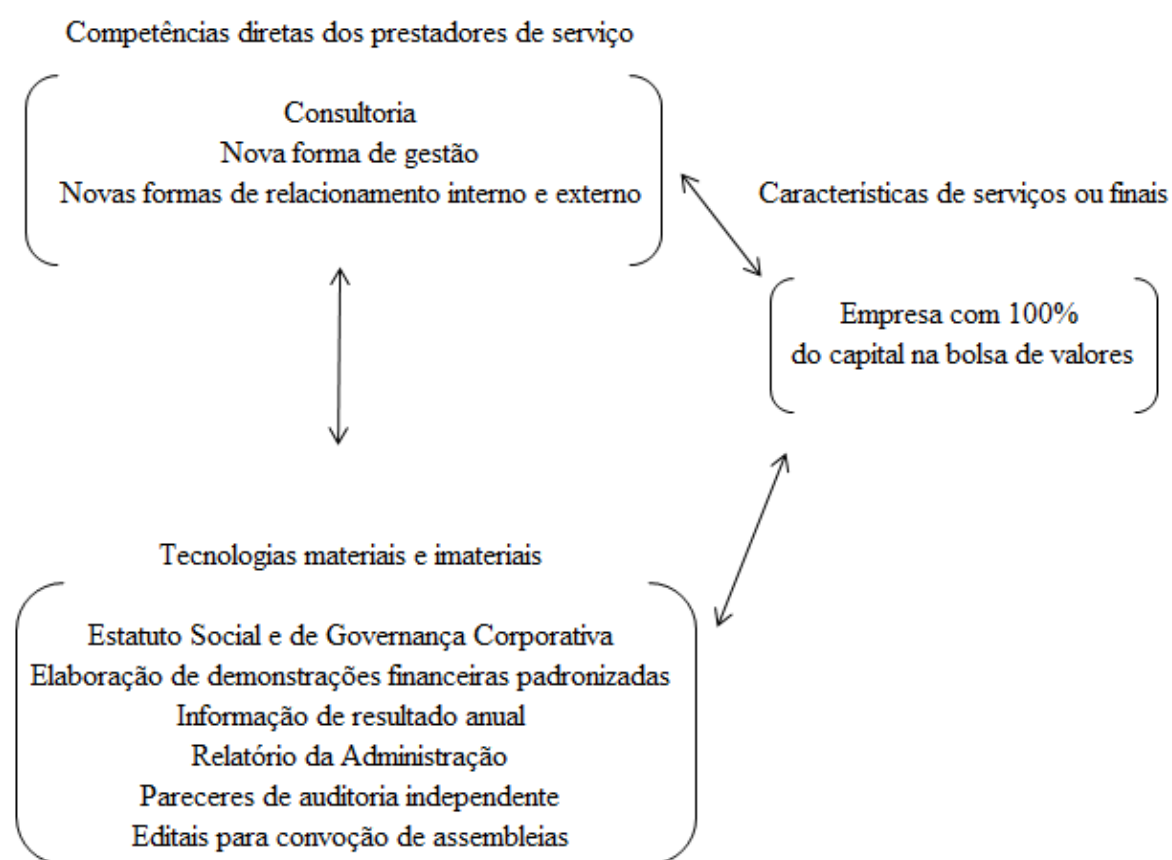
- g) a saída do Novo Mercado fica condicionada à realização de oferta pública de aquisição, por valor justo; e
- h) adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado.

Para tal, as principais competências [C] que precisaram ser modeladas durante o processo foram às relacionadas às cognitivas teóricas. A alta administração da empresa juntamente com uma consultoria especializada (consultores legais) [C1] formulou o estatuto para que atendesse as exigências legais. Ao longo do ano de 2005, estabeleceu-se uma nova relação de trabalho entre o Conselho e a Diretoria da Companhia, sendo o Conselho reunido sempre que foi preciso e, pelo menos uma vez por mês. O Relatório da Administração do ano de 2007 apresentou que em 2006 houve uma necessidade de melhorias no Estatuto Social para atender alterações efetuadas no segmento do Novo Mercado da Bovespa. Em 2007, o trabalho esteve focado na formalização dos regimentos internos do Conselho de Administração, do Comitê de Remuneração e do Conselho Fiscal, e de alterações no Plano de Opções de Compra de Ações (POCA). Também foram realizadas melhorias no estatuto de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e em Governança Corporativa. Além deste estatuto, 2006 foi criado o Manual para Participação de Acionistas em Assembleias visando gerar maior transparência e garantir, assim, a tomada de decisão de forma consciente e participativa por parte de todos os acionistas, através de sua presença física ou por representação. Esta iniciativa recebeu o Prêmio IBGC de Governança Corporativa, na categoria Inovação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Por fim, a empresa passou a divulgar a partir do exercício de 2007, informações adicionais no padrão *International Financial Reporting Standards* (IFRS), conforme Regulamento do Novo Mercado da Bovespa. A partir de maio de 2007 a empresa passou, também, a compor as carteiras teóricas da Bovespa, entrando para os índices Ibovespa e IBRX-50.

Além da competência cognitiva teórica da consultoria, principalmente o corpo diretor precisou se profissionalizar [C2] com o desenvolvimento de competências cognitivas práticas, com um novo estilo de gestão que passou a atender não somente um único proprietário, mas agora proprietários fragmentados em diversos locais do mundo. Em setembro de 2014 eram em torno de 4.500 acionistas, sendo 85% de investidores estrangeiros e 15% nacionais. Os diretores passaram a atender um Conselho Fiscal e a um Conselho Administrativo. Além disto, segundo a área de Relações com Investidores, a empresa passou a ser muito mais exposta, tendo notícias divulgadas em jornais e revistas especializadas, como também sendo alvo de estudos e críticas por parte de analistas de mercado. Com isto, as competências

relacionais externas também precisam ser desenvolvidas de maneira mais assertiva e sempre no intuito de preservar o valor das ações dos investidores [C3].

Mais uma vez não foram necessárias competências dos clientes em nenhum sentido, principalmente por se tratar de uma decisão para gestão dos negócios de cunho interno. Porém, quanto às tecnologias materiais [T], não se percebeu alterações, mas em termos de tecnologias imateriais, novos protocolos de procedimentos e relacionamentos [T1], decorrentes dos estatutos e convenções já apresentadas anteriormente fizeram-se necessárias.



**Figura 23 – Formulação do produto do serviço Renner Inovação 3**

Esta foi uma inovação que enfrentou barreiras de aceitação que se perpetuam até hoje. Os investidores brasileiros ficaram receosos de como uma organização “sem dono”, como exposto pela área de Relações com Investidores, seria administrada. Até 2014, a maioria dos investidores continua sendo formada por estrangeiros.

Como criação de valor para o cliente, de forma indireta, percebe-se a eficiência e eficácia do cliente, visto que o mesmo passa a desfrutar de um maior número de pontos de vendas e aumento na variedade de produtos. Além disto, como a empresa possui um capital

maior, pode proporcionar ao cliente maiores benefícios para a compra, como facilidades de pagamento. Atualmente, a Renner vende em parcelas de cinco vezes sem juros e oito vezes com juros. O cliente pode conseguir até trinta dias para começar a pagar e, em algumas ocasiões, até sessenta dias. Para a apropriação de valor, uma empresa que se torna de capital aberto passa a ter maior visibilidade na mídia e uma melhor gestão em decorrência da adoção de melhores práticas para a governança. O principal benefício vem da obtenção de maiores recursos sem endividamento da empresa. No caso da Lojas Renner, este aumento de recursos proporcionou maior capilaridade a empresa, que após sua entrada na BMF&BOVESPA abriu mais lojas e penetrou na região norte do país. Isto se traduz em eficácia operacional, a partir do momento que proporciona crescimento em vendas e lucro. Como retorno indireto, a compra de maiores lotes de produtos – desde roupas a perfumes – proporciona, também, melhores negociações de preço e prazo, tornando a empresa também melhor em sua eficiência operacional.

Quanto a imitação, atualmente são mais de cinquenta empresas brasileiras com as mesmas características, porém isto não afetou os ganhos percebidos com a fragmentação do capital, pois a empresa possui investidores de longo prazo, o que garante o investimento, além de novos investidores que movimentam a base da empresa. Além disto, em 2014, vinte e quatro bancos diversos do país e do exterior elaboram relatórios periódicos sobre a Lojas Renner para sua carteira de clientes, o que amplia a visibilidade da empresa para investidores potenciais.

A **quarta** e última inovação apresentada pela Lojas Renner foi à implantação do cartão *co-branded* da loja com as bandeiras Mastercard e Visa, introduzido em 2010. Foi à primeira rede varejista a associar o cartão próprio da loja com bandeiras de outras empresas financeiras sem uma instituição bancária como aporte. A inovação foi lançada pela empresa com o nome de “Meu Cartão” e o *slogan* cartão que “respeita suas escolhas”. O cliente pode usá-lo como cartão específico para a Lojas Renner, ou seja, cartão próprio da loja, com os benefícios de parcelar as compras em cinco vezes sem juros e oito vezes com juros, começando a pagar somente trinta dias após a realização das compras. Também pode usá-lo como cartão de crédito internacional em qualquer lugar do Brasil e do exterior, submetendo-se as regras estabelecidas pelas bandeiras. Como outros cartões de crédito, o cliente pode escolher a data do vencimento e tem a permissão de pagar entre o valor mínimo e máximo da fatura. Também há a opção de pagar em forma de carnê. O cliente pode incluir outras pessoas, solicitando um cartão adicional. O cartão também permite realizar saques emergenciais na Lojas Renner e em bancos conveniados.

O diferencial da estrutura de implantação do cartão está nas parcerias realizadas para a confecção do cartão. Normalmente, as empresas fazem suas parcerias com bancos e não somente com as bandeiras. No caso da Lojas Renner, não existe associação com bancos, sendo a Lojas Renner a única empresa de varejo no mundo sem esta parceira ao lançar cartões de crédito com bandeira.

A iniciativa para introduzir esta inovação partiu da empresa por perceber que a Lojas Renner estavam perdendo clientes do cartão *Private Label*<sup>6</sup> para cartões tradicionais que oferecem promoções como milhas aéreas ou troca de pontos por produtos diversos. Como solução, a transformação do cartão interno da loja em bandeira foi à oportunidade de reintegrar estes clientes a venda da loja. A estratégia da Renner com a emissão dos cartões é estreitar o relacionamento com as clientes, expandir o uso do produto e facilitar o crédito dos clientes no momento das compras.

As competências [C] envolvidas novamente ficaram restritas ao prestador de serviço. Como competências cognitivas, foi contratada uma consultoria [C1] e a área de tecnologia da informação interna da empresa [C2] também apresentou o suporte para a parte tecnológica, apresentando competências cognitivas teóricas e práticas. A empresa também precisou fazer contatos externos com as bandeiras Visa e Mastercard [C3] para viabilizar o negócio. Os funcionários de atendimento também precisaram ser treinados [C4] no intuito de suprir duas necessidades: a operação do cartão em relação ao cliente e em relação à empresa.

Em relação ao cliente fez-se necessária uma nova abordagem na qual apresentasse o novo produto ao cliente e ainda o incentivasse a aceitá-lo. Segundo entrevista do Gerente Geral de Serviços Financeiros em 2010 a Revista Exame, a Lojas Renner não fez nenhum tipo de lançamento ou publicidade para o novo produto, apenas enviou via correio o cartão com as bandeiras para clientes selecionados de maneira aleatória. Metade deles recebeu o cartão com a bandeira Mastercard e a outra metade com Visa. Por isto ser importante que a divulgação se dê no dia a dia da loja, em contato direto com o cliente. Ainda em entrevista a Revista Exame, a empresa anunciou que antes dessa primeira emissão de cartões a clientes, testou-se o uso com alguns dos seus 11.000 funcionários<sup>7</sup>. Desde outubro de 2009 eles receberam o produto em suas casas para realizar suas compras em lojas de todo país. Cabe ressaltar que a Lojas Renner oferecem cartões aos clientes desde a década de 70, sempre como uma alternativa de fomentar as vendas com a facilidade de pagamento.

---

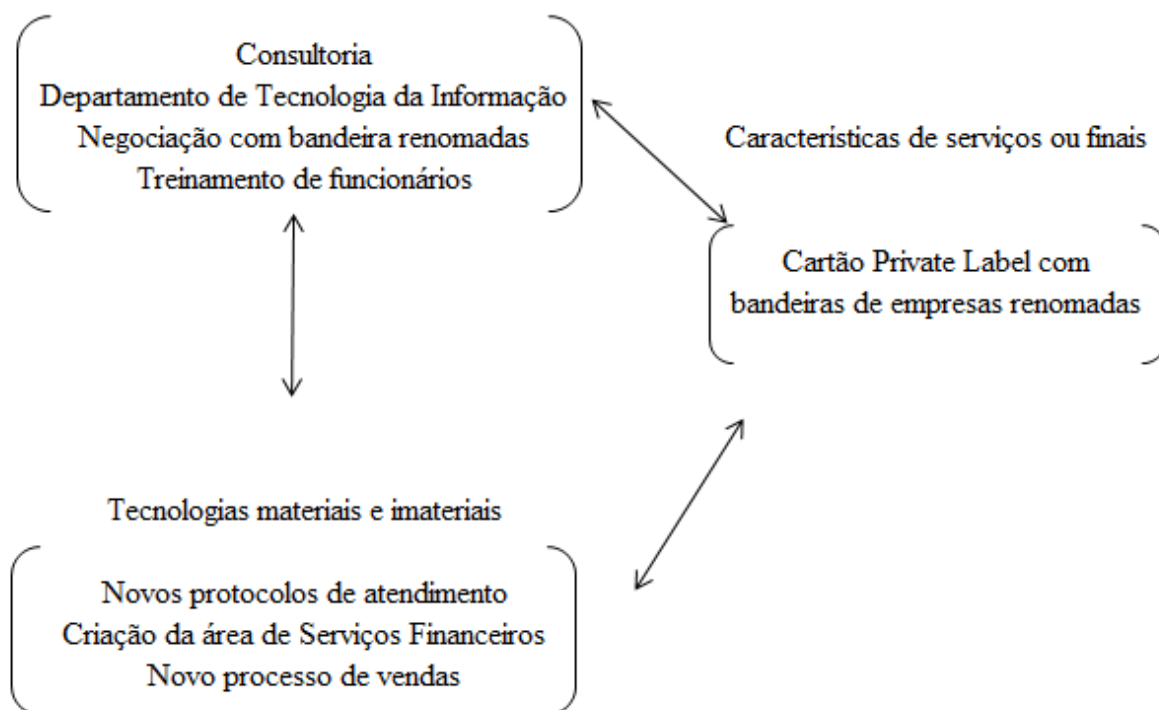
<sup>6</sup> Private Label ou cartão de crédito de loja é o de cartão de crédito emitido por um varejista e usualmente válido apenas para a realização de compras nos estabelecimentos credenciados pelo mesmo.

<sup>7</sup> Número de funcionários a época da implantação da inovação em 2010.

Em relação à empresa, preocupações com a segurança e, ao mesmo tempo, rapidez na solicitação, confecção e liberação de cartão para os clientes se fazem presentes. Os funcionários passaram a ter novos protocolos de atendimento nesta área e quanto ao uso das tecnologias de informação que deram sustentação a inovação.

As tecnologias materiais [T] foram impactadas na sua logística [T1] de atendimento por meio de novos sistemas de informação e para que a parceria fosse realizada somente com as empresas Visa e Mastercard, a organização precisou se reestruturar [T2], criando novos departamentos e funções na área financeira. Foi estruturada a área de Serviços Financeiros com todas as atividades bancárias realizadas internamente. Como característica imaterial, foram necessários novos protocolos de atendimento [T3] no processo de vendas e solicitação de cartões.

#### Competências diretas dos prestadores de serviço



**Figura 24 – Formulação do produto do serviço Renner Inovação 4**

Como barreiras, aconteceram muitos problemas de sistema de informação e na adaptação da área de TIC da empresa. Não se pode dizer, inclusive, que este é um processo já finalizado, pois ainda estão acontecendo ajustes em relação aos problemas apresentados nos sistemas criados para a inovação. Além dos problemas tecnológicos, em 2010 foi sancionado o artigo 39 do Código de Defesa do Consumidor (CDC), no qual se passou a considerar “abusiva a entrega ao cliente de produto ou o fornecimento de serviço que não foram

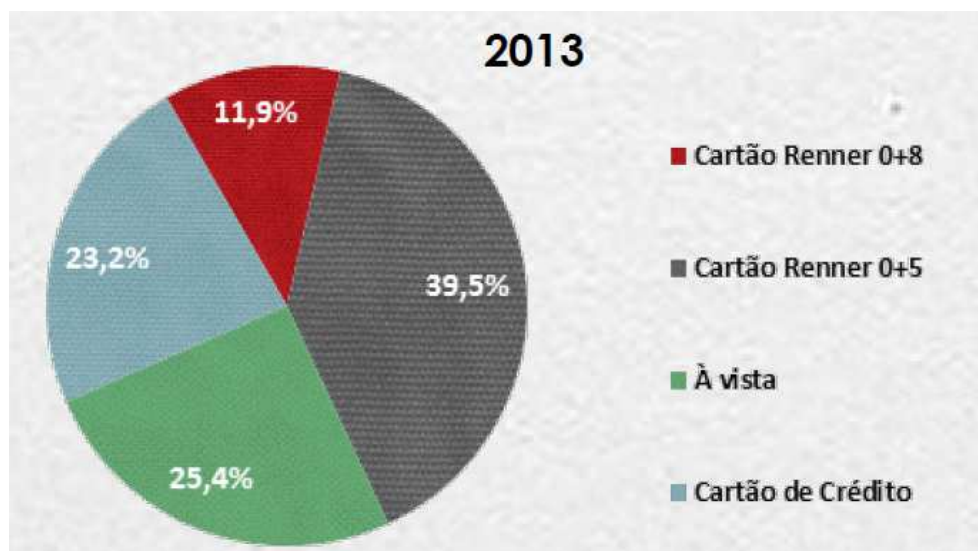


solicitados”. Com isto, as empresas e bancos foram impedidos de enviar cartões de crédito para a casa dos clientes. Segundo a área de Relações com Investidores, o projeto para implantação do Meu Cartão foi baseado num modelo de envio para o cliente sem prévia solicitação e partir desta proibição fez-se necessária à mudança da plataforma tecnológica em toda a Lojas Renner para que o cartão fosse oferecido dentro da loja para o cliente. Isto retardou o lançamento do produto em aproximadamente um ano.

Com o processo atual, o sistema, na hora da efetivação de compra do cliente, avisa ao funcionário que ele é um cliente com perfil para o Meu Cartão. Neste momento o cartão é oferecido e, caso seja aceito, o cliente assina a documentação necessária para a liberação do cartão que, só então, pode ser enviado para a residência. Apesar das barreiras encontradas, em 2013 a empresa finalizou com um milhão e meio de cartões Meu Cartão.

Para o cliente, o retorno encontra-se na eficiência do cliente, com novas formas de pagamento. Estes pagamentos proporcionam novas formas de negociação já preestabelecidas com a organização, que visam facilitar o pagamento, além dos ganhos indiretos em forma de premiação. Para a apropriação de valor, segundo a área de Relações com Investidores, a parcela financeira que normalmente é repassada para os bancos ficou como retorno para a Lojas Renner. Cabe ressaltar que a empresa também recebe um percentual das empresas Mastercard e Visa pelas compras realizadas com o Meu Cartão em outros estabelecimentos. Outro retorno está na diminuição do declínio de vendas do cartão Renner. Segundo a área de Relações com Investidores, às vendas no cartão continuaram a cair, porém com menor taxa de declínio ao longo dos meses.

A apresentação do Resultado de 2013 publicado em 2014 expõe uma eficácia operacional com o crescimento na emissão dos cartões de 18,4 milhões em 2011 para 20,2 milhões e 22 milhões em 2012 e 2013. Um aumento de 10 e 8,7% respectivamente. O *ticket* médio do Cartão Renner também aumentou. De R\$136,34 em 2011, para R\$147,61 em 2012 e 156,96 em 2013. Um aumento de 8,3% e 6,3%. A apresentação do Resultado de 2013 ainda demonstra o percentual de vendas por tipo de pagamento:



**Gráfico 4 – Formas de Pagamento**

Fonte: Apresentação de Resultados Lojas Renner 2013

Sendo 25,4% das vendas realizadas na loja à vista e 74,6% realizadas com cartão, sendo 51,4% no cartão *Private Label* e 23,2% em outros cartões de crédito que não são próprios da loja. Este resultado reflete o ano de 2013.



**Gráfico 5 – Ticket Médio de Vendas**

Fonte: Apresentação de Resultados Lojas Renner 2013

Retomando a questão das vendas somente no cartão Renner e seu declínio, é possível perceber no Gráfico 5 que a queda entre o ano de 2008 em relação a 2009 foi de 2,9%, entre

2009 e 2010, 3,6%. Em 2010 foi implantado o Meu Cartão e entre 2010 e 2011 houve a menor queda registrada até então, de 1,9%, seguida de 2,6% no ano seguinte. Entre 2012 e 2013 a diferença de queda foi significativa, apenas 0,7%.

As inovações encontradas nas Lojas Renner apresentam uma tendência à utilização do *demand pull* como origem das inovações. Três inovações: Encantômetro, Lifestyle e Cartão *co-branded* foram classificadas como originadas de demandas do mercado. A inovação *Corporation* possui características de *technology push*, pois foi uma iniciativa da organização, que precisou desenvolver os pré-requisitos para que a inovação fosse implantada. A empresa poderia ser classificada como uma empresa ambidestra, por conseguir atuar tanto com a resposta do mercado quanto com o desenvolvimento de inovações, porém, é preciso destacar que não há um processo formal na organização para que as inovações *technology push* aconteçam, parecendo este ser um caso isolado. O resumo das classificações encontra-se no Quadro 12.

Empresa	Número	Inovação	Influência para inovar	Tipo de inovação	Competências do Cliente [C]	Competências do Prestador de Serviço [C]	Tecnologias Materiais e Imateriais [T]	Produto Final [Y]	Barreira	Criação de valor	Apropriação de Valor
Renner	1	Encantômetro	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	2	Lifestyle	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional
	3	Corporation	Technology push	Incremental	Não	x	x	x	Sim	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficácia Operacional Eficácia Operacional
	4	Cartão co-branded	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Sim	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional

**Quadro 12 – Classificação das inovações Lojas Renner**

Quanto aos vetores alterados ou acrescentados na formação do produto do serviço, as inovações apontam para três tipos com [C] e [T] resultando em [Y] e uma única com [C], [C'] e [T] resultando em [Y], na qual todos os vetores foram alterados. Cabe ressaltar que em todas as inovações o [Y] foi alterado, o que não necessariamente ocorre, segundo Gallouj (2002), mesmo para inovações radicais. As formações [C] e [T] não são apresentadas por Gallouj (2002) em sua análise. Na avaliação da inovação Estilo de Vida percebe-se claramente a intenção de uma Lógica Dominante do Serviço, na qual o serviço prestado pela empresa é o centro da qualidade e vantagem competitiva para a organização. A venda dos produtos ficam em segundo plano e a consultoria sobre moda e estilo aparece como um serviço adicional que

é capaz de alavancar vendas e fixar uma prestação de serviços diferenciada. As outras duas inovações com esta formação dizem respeito ao Cartão co-branded e Corporation. O Cartão *Co-branded* surgiu visando não avaliar ou mesmo fomentar uma experiência, mas por questões financeiras de queda de receita por meio de um tipo de pagamento. Pode-se ressaltar que as vendas gerais da loja não caíram, nem o *ticket* médio da organização, que continuou a subir. Porém, as vendas no cartão da companhia estavam declinando ao longo dos anos e este era considerado pela empresa o estilo de pagamento mais rentável. Neste caso, foi uma inovação em resposta ao comportamento do consumidor que procurava formas mais vantajosas de pagamento para si, o que não coincidia até o lançamento da inovação com vantagem também para a organização.

A inovação Corporation é também uma inovação organizacional. Nela, a empresa precisou remodelar e aprender novas formas de administrar, construindo novas expertises. Apesar de não trazer diretamente vantagens para o cliente, com a possibilidade de capitalização oferecida por este novo modelo de gestão a empresa pode, ao longo dos anos, expandir para outros estados do Brasil, chegando à região norte e nordeste. É importante ressaltar que foi a única inovação imitada dentre as inovações apresentadas pela empresa. Mesmo assim, depois de sua disseminação, a vantagem competitiva continuou se sustentando. Isto é medido pela empresa em termos de aumento na carteira de investidores e empresas interessadas em fazer parte do *roll* de acionistas. Não se percebeu declínio na demanda por participação na empresa e nem em valores monetárias de investimentos. Por outro lado, o Encantrômetro foi criado com a intenção de medir a qualidade dos serviços no momento após a experiência, no qual o consumidor está focado ainda na sensação que a compra lhe proporcionou. A introdução de novas competências por parte da organização foram necessárias para o aprimoramento de tal experiência de compras voltada para os serviços.

Já quanto à classificação em termos de modelos de inovação, percebe-se que houve uma inovação radical, visto que esta precisa partir da alteração de todos os elementos [C], [C'], [T] e formando um [Y] totalmente novo ou um [Y] inalterado, e isto aconteceu na implantação do Encantrômetro. As inovações *lifestyle*, *corporation* e *cartão co-branded* apresentam produção de novas competências e características, o que as classificam como inovações incrementais por Gallouj (2002). A inovação incremental caracteriza-se pela adição ou substituição de algum dos componentes dos vetores, situação percebida como adição em todos os casos.

Analisando as barreiras encontradas para a inovação, duas delas, Corporation e Cartão co-branded tiveram situações consideradas como barreiras. Nas inovações Encantrômetro e

Estilo de Vida não foram detectadas barreiras, não sendo percebido nenhum padrão em relação às situações encontradas como barreiras. Já quanto a imitação, a inovação Corporation foi imitada, porém não se percebeu nenhuma queda na apropriação de valor por parte da empresa. Inclusive, a forma como a apropriação de valor mais aconteceu foi por meio da eficácia operacional e fidelização do cliente. Mais uma vez, no que diz respeito a fidelização do cliente percebe-se a atuação da teoria de Lógica Dominante do Serviço, pois se procura oferecer ao cliente muito mais que um produto e, sim, toda uma experiência que o levará a fidelização posterior. A eficácia operacional, apesar de estar voltada para resultados como crescimento em vendas e lucro, perpassa por uma maior interação com o cliente e atitudes que garantam o atendimento de suas necessidades.

## **6.2 Magazine Luiza**

O Magazine Luiza é uma loja de departamento do ramo de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos, fundada em 1957 na cidade de Franca, interior de São Paulo, região sudeste do Brasil. Inicialmente a loja foi chamada de “A Cristaleira” e posteriormente, por meio de um concurso cultural para a escolha do nome definitivo, passou a se chamar Magazine Luiza. Até o início da década de 90 a administração da empresa foi exclusivamente familiar e seu crescimento deveu-se a investimentos em vários tipos de negócios, desde revenda de automóveis a locação de imóveis. Durante a década de 80 a empresa amplia sua rede e começa a atuar no estado de Minas Gerais e, de forma pioneira, começa a utilizar computadores em sua cadeia de lojas.

A partir da década de 90 a administração da rede se profissionalizou com a criação da Holding LTD e a saída de diversos membros da família da alta gestão da empresa. Em 1999 a empresa cria o site de *e-commerce* do Magazine Luiza.

A partir do ano 2000, a empresa começa uma franca expansão por meio da aquisição de outras redes, tais como Lojas Base, Kilar, Madol, Baú da Felicidade e Arno. Estas aquisições levam a rede para os estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Finalmente, em 2011, a empresa se torna de capital aberto, com ações negociadas na BOVESPA.

Em 2014 a rede está nos estados de São Paulo, Rio Grande do Norte, Piauí, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Sergipe, Pernambuco, Bahia, Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná com 732 lojas, sendo a sexta maior varejista do país.

Como **primeira** inovação, apresentam-se as Lojas Virtuais, inauguradas em 1992. As lojas virtuais possuem um conceito diferente de lojas de comércio eletrônico. São lojas físicas pequenas, localizadas em cidades de até 50.000 habitantes. Inicialmente, o serviço era oferecido com um vendedor, que mostrava os produtos com uma fita de videocassete e uma televisão. As estações de trabalho se modernizaram e passaram a ser compostas por um computador. Com 106 lojas virtuais em 2012, a empresa disponibiliza 150 metros quadrados, em média, com um terminal para cada vendedor – aproximadamente 10 vendedores por loja - contendo um catálogo eletrônico. Em 2013 foi aberta a primeira loja virtual em São Paulo que fica localizada em uma comunidade (Heliópolis). Os produtos vendidos nas Lojas Virtuais são apenas os que se encontram disponíveis para entrega nos Centros de Distribuição da empresa e são entregues num prazo de 48 horas. Os investimentos para a abertura das lojas é baixo, girando em torno de 15% do valor para se abrir uma *megastore*. A fonte da inovação foi interna, sendo uma ideia e iniciativa da alta administração para reduzir custos e aumentar a capilaridade.

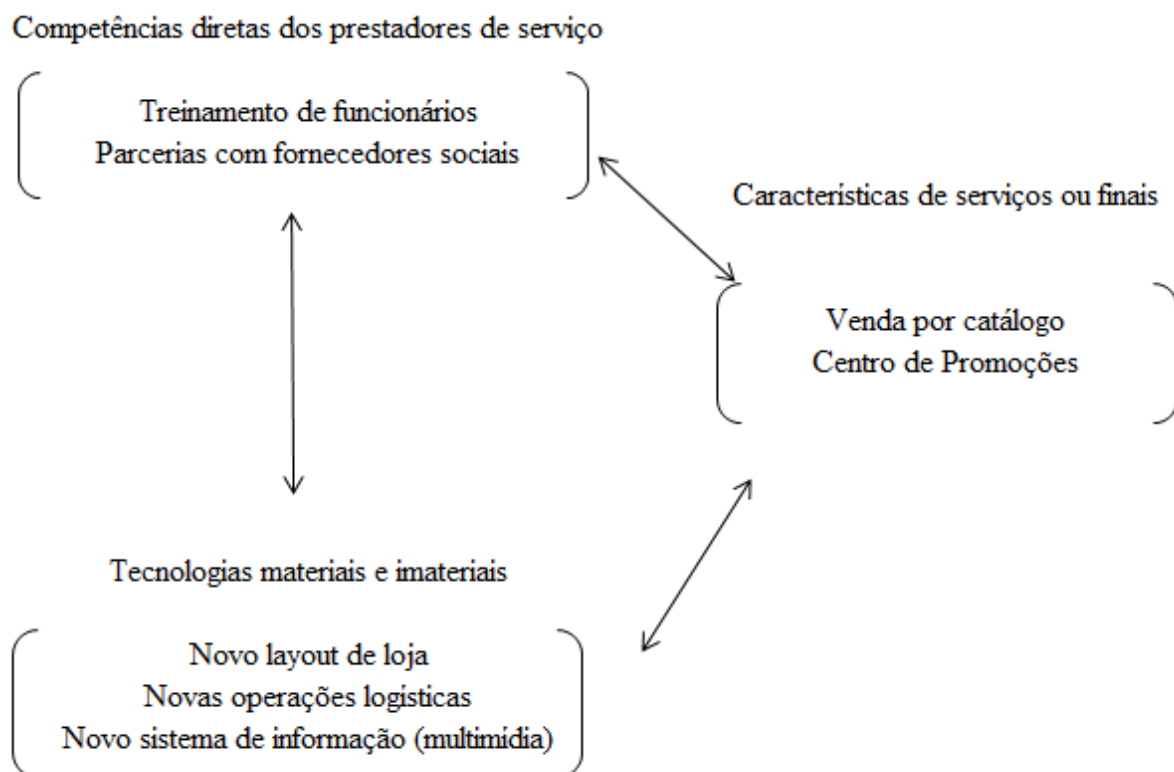
Como competências do prestador de serviço, foram necessárias novas habilidades teóricas desenvolvidas em forma de treinamento para seus funcionários [C1]. Segundo o Diretor de Marketing para o case da *Havard Business School*, os funcionários precisam saber apresentar as fotos e especificações do produto para os clientes e ajudá-los a escolher a melhor relação custo x benefício (FREI, 2006). Por se tratar de uma loja com um número reduzido de funcionários, ele ainda é responsável pela análise de crédito, aprovação e finalização da venda. Também foram feitas parcerias com outras empresas para prestação de serviços ditos como de inserção social, tais como aulas de inglês, ginástica, culinária e o que a comunidade sentir necessidade e solicitar. Portanto, competências relacionais externas [C2] precisaram ser desenvolvidas com organizações que comumente não são fornecedoras de empresas varejistas. Segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, em cada loja virtual encontra-se um espaço chamado “Centro de Promoções” em formato de auditório para uso da demanda daquela comunidade. Neste local é que são ministrados os cursos demandados pela comunidade.

Como tecnologias materiais e imateriais, foi necessária à criação de um novo *layout* [T1] para atender o cliente de forma diferenciada e personalizada. O layout também foi modificado para a parte de Centro de Promoções. “A loja continua sendo uma loja pequena, porque tem só estações de atendimento e o Centro de Promoções, que é um espaço para a comunidade. Tem um auditório pequeno, cadeiras, balcão com forno, pia, fogão, paras as

pessoas aprenderem a cozinhar, a fazer um bombom, a fazer uma receita. Então, são dados cursos. É como se fosse uma ONG<sup>8</sup> em cada uma dessas lojas que trabalha pelo incremento de vendas oferecendo alguma coisa para a comunidade. Tem algumas lojas que dão cursos de inglês nesse espaço, além das parcerias com comunidade, às vezes, tem aula para a terceira idade de ginástica, tem muita coisa que acontece nesse espaço”, conforme a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade. Foi necessário, também, uma nova operação de logística [T2] para atender as cidades na qual as lojas virtuais estão localizadas – gerenciadas de maneira conjunta com os outros segmentos do Magazine Luiza - e desenvolvimento de um novo sistema de informação multimídia, que evoluiu ao longo do tempo e ainda está sendo aperfeiçoado pela empresa [T3]. Esta multimídia, atualmente, diz respeito a um sistema com informações detalhadas dos produtos vendidos. “À época do lançamento da loja virtual não tinha internet ainda, mas o conceito já era de eletrônico. Eram gravadas fitas cassetes com os produtos. Além da descrição, a empresa filmava a geladeira na frente, atrás, do lado, os detalhes, dobradiças, tudo com muito mais riqueza de detalhes do que se o cliente olhasse o produto ao vivo, porque você não olha atrás de uma geladeira, você não vê os produtos com tantos detalhes”, segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade. Ela ainda continua afirmando que “a loja virtual foi evoluindo, foi crescendo e hoje é utilizado o sistema de multimídia da empresa, não é o sistema do comércio eletrônico, é um específico para estas vendas, ou seja, não é venda pelo site. A empresa tem um sistema de multimídia que evoluiu também desse conceito na loja eletrônica”.

---

<sup>8</sup> Organização não governamental



**Figura 25 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 1**

Não foram percebidas barreiras para a implantação da inovação. Como retorno para o cliente encontra-se a eficiência do cliente, com o maior número de pontos de venda e um *layout* que favorece a experiência do cliente, facilitando a compra com uma supervisão diferenciada e apresentação do produto de maneira minuciosa. Para a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, “cresceu tanto que hoje a empresa tem muito mais de 100 lojas nesse modelo funcionando nas cidades menores. Aqui em São Paulo a meta de 2013 foi a primeira numa comunidade que é em Heliópolis”. Para a empresa, notou-se a eficiência operacional, com redução nos custos de instalação da loja, dos processos e das despesas com estoque e pessoal e eficácia operacional, com as lojas virtuais com satisfatória participação nas vendas. Não houve imitação para esta estrutura, apesar de seus 22 anos de implantação e retorno financeiro e de *market share* reconhecido pela organização.

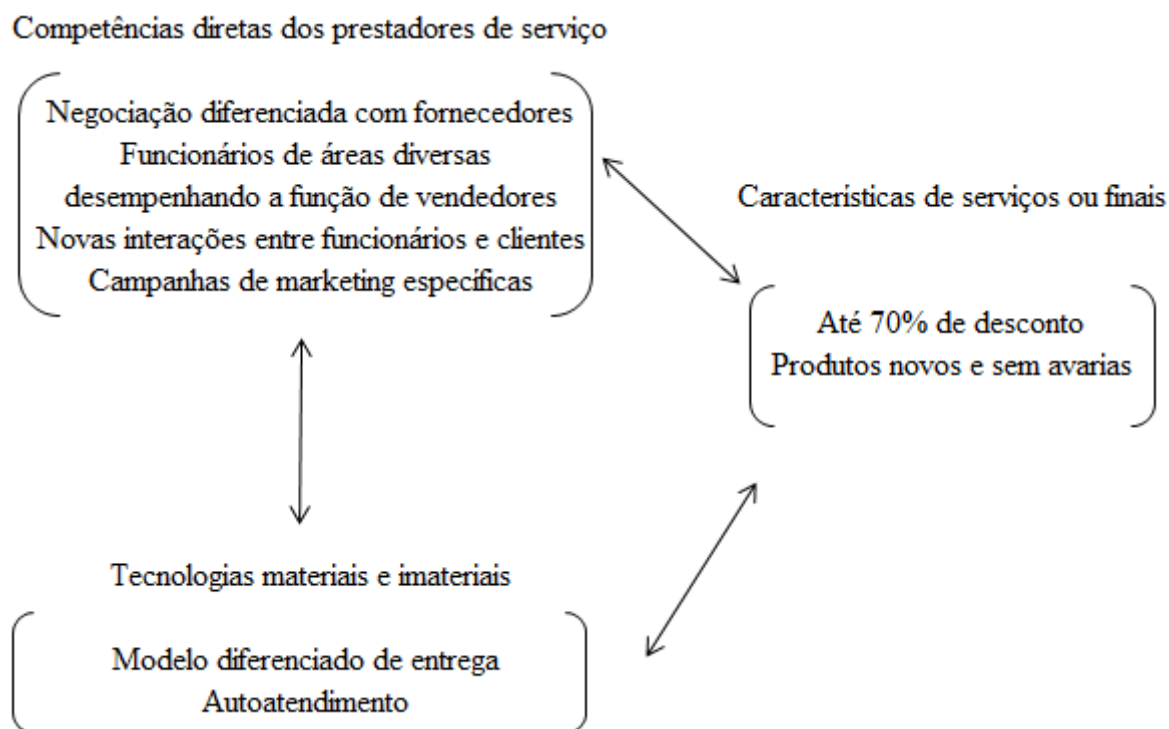
A **segunda** inovação implantada pela empresa foi focada na área de marketing. A “Liquidação Fantástica” foi lançada em 1993 e se constitui numa campanha de descontos que acontece no primeiro sábado do mês de janeiro de cada ano (apenas uma vez por ano) todas as mercadorias da empresa tem até 70% de desconto. Além dos descontos, a empresa investe em entretenimento, suprimentos e banheiros químicos para incentivar a presença dos clientes.



O incentivo inicial para a elaboração da liquidação foi à queda nas vendas que acontece tradicionalmente no mês de janeiro em todo o varejo. Após as compras de natal existe historicamente uma queda nas vendas no setor de comércio e a liquidação foi pensada para promover maior giro de estoque também em um mês de vendas em baixa. Ressalta-se, também, que os produtos vendidos não são de saldos ou com avarias. Os produtos são novos, frutos de negociações ao longo dos anos do Magazine Luiza com fornecedores. Para a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, esta inovação revolucionou o varejo no mês de janeiro que, ao longo dos anos, começou a se adaptar a Liquidação Fantástica e posteriormente passou a ser um período do ano conhecido como de grande liquidação no varejo. “Deu muito certo no primeiro ano, muito certo no segundo ano e depois os concorrentes começaram a copiar. Deu tão certo que isto mudou o calendário do varejo brasileiro. Hoje o mês de janeiro é um mês de oferta e quem começou este movimento foi o Magazine Luiza”.

Por ser tratar de um grande acontecimento para a empresa, existe um processo de preparação um mês antes e depois da promoção, além da comunicação com o cliente. As competências estão relacionadas ao prestador de serviços e suas competências táticas e relacionais internas e externas. Existe uma nova negociação entre a empresa e fornecedores que exige maior propriedade em negociação por parte da área de compras [C1]. Do mesmo modo, os funcionários administrativos são alocados em lojas no dia da liquidação e para tal precisam de conhecimento da venda direta com o cliente [C2], deslocando-se de suas funções habituais, isto gera uma nova interação entre os funcionários no dia da liquidação [C3] e com os clientes, pois a loja tem um significativo aumento no número de pessoas circulando em seus estabelecimentos. Ainda em relação às competências relacionais externas, a empresa também possui uma comunicação com a imprensa voltada especialmente para esta liquidação, sendo necessária a elaboração de campanhas específicas, além da cobertura da imprensa durante o evento [C4].

As tecnologias materiais também são alteradas à época da campanha. A logística de distribuição é alterada, visto que o cliente deve retirar o produto no momento da compra e levá-lo para casa, não sendo oferecido o serviço de entrega [T1] e o modelo de vendas foca mais em autoatendimento do que personalizado, com um funcionário especificamente para atendimento do cliente [T2].



**Figura 26 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 2**

Não foram percebidas barreiras para a implantação. Como criação de valor, percebe-se a eficiência do cliente, com pagamento facilitado por meio do alto valor de desconto. “Não era saldão do que sobrou do Natal e que estava estragado, eram produtos que foram negociados com fornecedores, produtos novos que foram colocados por um preço com desconto real grande e produtos de desejo das pessoas” (GERENTE DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE). Como apropriação de valor, percebe-se a eficácia operacional, com o aumento nas vendas e a fidelização do cliente, com a participação efetiva clientes cativos ao longo dos anos da campanha.

Mesmo após a imitação da promoção pelos concorrentes, a empresa não percebeu diminuição do impacto da liquidação. Segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, as lojas do Magazine Luiza distribuídas pelo país normalmente ficam em regiões de grande concentração de varejistas, com os concorrentes dividindo o mesmo espaço. Alguns deles abrem as lojas ainda de madrugada como forma de combater a evasão de clientes que aguardam a liquidação do Magazine Luiza. Porém, observa-se neste momento a fidelização do cliente, como já apresentado, e “a fila passa em frente. Ninguém sai da fila para comprar no concorrente. Portanto, pode-se perceber que é um *case* de sucesso. Embora todo o varejo tenha mudado no Brasil a liquidação do Magazine Luiza continua sendo um evento único”.

A **terceira** inovação identificada pela empresa aconteceu em 2001, com a associação entre o Magazine Luiza e o banco Unibanco (Itaú-Unibanco). Foi formada uma *joint venture* que recebeu o nome de LuizaCred. Por meio desta nova empresa, o Magazine Luiza se tornou a primeira empresa varejista brasileira a fazer uma parceria com um banco. O objetivo era oferecer atividades de financiamento para os clientes do Magazine Luiza por meio de um carnê de pagamento. Posteriormente, foram oferecidos também serviços de empréstimos pessoais, divulgados para os clientes sob o nome “Grana Extra”. Em 2007, a organização também passou a oferecer cartão de crédito para os clientes que poderiam ser usados tanto na loja quando fora dela. Até 2014, os produtos oferecidos, além dos já mencionados, são o Seguro Luiza Cartão, Seguros Luiza Residencial, Seguros de Vida Luiza e empréstimos consignados para aposentados e pensionistas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

A iniciativa desta inovação partiu da própria empresa após perceber um grande número de clientes que não tinham acesso a crédito, principalmente por não possuírem acesso aos bancos. Segundo a Gerente de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade, muitos clientes do Magazine Luiza tiveram seu primeiro cartão de crédito por meio da empresa. Conforme informações divulgadas no estudo de caso realizado pela *Harvard Business School* elaborado em 2004, para o sistema de análise de crédito, o Magazine Luiza adotou uma forma diferenciada de concessão de crédito.

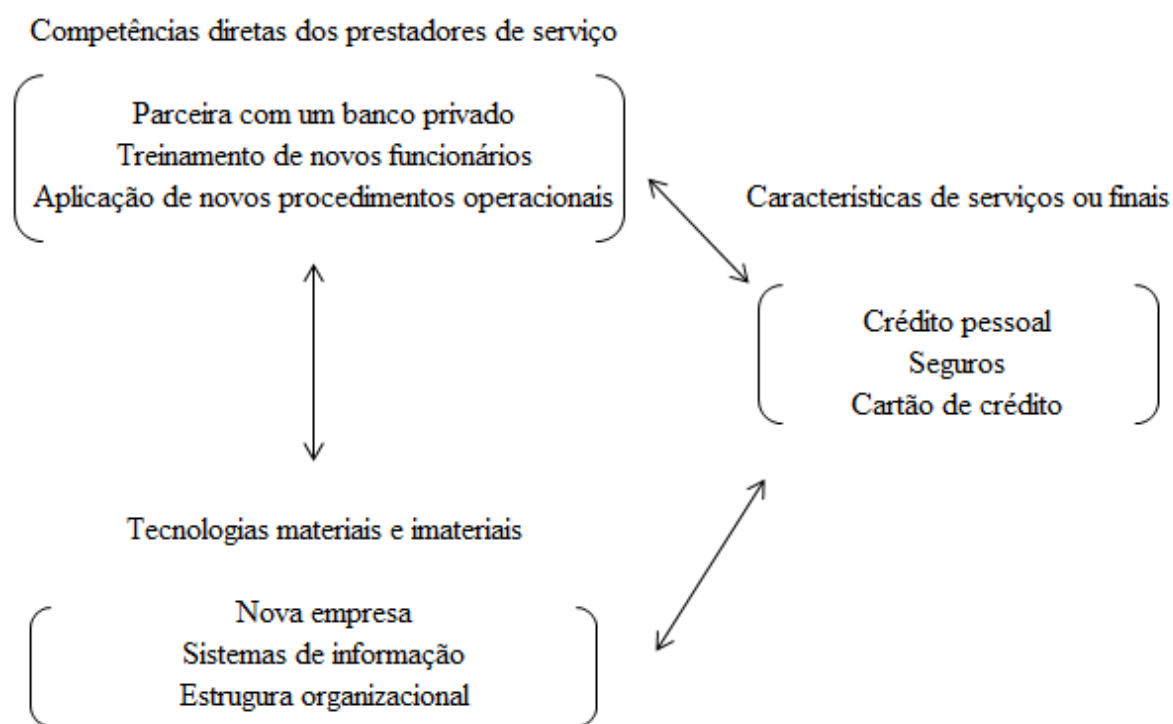
Para definir o merecimento de crédito para o mercado alvo do Magazine Luiza, o nível de renda era menos importante do que a estabilidade da renda. Isto quer dizer que as avaliações de crédito para alguém da indústria sazonalmente crítica da construção civil deveriam ser diferentes das avaliações de crédito de um funcionário público. Considerações sobre o crédito incluíam se a renda vinha de fontes formais ou informais – ou ambas. A informalidade não necessariamente aumenta o risco de crédito, mas dificultava a avaliação do risco ao serem usados métodos tradicionais (FREI, 2006).

Ainda segundo Frei (2006), esta nova maneira de analisar o crédito dos clientes ainda contemplava o mínimo de burocracia, para que valores abaixo de R\$800,00 pudessem ser liberados imediatamente.

As competências [C] envolvidas ficaram restritas ao prestador de serviço. As competências se concentraram nas relacionais externas, visto que foram necessárias novas formas de interação do Magazine Luiza com um novo ator, o Unibanco (Itaú-Unibanco) [C1]. Devido à parceria ter gerado uma nova empresa, outras competências foram necessárias: contratação e treinamento de novos funcionários, considerada uma competência cognitiva

[C2] e aplicação destes conhecimentos adquiridos com a realização de novos procedimentos, consideradas competências operacionais [C3].

Como tecnologias materiais, foi criada a empresa LuizaCred em forma de *joint venture* [T1], alterando a estrutura das operações de crédito da organização, com a implantação de sistemas de informação [T2], nova estrutura organizacional [T3] e novos serviços. A empresa possui uma constituição de 50% de propriedade do Unibanco e 50% do Magazine Luiza.



**Figura 27 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 3**

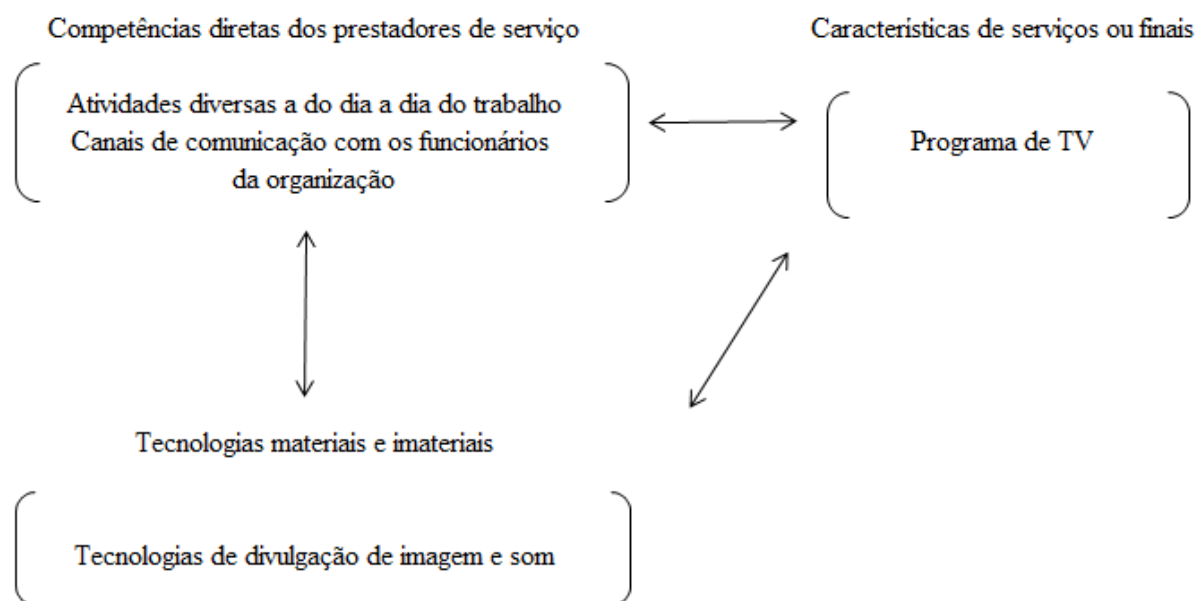
Como barreiras, a empresa não encontrou nenhuma dificuldade para a criação desta nova estrutura de crédito, apenas os próprios desafios inerentes à criação de uma nova empresa. Em termos de retorno, na criação de valor, notou-se, segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, a eficiência do cliente, com novas formas de pagamento e maior facilidade e agilidade no crédito. Para a organização, foram percebidas tanto a eficiência operacional quanto a eficácia operacional. Em termos de eficiência operacional, a empresa adaptou a forma de crédito a um estilo simples e enxuto, como apresentado anteriormente, com o mínimo de burocracia, agilizando os processos de avaliação e liberação de crédito. Quanto à eficácia, garantiu o aumento de vendas e crescimento no lucro por meio da fomentação de crédito para os clientes e parcelamento em até 24 vezes.

As vendas por meio da LuizaCred, mesmo depois de outras empresas varejistas adotarem o mesmo sistema, continuou a crescer ao longo dos anos e atualmente tem uma parcela significativa nas vendas da companhia. Segundo o Relatório da Administração 2013, “a receita líquida em 2013 do segmento de financiamento ao consumo (Luizacred) cresceu 9,1%, totalizando R\$1.426,2 milhões, refletindo uma melhora no mix entre o CDC e o Cartão Luiza, e pelas receitas de serviços”.

A **quarta** inovação está relacionada aos canais de comunicação da organização e foi lançada em 2005. Consiste num canal de TV interno denominado “TV Luiza”, o qual apresenta um programa semanal, ao vivo, realizado pelos próprios colaboradores, sem intervenção de profissionais de mídia. O programa vai ao ar antes da abertura das lojas e expõe informações sobre as estratégias de venda da semana, cultura organizacional, assuntos considerados mais relevantes pelos funcionários e todas as unidades tem acesso a este programa e participam com estudos de caso das melhores ações, campanhas de mobilização. Em 2012 foram 60 programas inéditos vinculados na TV Luiza.

Estes canais são utilizados para gerar resultados em vendas e divulgar a cultura da organização e projetos sociais.

As competências [C] envolvidas abrangem as competências diretas do prestador de serviço. Foram necessárias competências cognitivas técnicas [C1] dos funcionários que exercem a atividade na TV Luiza, inclusive os apresentadores que normalmente são líderes da organização. As competências relacionais internas [C2] também são percebidas a partir do momento que todos os funcionários tem a possibilidade de sugerir pautas para a programação. Neste caso, as tecnologias materiais e imateriais são as tecnologias envolvidas para a divulgação da imagem e som, ou seja, equipamentos para a própria gravação dos programas.



**Figura 28 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 4**

Da mesma forma que na inovação anterior, não se perceberam barreiras. Para o cliente, percebe-se um retorno indireto, com funcionários melhor informados sobre produtos e com treinamento mais apurado, podendo proporcionar envolvimento do cliente, com uma melhor experiência de compras.

O retorno é fortemente financeiro para a organização, visto que se reflete nas vendas em termos de eficácia operacional, pois quando um produto é divulgado somente na TV interna existe um aumento de 400% em vendas, segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, sem gastar nada em mídia externa. Não há casos conhecidos por parte da empresa de imitação desta inovação e a empresa ainda percebe a apropriação de valor desta inovação.

A **quinta** inovação diz respeito à criação de uma área de P&D como parte da estrutura organizacional. Este departamento está ligado a Diretoria Geral da organização, tendo livre acesso a alta administração e foi criado em 2012. Esta área surgiu praticamente de modo espontâneo, como fruto de bons resultados de projetos com base em tecnologia da informação para o comércio eletrônico. Inicialmente, a área era responsável pelas questões de venda tecnológica e gestão de projetos, tendo como primeiro projeto a loja virtual “Magazine Você”. Expandiu-se para uma área que observa tendências e está encarregada de trazer novas ideias para a organização. Não há uma restrição em ideias que sejam aplicáveis em mercados virtuais, porém a base de seus produtos é focada em tecnologia, mesmo para lojas físicas. A partir de março de 2014 passou a ser responsável por toda a plataforma de *e-commerce* da

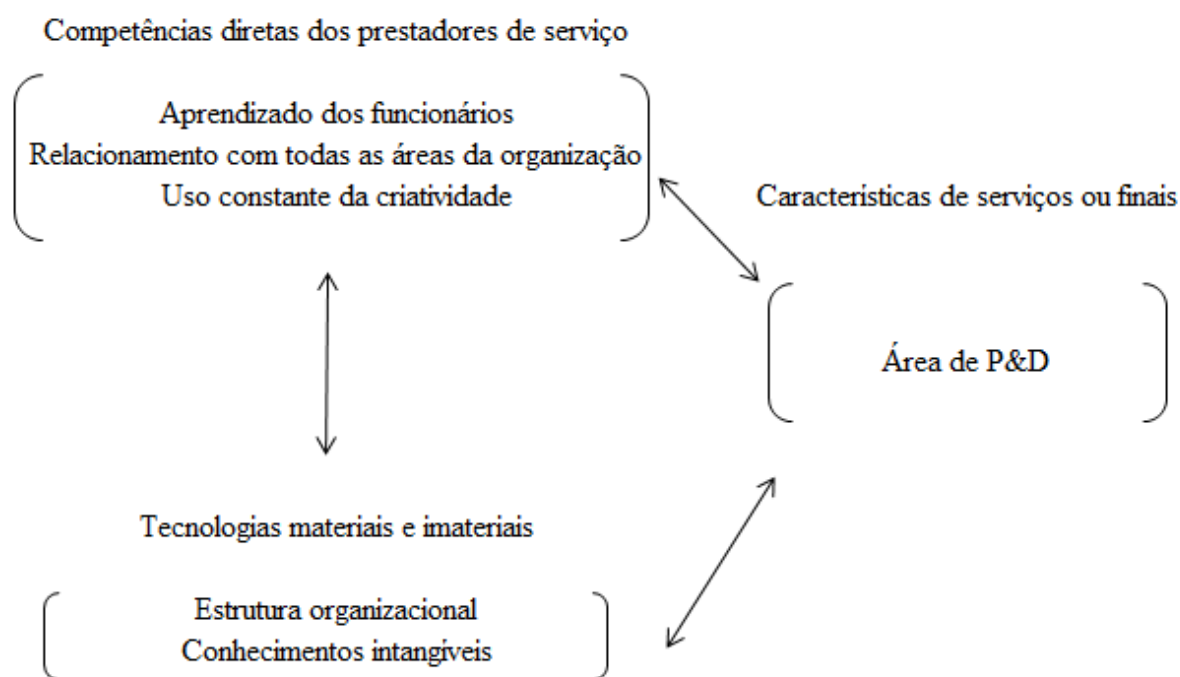
empresa. A área está voltada para todo e qualquer tipo de inovação, utilizando o Magazine Luiza como local de experimento. Segundo o Diretor de P&D, as inovações estão mais voltadas para resultado de pesquisas de forma experimental. Neste sentido, a empresa procura participar de diversas oportunidades de financiamento de projetos abertos pelo governo federal, alguns deles por intermédio da FINEP, de feiras e congressos sobre os temas que abordem tecnologias e varejo.

Todos os projetos iniciam com uma prova de conceito, no qual já existe um protótipo do que projeto que pode ser testado. Durante seis meses este protótipo, segundo o Diretor de P&D, fica incubado na empresa e recebendo versões de melhoria. As verbas para o desenvolvimento são liberadas por protótipo depois que a empresa analisa o potencial de aplicabilidade. A área é formada principalmente por profissionais de engenharia de *software*, porém há profissionais de outras áreas, como físico nuclear e biomédico, totalizando oito funcionários.

As competências [C] envolvidas ficaram restritas ao prestador de serviço considerando o cliente, neste caso, a própria organização ou o cliente externo. As competências se concentraram em competências cognitivas tanto científicas quanto tácitas [C1] por parte dos funcionários da área de P&D, competências relacionais internas [C2], por meio das quais os funcionários de P&D compreendem possíveis necessidades de outras áreas e apresentam propostas numa linguagem acessível, competências de criatividade [C3], visto que é uma área inovadora e que precisa estar atenta a novas tendências e procurar soluções não convencionais para as situações. “A gente desenvolveu uma metodologia bem legal aqui para o desenvolvimento dos produtos. A gente começa sempre desenvolvendo uma prova de conceito. Nessa prova de conceito, a ideia é que a gente consiga demonstrar para empresa, para a diretoria, que aquilo que a gente quer desenvolver é viável. E a gente consegue também, vamos dizer assim, alinhar as expectativas de cada área que vai ser impactada por aquele produto. A partir dessa prova de conceito - que é uma versão bem resumida do que a gente quer montar, mas já funcionando, já funcional - a gente apresenta isso e a empresa dá um *go* ou não *go* daquele produto de desenvolvimento da parte de piloto e quando a gente desenvolve o piloto, a gente encuba ele por um prazo de 3 a 6 meses, onde a gente fica com ciclos de *improvement*, de melhorias apra ele baseada numa base de metatestes que estão utilizando aquilo. Então, qual é a grande quebra de paradigma aqui, a maioria das empresas chega lá, escreve um escopo de um projeto gigantesco, de 200 páginas, chega para parte de diretoria de quem aprova orçamentários e tudo o mais e fala "eu preciso de 5 milhões de reais pra fazer isso", sem ter feito nada, do zero, só com a ideia. O que a gente faz é, vai lá, faz

vários, cria essa prova de conceito, faz alguns testes, consegue identificar que a gente realmente consegue desenvolver aquilo e mostra pra diretoria, quando eles olham, eles já olham alguma coisa funcional e a gente já também consegue entender muito melhor como é a verba que deve ser destinada praquele projeto, a gente já, vamos dizer assim, molhou a mão com aquilo, entendeu a dificuldade real daquele projeto”.

Como tecnologias materiais, como já apresentado, a estrutura organizacional da empresa foi modificada [T1], além do acúmulo de conhecimento intangível por meio do aprendizado dos funcionários da área [T2].



**Figura 29 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 4**

Não foram percebidas barreiras para a implantação da área de P&D, visto que, como exposto anteriormente, sua criação se deu de maneira espontânea, sem um projeto ou estruturação anterior, ou seja, ocorreu como resultado do trabalho em tecnologia que o grupo de funcionários já vinha realizando.

Para o cliente, a criação de valor deu-se por meio de maior eficiência para o cliente, no sentido de ter maior acessibilidade aos produtos, com maior conforto e praticidade, como resultado dos projetos desenvolvidos pela área. Como retorno para a empresa, além da própria estruturação do comércio eletrônico, percebeu-se o ganho em termos de eficiência e eficácia operacional, com novo canal de vendas e redução de custos, já que os preços no site costumam ser mais baratos que nas lojas físicas.



Não há imitação para esta inovação que seja do conhecimento da empresa. É uma inovação que ainda está na fase de crescimento, visto que a estrutura não está fechada, tendo possibilidade de evolução. “Temos um *paper* que foi publicado, isso deu uma visibilidade muito legal. No ano passado (2013) a gente apresentou nos Estados Unidos os nossos projetos. No final de 2013, a gente foi escolhida como a empresa mais inovadora do varejo em tecnologia, pela *Information Week* e a quinta maior no top 100 deles das mais inovadoras, então realmente acho que essas coisas que a gente está fazendo estão começando a mostrar que o Magazine Luiza está mergulhando mesmo nessa parte de inovação” (GERENTE DE P&D).

A **sexta** inovação está no relacionamento da empresa com os funcionários e a forma de gerenciar a área de Gestão de Pessoas. Existem benefícios no intuito de auxiliar os funcionários em situações cotidianas e outros focados em desenvolvimento profissional. Visto que tradicionalmente, segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, o varejo é um local de passagem de funcionários, no qual se está por um curto período da vida profissional, o Magazine Luiza procurou entender as reais necessidades destes funcionários e atendê-las visando profissionais que ingressassem numa carreira na empresa.

Isto resultou em ações como o cheque-mãe, suporte financeiro para crianças de até 11 anos, visando o benefício de ajuda de custo para pagamento de babás, trazendo maior comodidade e tranquilidade no dia a dia do trabalho para as mães. O plano de saúde do funcionário é outro benefício que possui características peculiares. O mesmo é estendido para pais, mães, sogros, tios e dependentes do funcionário. Percebeu-se que os funcionários da empresa vinham de classes sociais mais baixas e com baixa escolaridade, na qual sustentavam os mais velhos e os outros membros da família. Um plano de saúde extensivo torna-se fundamental neste caso.

Para o desenvolvimento profissional, há bolsa de estudos para melhorar o nível de escolaridade: cursos técnicos, de extensão, línguas, graduação e pós-graduação. Este benefício é conhecido na organização como “Programa Saber Luiza” e existe desde 1992. Visa contribuir para o “autodesenvolvimento dos colaboradores”. Para tal, “a empresa concede o benefício a todos que tenham mais de um ano de empresa e obtenham parecer favorável dos seus líderes imediatos”. O limite máximo da bolsa é de 70%, porém este percentual varia de acordo com a assiduidade e desempenho do funcionário enquanto aluno. Some-se a isto outros tipos de incentivos para estudo, como uma parceria que a empresa possui com o Programa Amana-Key desde 1995 para treinamento de gestores. “O conteúdo desse curso é

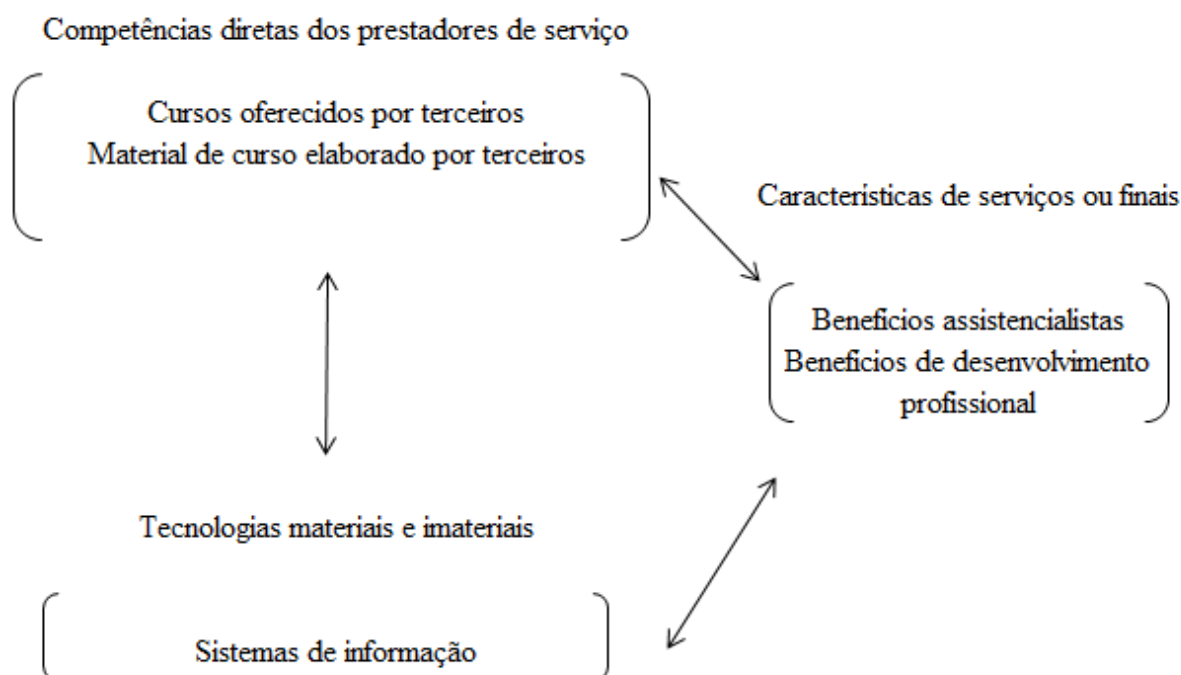
voltado para ampliar a consciência do profissional sobre suas responsabilidades como líder, assim como seu papel de cidadão do mundo”.

Ainda em relação ao desenvolvimento profissional, a empresa possui um site denominado “Portal Saber” que funciona como uma ferramenta de treinamento à distância disponível no site da empresa. Em 2012 foram 13 cursos para os funcionários, “sendo sete de processos, cinco para a área comercial, um para formação de lideranças e uma avaliação”. Não existem custos para o funcionário e “os cursos são disponibilizados no horário de trabalho, dentro da própria unidade onde atuam”, conforme afirmou a Gerente de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade. A TV Luiza também é utilizada para capacitação, neste caso, com foco em conhecimento sobre os produtos vendidos pela loja. Os treinamentos duram entre 5 e 30 minutos e contam com a ajuda de fornecedores parceiros. Além de assistir ao treinamento, o colaborador pode participar via telefone tirando dúvidas e concorrendo a prêmios. Foram 15 programas vinculados na TV Luiza em 2012.

Existe, também, um plano de carreira definido na organização, no qual todos os funcionários possuem condições e regras claras de como avançar na carreira.

As competências [C] envolvidas abrangem as competências diretas do prestador de serviço, visto que são inovações internas da organização. Foram necessárias competências cognitivas científicas [C1], relacionadas à contratação de terceiros para a prestação de cursos e elaboração de material para os cursos oferecidos online. As competências relacionais internas [C2] também são importantes à medida que são necessárias para a divulgação dos benefícios e determinação da demanda interna por melhores benefícios e cursos.

Como tecnologias materiais, nota-se o sistema de informação que suporta o Portal Saber [T1].



**Figura 30 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 5**

Mais uma vez não se percebem barreiras para a implantação dos projetos de Gestão de Pessoas. Para o cliente, este retorno também é indireto, mas pode proporcionar um maior envolvimento do cliente, visto que os funcionários trabalham com maior felicidade e podem ajudar numa melhor experiência de compras.

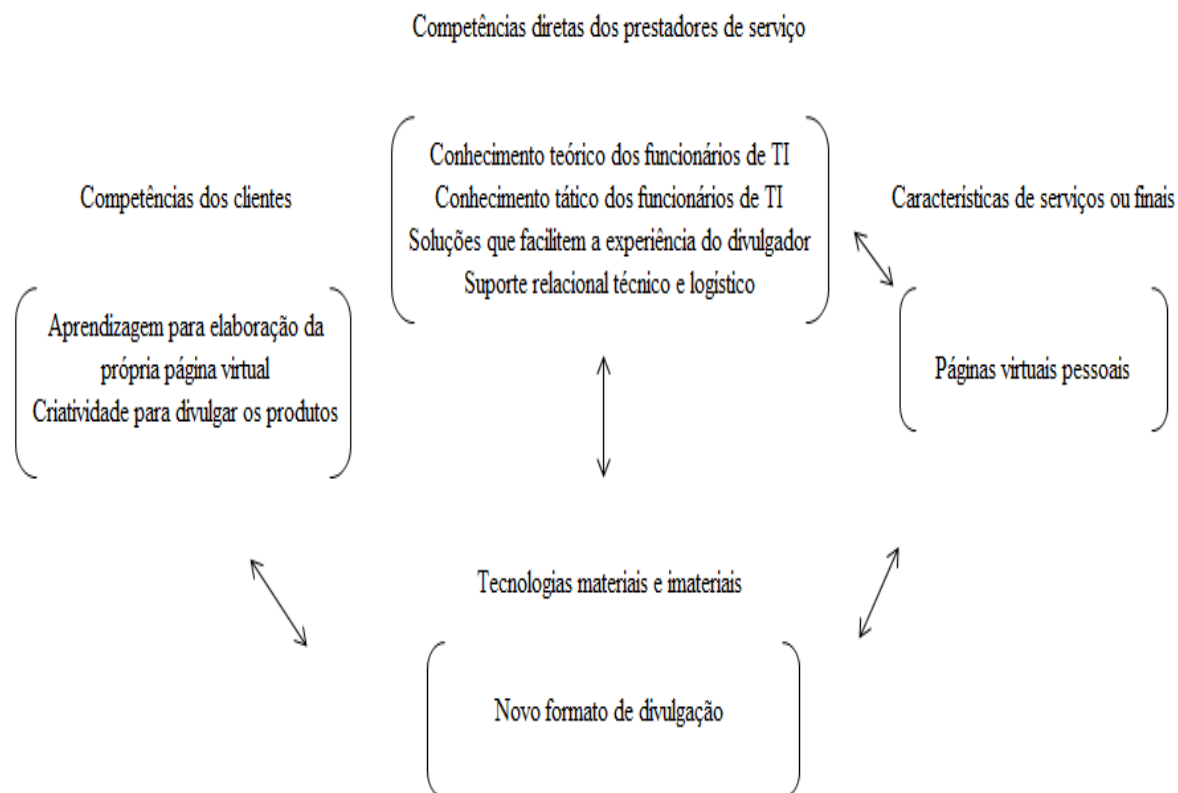
Quanto ao retorno para a empresa, percebeu-se eficiência operacional, com a redução de 85% no percentual de mulheres que pediam demissão após a licença maternidade e em 2012, 1.506 colaboradores receberam incentivo para estudos no Portal saber, foram concluídos 95.846 cursos. A empresa também não tem conhecimento de imitação no setor de varejo dos modelos e benefícios do programa de Gestão de Pessoas e a apropriação de valor continua a crescer.

A **sétima** e última inovação foi fruto da área de P&D do Magazine Luiza antes de sua formação. É uma loja virtual chamada “Magazine Você” lançada em 2011. A inovação consiste em tornar clientes ou pessoas interessadas em divulgadores. Para tal, as pessoas interessadas podem abrir sua própria loja virtual com produtos do Magazine Luiza. O domínio é fornecido pela empresa e os produtos possuem uma interface fácil de utilizar: basta arrastar os produtos para a página pessoal que está sendo criada. Para as vendas, a partir do momento que o cliente escolhe um produto é direcionado para a página do Magazine Luiza para a finalização das compras. Com isto, o proprietário da loja virtual não possui nenhum tipo de

trabalho em termos tecnológicos, apenas de divulgação dos produtos. Para cada venda, o proprietário da loja ganha uma comissão que varia entre 2,5 e 6% sobre o valor do produto. Inicialmente, a empresa esperava em torno de 10 mil divulgadores, porém em 2013 encerrou o ano com 60 mil.

As competências [C] envolvidas abrangem tanto as competências diretas do prestador de serviço quanto do cliente. Para o prestador de serviços foram necessárias competências cognitivas científicas [C1], relacionadas ao conhecimento teórico dos funcionários para a elaboração da parte técnica do site e competências cognitivas práticas [C2], relacionadas ao conhecimento tático dos funcionários no desempenho desta mesma parte técnica. Foram utilizadas, também, competências criativas [C3] para a elaboração de soluções eficazes para o perfil dos clientes da organização, facilitando a interação com o site, principalmente no diz respeito a criar sua própria página de venda. Outra competência que é utilizada ao longo da permanência da inovação é a competência relacional externa [C4], visto que a área técnica do Magazine Luiza está sempre em contato com as pessoas que criaram suas lojas virtuais para possíveis assistências técnicas, além da área de entrega que se responsabiliza por qualquer eventualidade de prazos ou avarias. Quanto às competências do cliente [C'], foram necessários o desenvolvimento de competências cognitivas técnicas [C'1], como a elaboração da própria página de loja virtual a partir dos tutoriais do Magazine Luiza e competências criativas [C'2] para divulgar e vender os produtos. Normalmente, os divulgadores são especialistas em algum tipo de produto e oferecem serviços personalizados para a compra, tais como especificações e experiência em seu manuseio e uso.

Como tecnologias materiais, percebeu-se um novo modelo de divulgação com páginas pessoais de venda [T1].



**Figura 31 – Formulação do produto do serviço Magazine Luiza Inovação 7**

Além de questões técnicas resolvidas com facilidade, não houve barreiras para a implantação da página de divulgadores. Como retorno para a empresa, houve uma representatividade no aumento das vendas, caracterizando a eficácia operacional. Apesar do aumento nas vendas, esta não era a vantagem competitiva esperada pela empresa ao criar a inovação e, sim, a fidelização do cliente, por meio do aumento no nível de relacionamento, foco da empresa em todas as instâncias e fidelização do cliente. Para o cliente, melhorias no envolvimento do cliente proporcionado pela experiência de ser atendido por outro consumidor especialista no foco de sua compra.

A análise das inovações do Magazine Luiza encontra-se no quadro 13.

Empresa	Número	Inovação	Influência para inovar	Tipo de inovação	Competências do Cliente [C']	Competências do Prestador de Serviço [C]	Tecnologias Materiais e Imateriais [T]	Produto Final [Y]	Barreira	Criação de valor	Apropriação de Valor
Magazine Luiza	1	Lojas Virtuais	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional
	2	Liquidação Fantástica	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficácia Operacional Fidelização do cliente
	3	LuizaCred	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional Eficiência Operacional
	4	Canais de Comunicação	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficiência Operacional
	5	P&D	Technology push	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional Eficiência Operacional
	6	Gestão de Pessoas	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficiência Operacional
	7	Magazine Você	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficácia Operacional Fidelização do cliente

**Quadro 13 – Classificação das inovações Magazine Luiza**

As sete inovações encontradas no Magazine Luiza possuem características bem similares. Seis são consideradas inovações por meio de demand pull, foram criadas como respostas a demandas do mercado. A inovação que consiste na criação de um departamento de P&D foi classificada como technology push, por se tratar de uma iniciativa da organização, também como uma inovação organizacional e de uma forma base para criar novas inovações e um ambiente de criatividade. Mais uma vez percebe-se uma tendência do varejo a responder as demandas de mercado mais do que se antever e implementar situações que impulsionem mudanças. No caso do Magazine Luiza pode-se constatar um exemplo de organização ambidestra, pois além de existirem inovações com as duas fontes de desenvolvimento – atendendo as demandas do mercado e realizando constantemente pesquisa e desenvolvimento para possíveis aplicações – a empresa procura explorar constantemente por meio de sua área de P&D novas perspectivas de inovação.

Quanto à análise dos vetores, percebeu-se que cinco inovações tiveram a configuração [C] e [T] originando novos [Y]s. As inovações Lojas Virtuais, Liquidação Fantástica, LuizaCred, novo setor de P&D e formas de gerenciamento de pessoas são estes casos. As Lojas Virtuais possibilitaram a organização chegar a locais não favorecidos por empresas de varejo e com pouca participação no mercado. São segmentos pouco explorados e, por isto,

com baixa concorrência e alta carência deste tipo de comércio. Além de atender a este nicho, a empresa ainda consegue realizar um trabalho social, por meio do qual a marca fica associada a benefícios tangíveis para a clientela. A Liquidação Fantástica possui também um cunho de mercado, com o qual se atinge um número superior em vendas. As competências dos funcionários nesta época do ano tornam-se primordiais, juntamente com o aparato logístico e de negociação da organização. As competências já existentes precisam ser ampliadas para outros funcionários que auxiliarão o processo de vendas e as habilidades de negociação e logística precisam sofrer uma melhoria de qualidade para atender as necessidades da alta rotatividade de produtos. Como neste caso os clientes não recebem seus produtos via entrega da organização e, sim, levam na hora para casa com seus próprios meios, porém é necessário que a loja tenha o produto na quantidade suficiente para satisfação da clientela.

As inovações como a LuizaCred e a área de P&D também existem competências para além das já existentes na organização. Estas competências são novas, não apenas disseminadas para outras áreas. Todo o conhecimento para se criar uma nova empresa em um formato diferente da loja original, mas no intuito de atender uma demanda da mesma, precisam ser muito bem exploradas e consolidadas. A área de P&D ainda possui tempo e possibilidade de improvisação e melhoria de seus produtos, já a LuizaCred precisou começar a sua atuação sem grandes erros para não comprometer a imagem da empresa junto aos clientes.

A configuração da inovação “TV Luiza” está ligada a [C] e [T] gerando novo [Y], pois apenas foram necessárias competências do prestador de serviço e meios tecnológicos, não sendo um tipo de inovação que envolve o cliente diretamente. O impacto no cliente pode ser percebido somente de maneira indireta, à medida que a comunicação organizacional melhora. A inovação “Magazine Você” é a única que apresenta a configuração de [C], [C'] e [T] gerando um novo [Y], ou seja, todos os elementos sendo modificados para trazer uma nova inovação para a instituição. Este seria o único caso de inovação radical segundo a natureza da ação sobre as características e competências no Magazine Luiza. Os demais casos estariam também enquadrados, como nos três casos das Lojas Renner, como inovações incrementais. Nestas inovações, as configurações tiveram basicamente a mesma organização de vetores.

É interessante observar que não houve nenhuma barreira para a implantação das inovações em questão. Todas foram implantadas de forma natural e com o apoio da alta administração. Mesmo para procedimentos da própria elaboração das inovações não foram

percebidas barreiras. Isto comprova uma tendência da organização em utilizar a inovação como estratégia e estar aberta a criatividade, além de fomentá-la entre os funcionários.

Para a criação e apropriação de valor, percebeu-se que o envolvimento do cliente e a eficácia operacional foram às classificações mais apresentadas. O envolvimento do cliente, como já apresentado no modelo de tese, é uma forma difícil de detectar, pois depende de toda a percepção e experiência durante a compra, situações voltadas para a Lógica Dominante do Serviço. Já quanto à eficácia operacional, apesar de estar nestes casos associada a outro tipo de apropriação de valor, como a fidelização do cliente e eficiência operacional, foi a mais encontrada como resposta a implantação das inovações, focando no aumento das vendas e do lucro.

### **6.3 Farmácias Pague Menos**

As Farmácias Pague Menos fazem parte de um empreendimento maior, o Grupo Pague Menos, formado substancialmente pela Corretora de Valores Pax, rede de manipulação de medicamentos e cosméticos Pague Menos Manipulação, Fundação Deusmar Queirós, Dupar Participações, Boa Terra Construtora, Boa Terra Seguradora, e-Pharma, Renda Participações, Renda Florestal, Renda Corretora e Pague Menos Gerenciadora de Serviços. Fundada em 1981, no estado do Ceará, região nordeste do Brasil, tem como foco principal a venda de medicamentos de marca e genéricos, produtos polivitamínicos e artigos ligados à higiene e beleza.

Originalmente foi constituída como sociedade limitada, em 1996 foi transformada em sociedade por ações de capital autorizado limitado, e a partir de 2011, obteve seu registro na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), porém suas ações não são negociadas na bolsa de valores. A administração é concentrada no acionista controlador, que também exerce os cargos de Diretor-Presidente e presidente do Conselho de Administração. Seu papel está diretamente relacionado a assuntos de gestão e à orientação geral dos negócios. Contudo, para a administração das gerências regionais, o modelo é descentralizado, perfazendo sete gerências de operações e trinta e sete gerências regionais. A empresa conta, também, com três Centros de Distribuição, sendo o principal instalado em Fortaleza e os demais em Pernambuco e Goiás.

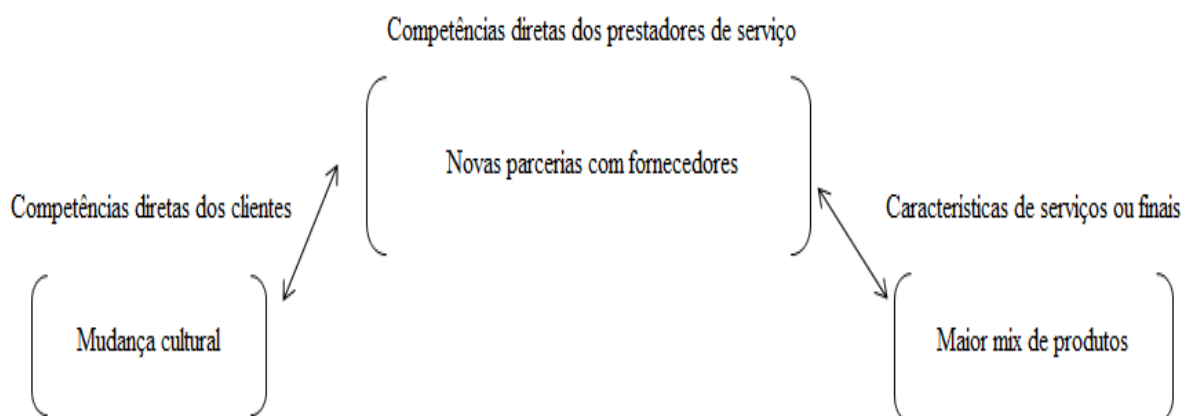
Após trinta e três anos de sua fundação, em 2014, a rede está presente nos 26 estados do país e Distrito Federal com 664 lojas já em funcionamento e 61 em construção, com aproximadamente 16 mil empregados diretos. Tem como estratégia de negócios expandir as



atividades, uma política de preços de acordo com o mercado no qual está inserida, com diversidade de formas de pagamento e desenvolvimento dos colaboradores.

A **primeira** inovação identificada pela empresa foi à implantação do conceito *Drugstore* baseado em uma filosofia americana de *one stop shop*, ou seja, em uma única parada o cliente tem a possibilidade de encontrar diversos produtos. A partir desta implantação, a rede de farmácias passou a atuar também nos segmentos de cosméticos e venda de alimentos tipo *snack* (lanches prontos). Este novo conceito foi implantado em 1985 e, até então, nenhum outro estabelecimento farmacêutico do Brasil havia aplicado a ideia já comum em outros países. Esta inovação tem como objetivo transformar a compreensão de farmácia como local para atender pessoas doentes e passar a fixar o pensamento de local que atende a diversos tipos de necessidades, com um conceito de bem-estar.

Quanto às competências [C] envolvidas, percebeu-se por meio da entrevista com o analista de planejamento sênior que sofreram alterações as competências diretas do prestador de serviço quanto do cliente. Para o prestador de serviços foram necessárias competências relacionais externas [C1] para ampliar a rede de fornecedores e interação com os mesmos, não ficando restrito a interação com a indústria farmacêutica, ampliando, também, para o setor de beleza e cosméticos. Competências operacionais [C2] também foram necessárias apresentações de novos produtos, diferentes da natureza com os quais os funcionários estavam acostumados. Para os clientes, segundo o analista de planejamento sênior, as competências relacionais internas [C'1] foram as mais importantes e difíceis de constituir, tornando-se, inclusive, uma das barreiras para a implantação da inovação. Os clientes precisaram desenvolver a cultura de compras de novos tipos de produtos em farmácias.



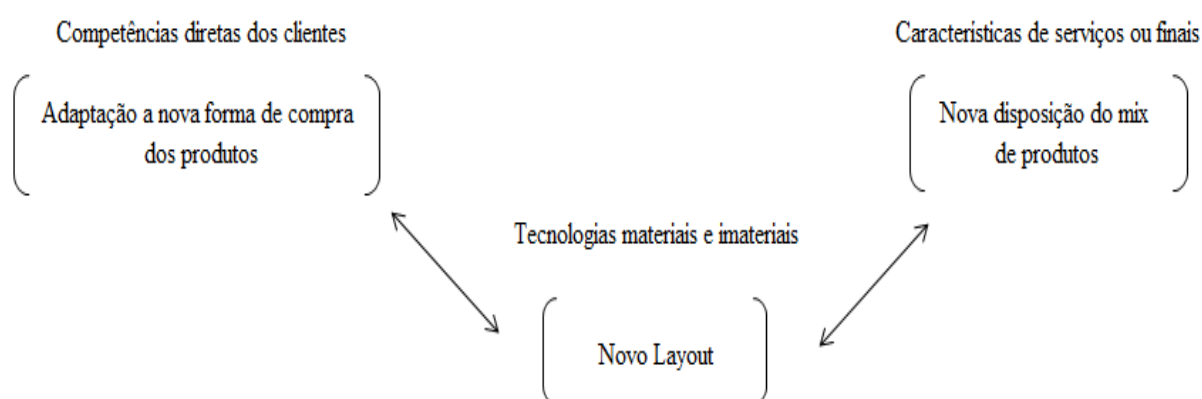
**Figura 32 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 1**

Em termos de retorno para o cliente, a nova gama de produtos proporcionou maiores possibilidades e facilidades de compra, inclusive com aumento da concorrência e melhoria nos preços, tornando a venda das farmácias mais conveniente, apresentando eficiência e eficácia ao consumidor. Para o analista sênior de planejamento em relações com investidores, os consumidores deixavam de consumir em grandes supermercados pela comodidade da farmácia próxima a suas residências. Como apropriação de valor para a empresa, com a mudança no público, uma maior parcela de clientes foi alcançada pela rede, aumentando a receita e diversificando o negócio, além de alavancar as vendas pela pouca regulamentação, proporcionando melhores margens operacionais no novo portfólio de produtos, proporcionando a eficácia operacional.

Em 2014, o mercado já utiliza a mesma prática em diversas outras redes concorrentes em todo o Brasil, o que comprova que a inovação foi imitada e se expandiu por todo o país, porém a rede de farmácias não percebeu diminuição do retorno mesmo após a imitação.

A **segunda** inovação foi implantada em 1988, época que a rede de farmácias começou a atuar como autosserviço, possibilitando ao cliente comprar produtos sem a interferência de atendentes do balcão. Esta inovação só foi possível devido à mudança na legislação, pois as farmácias são reguladas por leis municipais, estaduais e federais, que proíbem a venda de determinados tipos de produtos e nem todos podem estar expostos para os clientes neste sistema. Juntamente com a mudança de *layout*, as lojas passaram a atender em serviço 24h, todos os dias da semana.

Na análise das competências [C] envolvidas, a alteração comportou competências do cliente, que precisou se adaptar a compra por autosserviço por meio de competências cognitivas práticas [C'1] e nas tecnologias materiais da loja [T1], com a mudança de *layout*.



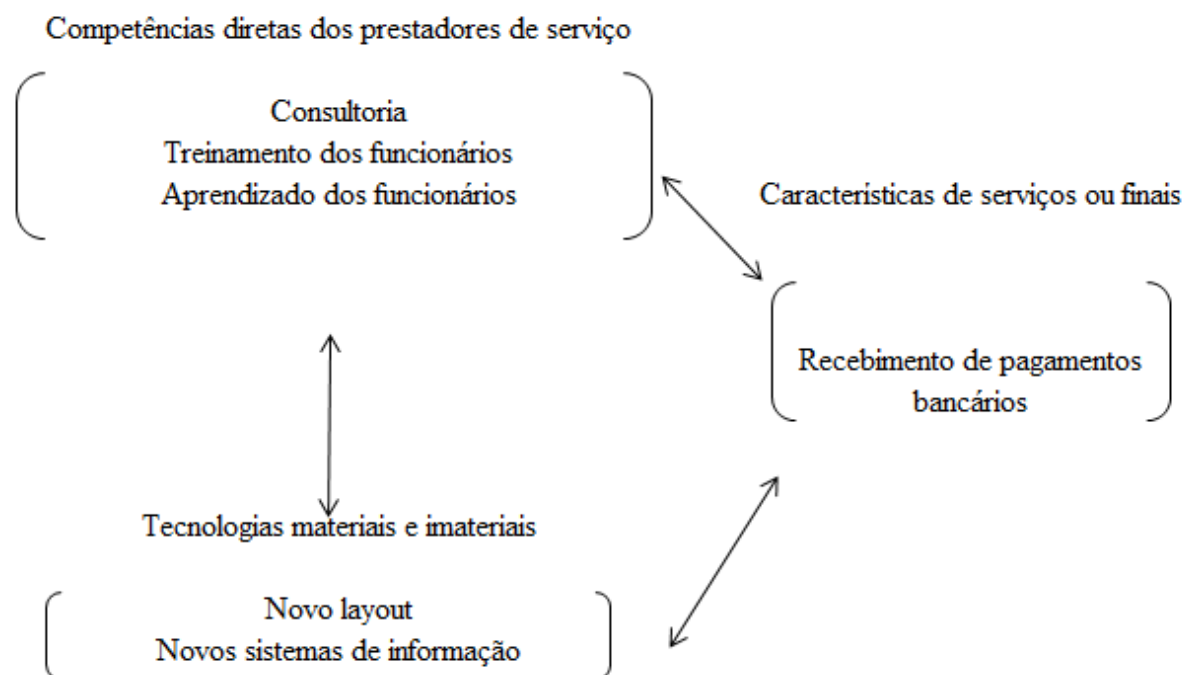
**Figura 33 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 2**

Para esta inovação não foram percebidas barreiras. Como na inovação 1, os benefícios para o cliente giraram em torno da conveniência, não somente pelo autosserviço, mas também pela comodidade da abertura 24 horas, todos os dias da semana, aumentando a eficiência do cliente. Para a rede de farmácias, a apropriação de valor se deu também pelo aumento nas vendas dos produtos, com eficácia operacional. Em termos de imitação, igualmente já se encontram diversas outras redes com o mesmo tipo de atendimento, o que não diminuiu o percentual de vendas alavancadas com a inovação.

A **terceira** inovação apresenta a rede como uma nova forma de correspondente bancário, implantada em 1989. Inicialmente, as redes apenas recebiam contas de água, luz e telefone, porém em 2001, após regulamentação do Banco Central do Brasil (BC), passou a ser correspondente bancário, atendendo a diversos tipos de pagamento, incluindo escolas e condomínio. Cabe ressaltar que esta inovação se deu somente no âmbito da região nordeste pelas regras de regulamentação do BC.

A iniciativa partiu do sócio fundador da empresa em visita a bolsa de valores, na qual percebeu a possibilidade de arrecadar outros tipos de valores para a organização numa época de alta inflação. O objetivo desta inovação era gerar fluxo de pessoas na loja, o que poderia levar a outros tipos de vendas, além da própria receita como correspondente bancário, visto que os bancos pagam uma taxa para a rede em cada boleto pago/autenticado.

Houve a necessidade de desenvolvimento de competências [C] do prestador de serviços em um alto grau de dificuldade, segundo o analista de planejamento sênior, visto que a prestação de serviços bancários até então não era devidamente regulamentada. Uma empresa de consultoria [C1] formada por ex-executivos do um banco público, com expertise em relação a serviços bancários, foi contratada para organizar a interface entre os sistemas da rede de farmácia e os sistemas bancários, aprimorando as competências cognitivas técnicas. Funcionários também foram treinados para receber os pagamentos [C2], tanto em competências teóricas (treinamentos) quanto em competências técnicas [C3] (prática do trabalho). Também foi necessário um novo ajuste no *layout* da loja [T1] para o recebimento de caixas para os pagamentos e novos sistemas de informação [T2].



**Figura 34 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 3**

A principal barreira para a implantação da inovação foi à falta de regulamentação do serviço, sendo o setor bancário altamente regulado. Contudo, a barreira foi transposta pela contratação da consultoria. “Ainda hoje isso só o nordeste não sofre esta regulamentação. Nós não temos permissão para ser correspondente bancário em outras regiões, mas no nordeste, nas nossas lojas, em todas as capitais nordestinas a gente tem o serviço. Então, qual era a ideia disso? Era justamente a pessoa que não tinha bancarização ou que precisasse ir ao centro da grande cidade para fazer um pagamento de um serviço agora tivesse esta opção. Serviços como no caso de energia, água ou telefonia. Outro ponto era desafogar as agências bancárias. Era um trabalho até social e ao mesmo tempo a empresa gerava fluxo na sua loja para incrementar a renovação no sentido que gerava fluxo na minha loja, incrementava o meu faturamento e tinha a possibilidade de ter uma melhor receita” (ANALISTA SÊNIOR DE PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES COM INVESTIDORES).

No que concerne aos retornos, para os clientes foram novamente a conveniência e facilidade de resolver diversas situações em um único estabelecimento, em diversas localizações, com maior eficiência do cliente. Para a empresa, inicialmente, havia o retorno financeiro da operação (eficácia operacional), que declinou com o passar dos anos, entretanto, ainda existe o retorno de movimento na loja (fidelização do cliente) alavancando outras vendas que perdura até o presente momento.

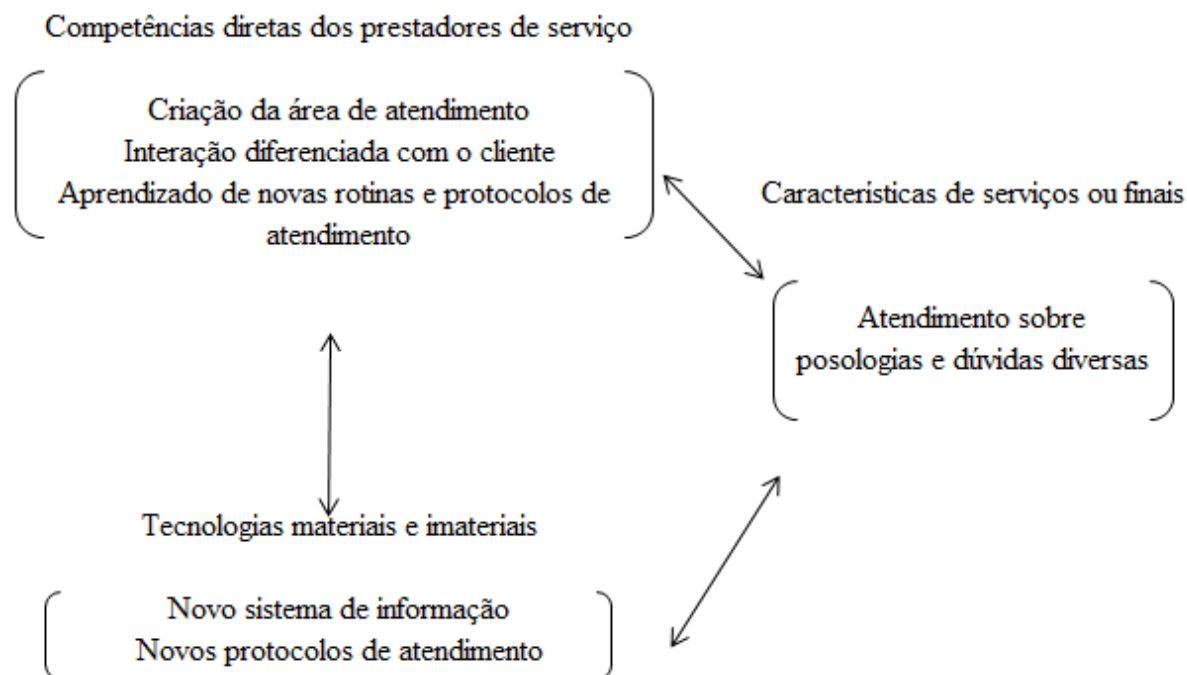
A imitação por outros estabelecimentos em relação a esta inovação não foi percebida, principalmente porque a legislação permite este tipo de serviço em empreendimentos farmacêuticos somente na região nordeste do país. Todavia, outros estabelecimentos como Casas Lotéricas e Agência dos Correios começaram a oferecer em todo o país o mesmo tipo de serviço fazendo com o que retorno financeiro da operação declinasse. Contudo, mesmo assim, o retorno de fluxo de pessoas na loja ainda materializa-se como uma inovação rentável.

Em 2000 foi lançada a **quarta** inovação apresentada pela empresa: o SAC Farma. Este serviço é constituído de um atendimento 24h para dúvidas dos clientes, funcionários e profissionais de saúde interessados no intuito de esclarecer dúvidas sobre “uso de medicamentos, posologia e interação medicamentosa” (FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA<sup>9</sup>, 2014, p. 56). A central de atendimento possui 40 funcionários com formação em farmácia ou estudantes da área e em 2014 já atende mais de duas mil ligações por dia. O objetivo da inovação, ainda segundo o Formulário de Referência (2014), é o de aproximar clientes da rede de farmácias para a fidelização. “Geralmente as farmácias tem o serviço de atendimento ao cliente mais padronizado, muitas vezes até terceirizado. A gente fez uma central e atendimento telefônico gratuito. Atende desde reclamações e sugestões de clientes até conversar sobre posologia. Não é nenhuma indicação clínica ou atendimento clínico, a atendente vai apenas dizer, ‘olha a posologia desse remédio é isso, então pode ter alguma contra indicação nesse outro medicamento’. Então, ela vai dar uma abordagem mais técnica, sem, contudo, direcionar ou fazer alguma intervenção, digamos clínica” (ANALISTA SÊNIOR DE PLANEJAMENTO EM RELAÇÕES COM INVESTIDORES).

As competências necessárias ficaram por parte do prestador de serviços que precisou recrutar, selecionar e treinar [C1] a área de atendimento ao cliente com profissionais especializados em saúde utilizando-se, assim, de competências teóricas. Competências relacionais externas [C2] também foram necessárias para a interação com os clientes e potenciais clientes que entram em contato com o SAC Farma. Por último, competências operacionais [C3], relacionadas a rotinas e protocolos de atendimento, visto que os atendentes devem informar posologias e dúvidas sobre medicamentos, sem a autorização de receitar ou indicar qualquer fármaco. Como tecnologias materiais, um novo sistema de informação [T1] e um novo *layout* [T2] para o setor de atendimento foram criados e tecnologias imateriais como protocolos de atendimento [T3].

---

<sup>9</sup> Formulário elaborado e apresentado pela empresa em atendimento ao disposto na Instrução da Comissão de Valores Imobiliários (CVM) n. 480. Expõe a situação econômico-financeira da Farmácias Pague Menos e dos riscos inerentes às suas atividades e dos valores mobiliários pela empresa emitidos.



**Figura 35 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 4**

Não foram percebidas barreiras para a implantação do SAC Farma e, apesar de outras organizações terem serviços de atendimento ao consumidor, o serviço da Rede Pague Menos ainda é um diferencial competitivo. Como resultados de criação de valor para o cliente, este ganhou um novo canal de comunicação para tirar dúvidas e ser melhor assistido pela empresa, apresentando o envolvimento do cliente. Como apropriação de valor, aparecem a fidelização do cliente e o fortalecimento do relacionamento, com maior fixação da marca.

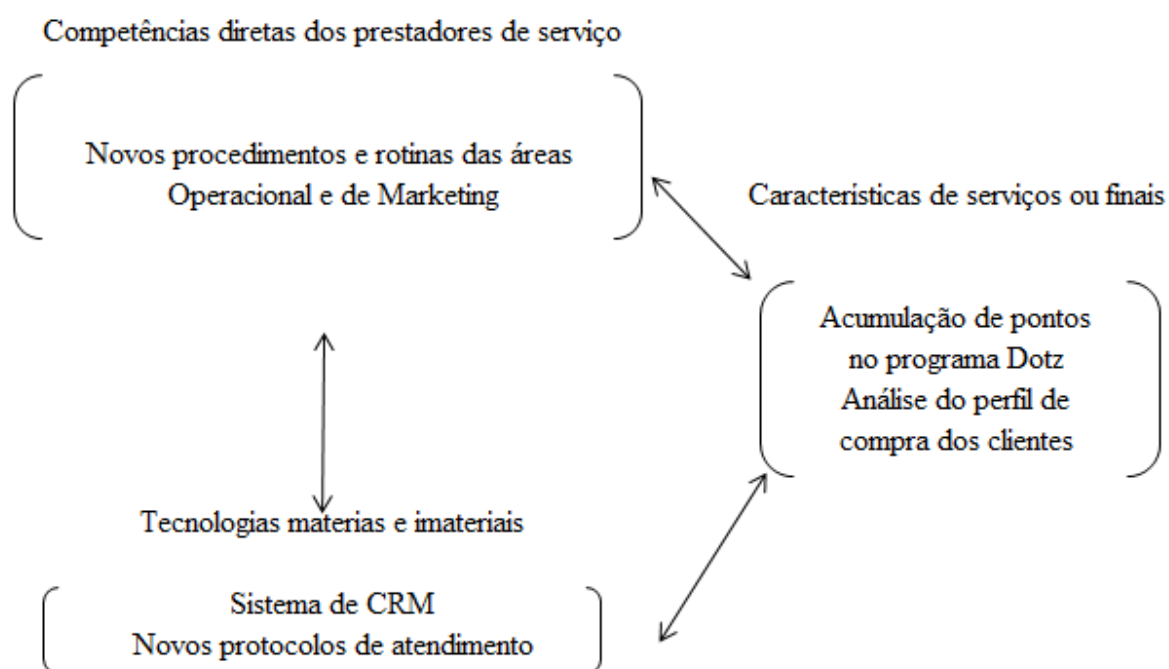
Como **quinta** inovação identificada diz respeito à fidelidade dos clientes. Trata-se do Programa de Fidelidade Sempre por meio do Cartão Sempre implantado em 2005. O programa é constituído por descontos especiais na compra de medicamentos e produtos de higiene e beleza, além de acumular pontos no Programa Dotz<sup>10</sup>. A cada R\$3,00 o consumidor acumula 1 dotz, porém os pontos não valem para a compra de medicamentos, apenas de produtos de higiene pessoal, beleza e conveniência. Em 2013 o cartão já possuía 6 milhões de clientes cadastrados.

A iniciativa para a implantação da inovação partiu da área de Operações e Marketing, que em um esforço conjunto criaram o conceito de fidelização que a Rede Pague Menos

<sup>10</sup> Programa de fidelidade no qual o dotz é uma moeda que o cliente ganha nas compras feitas em estabelecimentos parceiros e pode trocar por produtos junto ao programa.

implantou. O objetivo é a fidelização do cliente, promovendo um incentivo para a concentração das compras na rede de farmácias.

Foram necessárias as reuniões de competências do prestador de serviços e a alteração de tecnologias materiais e imateriais, mais uma vez. As competências do prestador de serviços concentraram-se no desenvolvimento de competências operacionais da área de Operações [C1] para a realização de novos procedimentos no processo de venda e rotinas de atendimento e competências também operacionais [C2] da área de Marketing, para análise do perfil de compras. Novos sistemas de informação formaram as tecnologias materiais [T1], com programas de *Customer Relationship Management* (CRM) para a análise das informações e sistemas on line de conexão com o Programa Dotz (aderido pela Pague Menos e oferecido aos clientes a partir de 2012) e a formalização de novos protocolos de venda como tecnologias imateriais [T2].



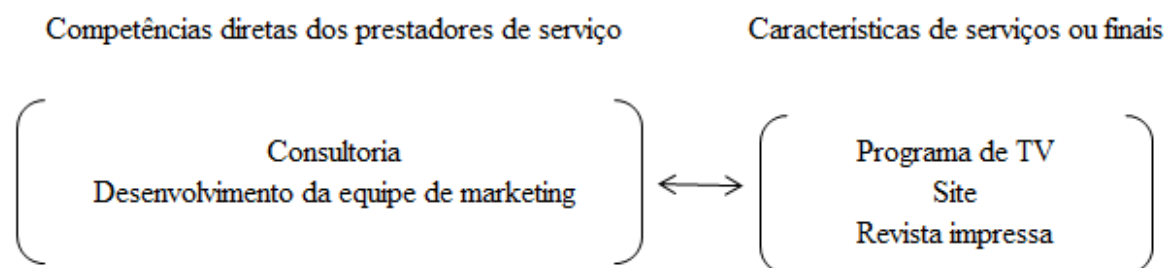
**Figura 36 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 5**

A empresa não percebeu barreiras à implantação da inovação e mesmo depois que outras redes fizeram seus próprios programas de fidelidade ainda conseguem manter a apropriação de valor conquistada desde o início do programa de fidelidade, que são constituídas pela análise do perfil de compra dos consumidores, que permite, inclusive, melhor organização para a área de compras e de manter um relacionamento duradouro com o

cliente, indo além da simples venda de produtos da indústria. Para o cliente, criou-se o valor de um tipo de retorno para a realização de suas compras no estabelecimento, com a eficiência do cliente.

A **sexta** inovação contempla a Plataforma Sempre Bem que foi implantado em 2008. É constituída por três ações: Programa Pague Menos Sempre Bem, um programa de televisão com dicas de beleza, nutricionista, preparados físicos e médicos especialistas em diversas áreas vinculado semanalmente pela emissora Rede TV, o site oficial do programa e a Revista Viva Sempre Bem, com edição trimestral e aproximadamente 200 mil exemplares. O conteúdo da revista abarca matérias e entrevistas sobre saúde, bem-estar e beleza e é distribuída gratuitamente em consultórios médicos, clínicas de estética, salões de beleza e nas farmácias da rede. O objetivo da inovação é novamente manter um relacionamento com o cliente de maneira mais ampla, inclusive por outros canais fora do ambiente físico da loja, além de divulgar a linha de produtos oferecidos nas farmácias da rede. Segundo a analista de planejamento, não é apenas uma propaganda, mas a divulgação por meio de especialistas, como médicos e esportistas, apresentando produtos novos com a aprovação destes profissionais.

Mais uma vez a contratação de uma empresa parceira fez-se necessária no desenvolvimento de competências [C] do prestador de serviços. Uma empresa de publicidade local [C1], porém com *know-how* internacional foi contratada para produzir o programa de TV, a revista e o site, desenvolvimento competências teóricas e práticas. A equipe de marketing interna da organização também precisou desenvolver competências teóricas e práticas [C2] nestas outras mídias para aprimorar os conceitos esperados pela organização com esta inovação.



**Figura 37 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 6**

Foram percebidas barreiras à inovação no que diz respeito à aprendizagem para utilização de outras mídias antes não conhecidas pela organização. Evidencia-se que apenas o



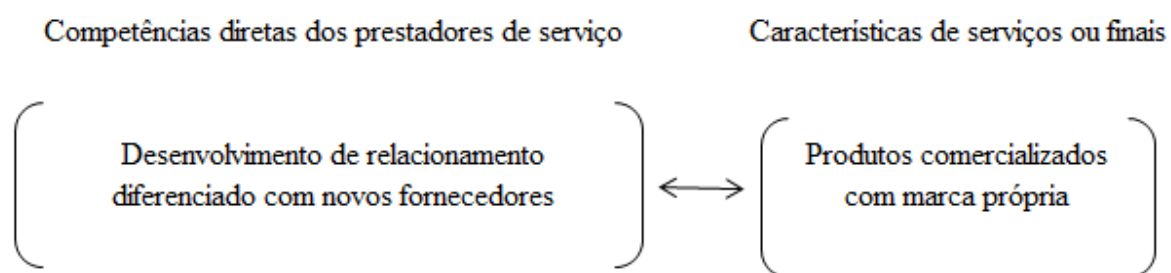
horário no canal de televisão é alugado, toda a elaboração do programa de TV, da revista e do site é de desenvolvimento da rede de farmácias por meio de seu Departamento de Marketing e Agência de Publicidade.

Como retorno para o cliente, a empresa identifica a prestação de serviços, com divulgação de informações úteis para o seu dia a dia (eficiência do cliente) e, como apropriação de valor para a empresa, a divulgação da imagem, principalmente na região sul e sudeste do país, na qual a Rede Pague Menos abrangeu posteriormente em seu plano de crescimento, proporcionando fidelização do cliente. fonte

Em relação à imitação, a empresa desconhece outras redes de farmácias que façam o mesmo tipo de divulgação em diversos canais como os expostos nesta inovação.

A **sétima** inovação apresentada pela empresa foi implantada em 2008, com o lançamento de produtos de marca própria das Farmácias Pague Menos. As marcas utilizadas são Pague Menos, Amorável, Dauf e Power Vita com seu foco em produtos de perfumaria, higiene, conveniência e vitaminas, que em 2014 chegaram a 600 produtos. A fabricação destes produtos é terceirizada. O objetivo é a fidelização dos clientes.

Neste caso, foi preciso o desenvolvimento de competências relacionais [C1] com os parceiros que são fabricantes dos produtos com a marca das Farmácias Pague Menos. Não houve alterações de tecnologias materiais e imateriais, tampouco a necessidade de desenvolvimento da competência de clientes.



**Figura 38 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 7**

Não houve barreiras para a implantação desta inovação e novamente alguns concorrentes já atuam com a suas marcas própria, porém isto não causou impacto no retorno percebido pela empresa. Para o cliente percebeu-se a eficácia do cliente, com aumento no *mix* de produtos oferecidos, além do diferencial preço. Para a rede, a eficácia operacional, com crescimento nas vendas e no lucro.

A **oitava** inovação apresentada pela rede de farmácias diz respeito aos seus programas sociais. Como programas sociais, a rede possui diversas ações, listadas no quadro 14, porém apenas duas se destacam como iniciativas inovadoras:

Programa Pague Menos Vida Saudável	Programa que aborda temas como saúde da mulher, resfriados, diabetes e hipertensão, higiene bucal, entre outros. Ocorre três vezes ao ano.
Programa Pague Menos Mente e Coração	Concurso de redação e fotografia com temas direcionados, tais como ‘bebê saúde’, ‘tal pai, tal filho’ e ‘mamãe gestante’.
Concurso Nossa Gente, Nossa Arte	Concurso para escolha de trabalhos que serão reproduzidos nos caminhões da Pague Menos, com intuito de incentivar as artes plásticas no Brasil. Ocorre a cada 2 anos.
Doação de Cadeiras de Rodas	Doação trimestral de cadeiras de rodas. Qualquer pessoa pode se cadastrar e tem seu pedido analisado.
Doação de Ambulância	Doação de ambulâncias pela rede para instituições escolhidas pelos clientes.
Alfabetização Solidária	Adoção do município de General Sampaio – CE no programa de Alfabetização Solidária.
Infância Feliz	Implantação de bibliotecas comunitárias em municípios carentes indicados pelo Unicef, beneficiando uma população de aproximadamente 12 mil crianças.
Encontro de Mulheres Pague Menos	Evento com palestras, <i>stands</i> e atrações artísticas voltado para o público feminino. São apresentados os últimos lançamentos da indústria farmacêutica e de cosméticos.
Circuito de Corridas Farmácias Pague Menos	Corrida de rua realizada em cidades brasileiras.

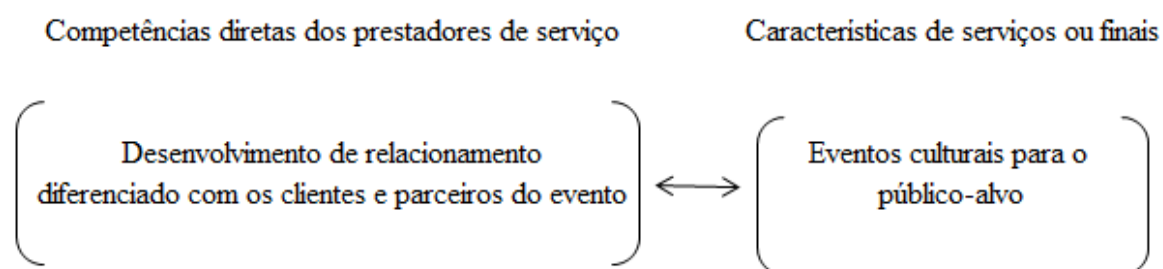
**Quadro 14 – Programas Sociais Rede de Farmácias Pague Menos**

Fonte: Site Rede Pague Menos

Considerados pelos entrevistados como pontos de inovação nos Programas Sociais da rede, o Encontro de Mulheres Pague Menos e o Circuito de Corridas Pague Menos. O Encontro de Mulheres Pague Menos foi lançado em 2004 e em sua 10<sup>a</sup> edição, que ocorreu na cidade de Fortaleza – CE em 2014, recebeu 12 mil mulheres em seus quatro dias de duração.

Já o Circuito de Corridas Pague Menos acontece desde 2009 nas cidades de Fortaleza, Salvador, Recife, São Paulo e Rio de Janeiro e é estendido a toda a população, através de inscrições limitadas, com o intuito de promover a saúde e bem-estar da população e fixação da marca. Parte da renda das inscrições é doada para instituições beneficentes. Os circuitos são formados por distâncias como 1, 5 e 10 quilômetros.

Como os programas sociais são todos de responsabilidade da área de Marketing, as competências necessárias para a implantação do Encontro de Mulheres Pague Menos e Circuito de Corridas Pague Menos advém deste setor. Todos os anos, as competências relacionais externas [C1] com os clientes e também com os parceiros que de alguma forma estarão presentes aos eventos se faz necessária. Em 2013, a Rede Pague Menos aderiu ao benefício da Lei Rouanet, de 1991, uma lei federal de incentivo à cultura (nº 8.313) com a qual as organizações conquistam benefícios no Imposto de Renda por meio da promoção de eventos culturais para o investimento do Encontro de Mulheres.



**Figura 39 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 8**

À época da implantação dos primeiros eventos não houve qualquer tipo de barreira e, apesar de serem ampliados com maior número de participantes todos os anos, a empresa já adquiriu *know-how* para a realização e expansão. Para o cliente, o retorno aparece como crescimento pessoal e incentivo ao cuidado com a saúde (eficiência dos clientes e envolvimento do cliente). Para a analista de planejamento, “o grande intuito é onde quer que o cliente esteja a gente quer estar presente na vida esportiva dele: na corrida, na vida social... A empresa não tem que estar associar a enfermidade, mas a alegria. Então a ideia é colocar a mulher para cima, com autoestima boa”.

Para a empresa, a apropriação de valor se deu com novas formas de relacionamento com o cliente e divulgação da marca, também com foco na fidelização do cliente.

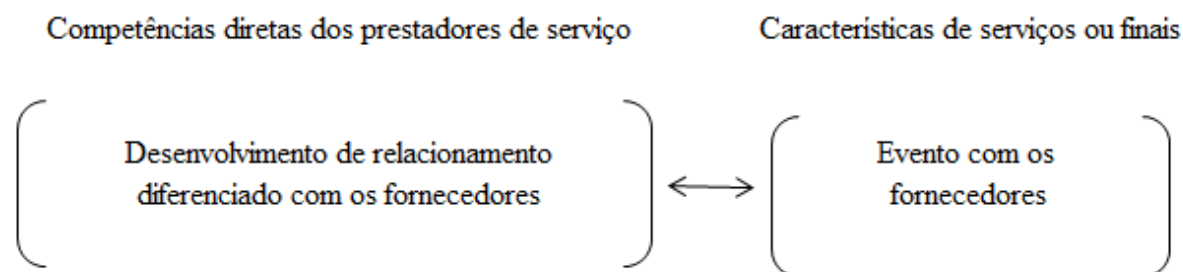
Vários outros tipos de estabelecimentos começaram a fazer ações sociais com o mesmo intuito, porém a rede de farmácias não percebeu o declínio da fidelização do cliente como apropriação de valor.

A **nona** inovação está ligada aos fornecedores. Trata-se do Fórum do Varejo Farmacêutico iniciado em 2010 que tem como objetivo debater estratégias do setor com presidentes e executivos ligados aos maiores laboratórios do Brasil. Além disto, acontece outro evento, ao final de cada ano, o Prêmio Novas Conquistas no qual a rede de farmácias

premia os fornecedores que mais contribuíram para a evolução dos negócios da rede. No ano de 2013, como Destaque do Ano, a empresa Nestlé e as empresas Merck Sharp & Dohme (MSD), Novartis Farma, Procter e Unilever na categoria Diamante.

O fórum teve como iniciativa a diretoria da rede, com a finalidade de aproximar fornecedores e torná-los parceiros que pudessem, ao longo da programação anual, auxiliar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos.

As competências relacionais externas [C1] com os fornecedores se apresentam como as que necessitaram de desenvolvimento ao longo da implantação da inovação. Como a atividade é desenvolvida pela área de Compras e de Marketing, são as duas áreas envolvidas com estas competências diretamente.



**Figura 40 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 10**

A empresa cita uma única barreira que se renova todos os anos desde a implantação da inovação, que é a reunião de todos os fornecedores num único lugar e data do ano. As datas e preparações para o evento, portanto, precisam começar com antecedência suficiente para que os fornecedores estejam disponíveis para participar. É uma inovação que não teve imitação ao longo dos anos.

Os ganhos para os clientes aparecem de forma indireta, à medida que a própria organização melhora seus processos de compras, visto que durante o fórum os fornecedores entendem as necessidades da organização para o próximo ano e seus objetivos estratégicos, auxiliando no crescimento da rede.

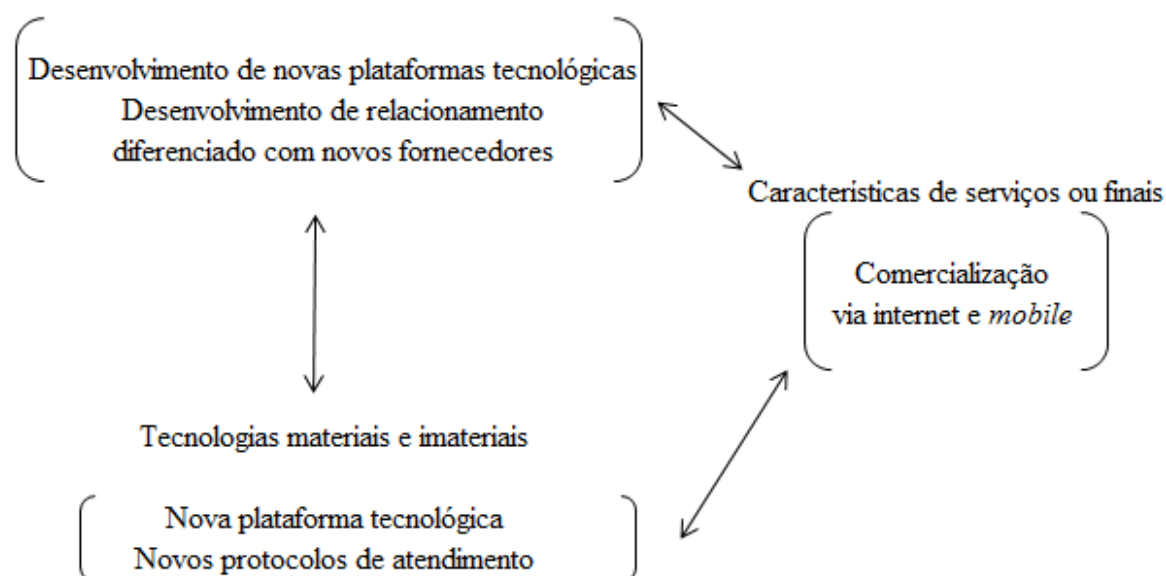
A plataforma *e-commerce* e aplicativo para celular são a **décima** inovação proposta pela empresa, com data de implantação em julho de 2014. A plataforma tem o intuito de permitir não só a venda de medicamentos, mas, também, a venda de eletroeletrônicos, cama, mesa e banho, informática, livros e telefonia e será dividida em duas âncoras: Pague Menos Saúde e Beleza, no qual serão oferecidos medicamentos e produtos de higiene e Pague Menos Home, que contemplará os outros produtos. O objetivo da iniciativa é diversificar o portfólio de atuação da rede de farmácias. Juntamente com a plataforma, a rede disponibilizou para os

clientes o aplicativo para celular, que auxilia o cliente na busca pela farmácia Pague Menos mais próxima, acessa dicas de beleza e tem um link para o site da organização.

Do prestador de serviço estão sendo necessárias as competências cognitivas teóricas [C1], visto que a área de Tecnologia da Informação precisa preparar o site e a plataforma para internet e *mobile* que se adapte a expertise e anseios dos clientes e competências relacionais externas [C2] com os novos fornecedores e parceiros. Também uma nova parceria logística será necessária para a entrega dos novos produtos.

Como tecnologias materiais e imateriais, foram necessários novos sistemas de informação e aprimoramento dos já existentes [T1] e novos protocolos de venda [T2].

#### Competências diretas dos prestadores de serviço



**Figura 41 – Formulação do produto do serviço Pague Menos Inovação 10**

Apesar de ser uma inovação para a organização, outros concorrentes já estão trabalhando com plataformas similares, contudo, a empresa não percebe inicialmente um declínio da inovação a ser implantada.

Como retorno para o cliente, espera-se a eficiência operacional, com a possibilidade de compra remota e, para a apropriação de valor da empresa, a eficiência e eficácia operacional, com redução de custos e aumento nas vendas e lucro.

Empresa	Número	Inovação	Influência para inovar	Tipo de inovação	Competências do Cliente [C']	Competências do Prestador de Serviço [C]	Tecnologias Materiais e Imateriais [T]	Produto Final [Y]	Barreira	Criação de valor	Apropriação de Valor
Pague Menos	1	Drugstore	Demand pull	Incremental	x	x	Não	x	Sim	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficácia Operacional
	2	Autosserviço	Demand pull	Incremental	x	Não	x	x	Não	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficácia Operacional
	3	Correspondente e bancário	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Sim	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional Fidelização do cliente
	4	SAC Farma	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	5	Programa de Fidelidade	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Fidelização do cliente
	6	Plataforma Sempre Bem	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Sim	Eficiência do cliente	Fidelização do cliente
	7	Programas Sociais	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Eficácia do cliente	Eficácia Operacional
	8	Fórum do Varejo Farmacêutico	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Eficiência do cliente Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	9	Plataforma e-commerce	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Sim	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficiência Operacional Eficácia Operacional
	10	Produtos de marca própria	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional Eficácia Operacional

**Quadro 15 – Classificação das inovações Farmácias Pague Menos**

A Rede de Farmácias Pague Menos foi à empresa que mais apresentou inovações. Todas as suas inovações tiveram como origem o mercado (demand pull), sendo desenvolvidas as competências já existentes com foco em inovações incrementais e de melhoria. Neste caso, então, não se pode apresentar a Rede de Farmácias Pague Menos como uma organização ambidestra, mas, sim, reativa ao mercado no qual está inserida.

A estrutura de vetores não seguiu um padrão, sendo encontrados vários tipos de combinações, em todas elas, novamente, se encontrou um novo [Y]. As inovações referentes à criação do modelo de *drugstore* e autosserviço exigiram que a empresa adicionasse competências tanto internas [C] quanto de seus clientes [C'] na forma e venda. São as únicas inovações da empresa que utilizou também as competências dos clientes no processo de inovação. Os clientes, nestes dois casos, tiveram que se adaptar ao novo layout da loja e, inclusive, aprender a nova forma de compras. É interessante observar que não foi comum entre as inovações encontradas situações nas quais os clientes precisassem de suas

competências modificadas de alguma forma. Trazer o cliente para a participação na inovação não parece ser comum em situações de varejo, mesmo o setor tendo um contato direto com o cliente e podendo se utilizar de suas habilidades para a cocriação da inovação.

As inovações Correspondente Bancário, SAC Farma, Programa de Fidelidade e Produtos de marca própria possuem a estrutura de [C] e [T] formando um novo [Y]. Tanto [C] quanto [T], nestes casos, surgiram da adição ou melhoria das competências e características existentes. Nestes casos, as competências da rede de farmácias foi essencial para a aplicação da inovação, mesmo sendo trabalhadas competências diferentes em cada uma delas. Cabe ressaltar que para o correspondente bancário e o SAC Farma o desenvolvimento de novas competências foram cruciais para o sucesso da inovação, visto que se tratam de situações onde o papel do funcionário da organização é essencial para que a atividade seja concluída com sucesso.

Por último, nas inovações Plataforma Sempre Bem, Programas Sociais, Fórum do Varejo Farmacêutico e Plataforma e-commerce a formação é de apenas [C] gerando um novo [Y]. Nestes casos, apenas as competências do próprio prestador precisaram ser alteradas para que a inovação fosse implantada. As inovações foram classificadas em incrementais, mesmo com formações diferentes, pois em todas elas houve adição de características e/ou competências, justificando esta classificação. A classificação também está diretamente ligada a origem da inovação. Tushman e O’rilly III (2002), as ações inovativas passam por longos períodos incrementais para, posteriormente, sofrerem uma inovação radical e normalmente esta inovação incremental está associada à demand pull, com a valorização de competências já existentes e que sofrem algum tipo de adição ou subtração em suas características.

Somente duas inovações apresentaram barreiras: Plataforma Sempre Bem e Plataforma de e-commerce. Estas barreiras não se apresentaram como situações que não pudessem ser transpassadas e que interferissem na implantação da inovação, porém precisam ser destacadas como formas de aprendizagem no processo inovativo.

Como retornos, a criação do cliente teve com maior frequência a eficiência do cliente, que trata de pontos de vendas, layout e formas de pagamento, porém não se pode deixar em segundo plano o esforço da empresa em criar um ambiente de interação com o cliente por meio de seus diversos contatos pelos programas sociais. Para a apropriação de valor percebeu-se a eficácia operacional e o envolvimento do cliente. Principalmente no que diz respeito ao envolvimento do cliente, concebe-se, mais uma vez, a Lógica Dominante do Serviço em todo o processo de implantação da inovação e, por conseguinte, a resposta a ela. O envolvimento

do cliente requer uma experiência diferencial, uma forma única que faz com que o cliente se sinta confiante e com laços mais estreitos com o varejista.

#### 6.4 Telhanorte

A Telhanorte foi fundada em 1976 em São Paulo e até o ano 2000 era constituída por dois sócios fundadores que atuavam na distribuição de telhas e madeiras. No ano 2000, a empresa foi adquirida pelo grupo varejista Saint-Gobain Distribuição Brasil, de origem francesa. Atua no mercado de varejista de construção e reforma, com mix de produtos de mais de 50 mil itens, sendo a segunda maior empresa do setor.

Possui 37 lojas nos estados de Minas Gerais, Paraná e São Paulo e 6 centros de distribuição. Além das lojas tradicionais, a empresa possui duas lojas chamadas de Pro Telhanorte, para o público de profissionais da construção e uma loja Telhanorte Conceito, destinada a arquitetos, *designers* e decoradores. É a única empresa do setor a ter um *home center*<sup>11</sup> aberto 24h.

A empresa tem como filosofia “proporcionar ao consumidor tudo o que ele precisa para construir, reformar ou decorar, com produtos de alta qualidade e a verdadeira garantia de preço baixo”.

Segundo a Gerente de Inteligência de Mercado, os clientes da empresa constituem-se basicamente em nicho de mercado, visto que são “clientes que estão em reforma e manutenção da casa”. A partir disto, a empresa entende “que esta é uma compra bastante complexa e que cria muita insegurança na operação para o cliente”. Por isto, a **primeira** inovação identificada pela organização se compõe de uma Consultoria Técnica e Arquitetura implantada em 2007 (Consultoria de Arquitetura) e 2009 (Consultoria Técnica) e formada por uma equipe de vendedores para que o cliente possa ter segurança em suas compras, além de “não se esquecer de complementar sua compra com aquilo que ele não vai conseguir lembrar, mas que sem aquele item ele não consegue instalar” o produto comprado inicialmente.

Ainda segundo a Gerente de Inteligência de Mercado, “o cliente entra na nossa loja, tem uma ideia daquilo que quer, como piso, por exemplo, e aí ele fala, 'mas eu não sei se vai ficar bom na diagonal, se vai ficar bom na horizontal, na vertical', então o cliente traz a planta e a gente tem como escanear e mostrar pra ele como que fica o produto implementado dentro do

---

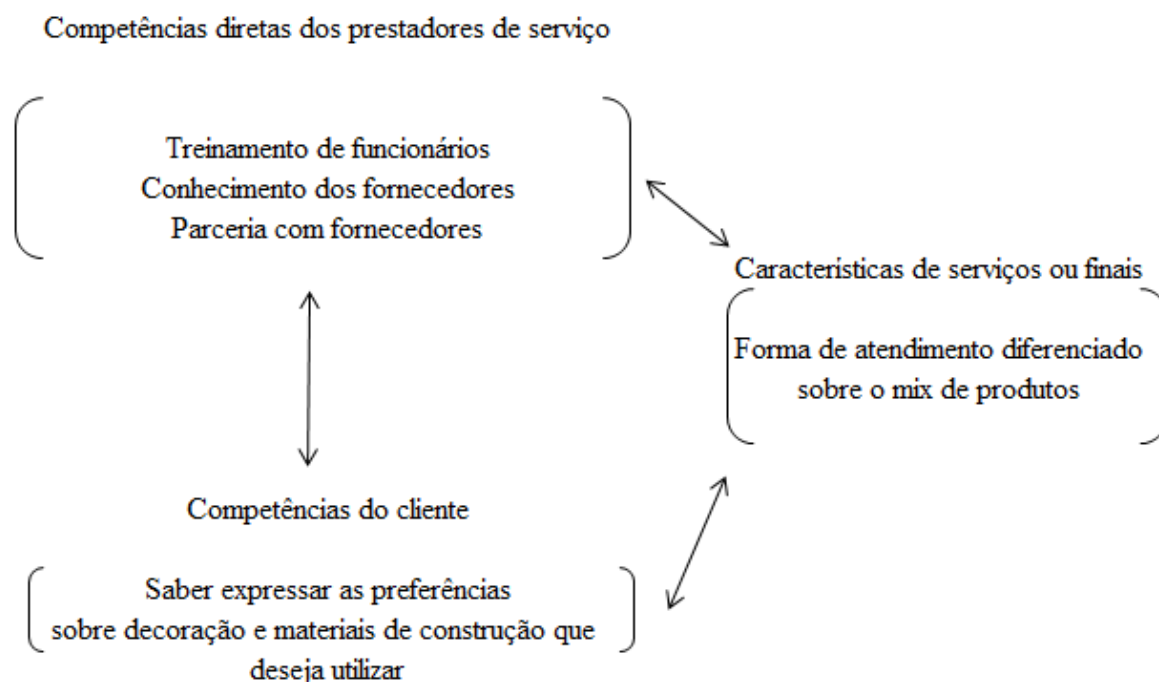
<sup>11</sup> Formato de loja utilizado principalmente no ramo de materiais de construção, no qual se encontram todos os tipos de produtos deste segmento em uma única loja de grandes dimensões.



ambiente que ele se propôs a instalar, ou seja, o produto que ele está procurando. Isso também é outro serviço que a gente faz. A gente tem tudo na parte, que é a parte em vista, que é a parte de informação e conteúdo voltado pra melhor compra, melhor operação de compra para o cliente, então é uma coisa que o cliente só vai perceber como uma organização, mas na verdade a gente deixa claro para ele o que é voltagem, o que é a geração das peças, o que que é resistência, porque se não ele não compra [...]”.

Em todas as inovações apresentadas pela empresa, não se percebeu em nenhum momento o desenvolvimento de competências do cliente. Para a Gerente de Inteligência de Mercado, “o varejo não tem obrigação nenhuma de educar o cliente, a empresa tem obrigação de atender uma necessidade implícita ou explícita do cliente em uma operação. A empresa é uma facilitadora”. Sendo assim, para a Telhanorte, não há competências dos clientes segundo os entrevistados.

Para as competências do prestador de serviços, foram necessárias as competências cognitivas teóricas [C1], com o treinamento dos funcionários tanto num sentido técnico quanto prático dos produtos oferecidos pelas lojas. Neste momento, contou-se, também, com as competências teóricas [C2] dos fornecedores, que ajudaram a preparar estes funcionários, visto que são as organizações que melhor conhecem o produto. Para esta transmissão de informação, competências relacionais externas [C3] também foram necessárias para ligar a empresa aos seus fornecedores enquanto parceiros. Apesar de não ser colocado pela empresa, as competências do cliente também foram necessárias, visto que é necessária a co-participação do cliente [C'1] como fator decisivo para a qualidade da consultoria técnica e de arquitetura.



**Figura 42 – Formulação do produto do serviço Telhanorte 1**

Como barreiras, percebeu-se a resistência dos funcionários quanto à mudança de modelo, porém a barreira foi facilmente superada e em 2014 não se percebe mais, sendo os funcionários totalmente adaptados ao novo estilo de atendimento.

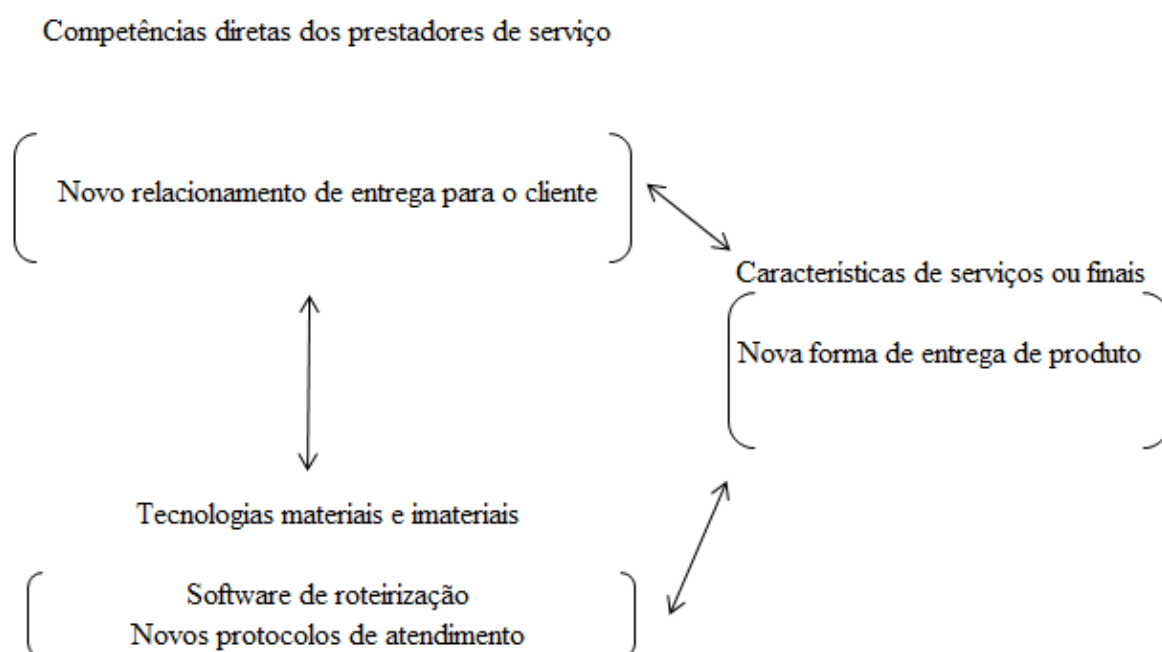
Como criação de valor, procurou-se fornecer ao consumidor o envolvimento do cliente, proporcionando uma experiência única de compras por meio do auxílio e consultoria do vendedor. Para a empresa, quanto à apropriação de valor, a empresa tem como retorno a fidelização do cliente, que, segundo a Gerente de Inteligência de Mercado é medido a partir da “boa avaliação que o cliente faz do atendimento”.

A Entrega Expressa é a **segunda** inovação da organização e começou a operar a partir de 2010. Com este novo conceito, a empresa passou a entregar o produto para o cliente em, no máximo, 24 horas após a efetivação da compra. Também foi uma iniciativa da empresa que procurou satisfazer uma necessidade do cliente.

Para a implantação desta inovação foram necessários investimentos para uma mudança operacional na área de logística. Segundo o Diretor Geral da empresa<sup>12</sup>, “a área dos centros de distribuição cresceu de 60 mil para 100 mil metros quadrados”. Após o ano de 2010, “foram aplicados R\$ 43 milhões para ampliar a armazenagem de produtos. Somados aos R\$ 34 milhões nas três lojas e R\$ 3 milhões no comércio eletrônico”. Como competências do

<sup>12</sup> Reportagem do site Economia. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2013-09-29/telhanorte-investe-r-80-milhoes-em-tres-novas-lojas.html>

prestador de serviços foi necessário o desenvolvimento de competências relacionais [C1] com o cliente nesta nova interface entre empresa-cliente no processo de entrega. A alteração partiu, principalmente, das tecnologias materiais, pois foi preciso a compra de um novo *software* logístico de roteirização [T1] para a determinação dos melhores trajetos e tecnologias imateriais. Novos protocolos de atendimento [T2] também surgiram, no qual os processos logísticos precisaram ser revisados e modernizados, “do recebimento da mercadoria no centro de distribuição até a estratégia de enviar uma mensagem de texto avisando o cliente que a compra será entregue no dia seguinte”, afirma o Diretor Geral.



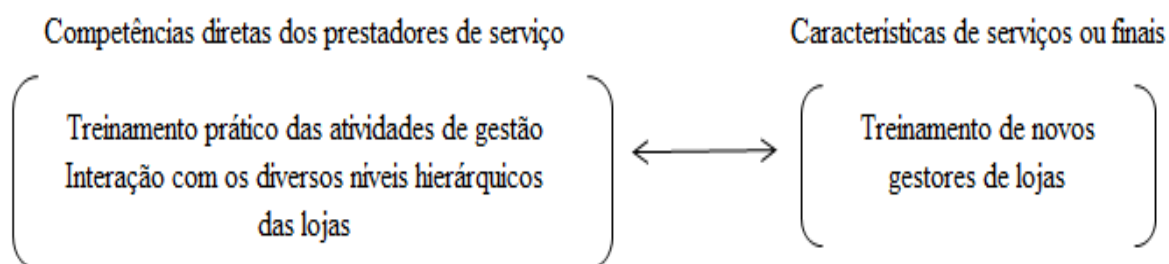
**Figura 43 – Formulação do produto do serviço Telhanorte 2**

Não foram percebidas barreiras para a implantação da inovação. Como criação de valor, percebe-se a eficiência do cliente, no qual ele recebe o produto em um prazo curto e garante a rapidez e agilidade em sua obra. Para a empresa, quanto à apropriação de valor, a empresa tem como retorno, mais uma vez, a fidelização do cliente.

Na área de gestão encontra-se a **terceira** inovação, com um Programa de *Trainne* exclusivo para as lojas da rede, o qual prepara o recém-formado por um período 12 meses para, posteriormente, assumir um cargo de gestão para atuar no varejo da construção. Criado em 2013, também por iniciativa interna, segundo informações da Telhanorte, “o Programa de

*Trainee* da Telhanorte tem o objetivo de formar talentos para gestores das lojas Telhanorte”. O programa consiste em acompanhamento de um tutor que irá conduzir o *trainne* no desenvolvimento profissional.

Para as competências do prestador de serviços, foram necessárias as competências cognitivas práticas [C1], visto que o tutor acompanha o *trainne* no dia a dia, apresentando como as atividades devem ser executadas e a cultura organizacional. Competências relacionais internas [C2] no sentido de interagir com os funcionários dos diversos setores das lojas e camadas da cadeia de comando.



**Figura 44 – Formulação do produto do serviço Telhanorte 3**

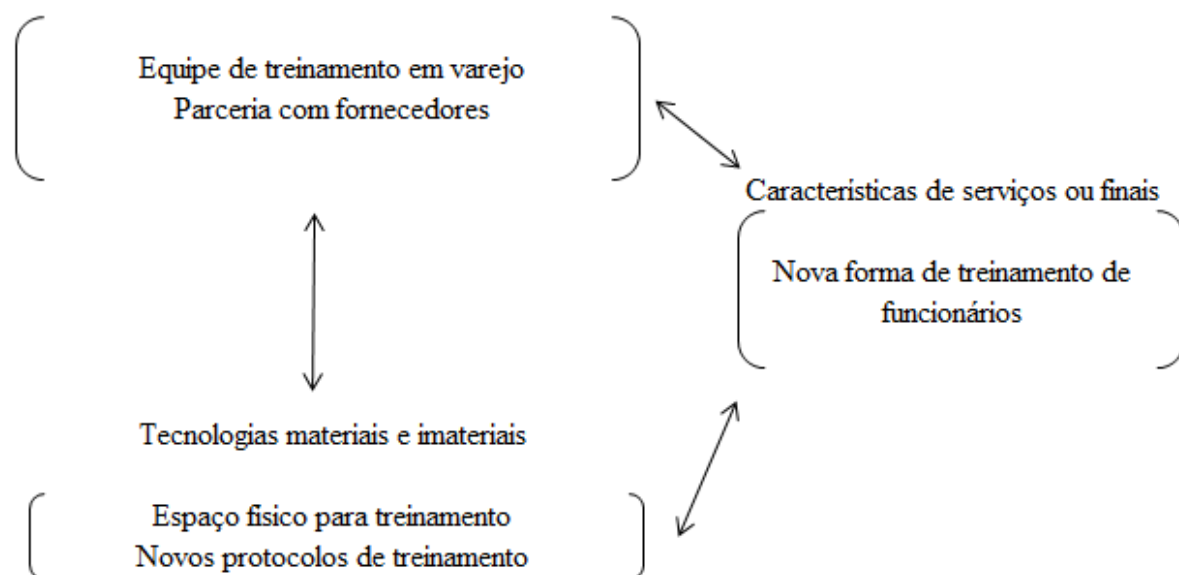
Não foram encontradas barreiras para a implantação do programa e como criação de valor para o cliente, esta inovação tem impacto indireto, visto que o cliente não percebe de imediato as consequências da inovação, porém, ao longo dos anos, terá um funcionário melhor preparado para atendê-lo. Quanto à apropriação de valor, esta também é uma ação de fidelização do cliente. A empresa procura em todas as suas inovações encontrar um ponto que beneficie o cliente e seu retorno à loja para outras compras.

A **quarta** inovação está também relacionada ao crescimento e carreira das pessoas atuantes na empresa: é a Escola do Varejo. Na escola, os funcionários são treinados para os processos internos e a capacidade técnica para o cliente final. Iniciativa interna da organização, tem como objetivo capacitar funcionários para dar suporte as outras inovações da organização, sempre com foco em melhor atendimento do cliente.

Para as competências do prestador de serviços, foram necessárias as competências cognitivas teóricas [C1], pois uma equipe, segundo Gerente de Inteligência de Mercado, precisou ser montada para treinar os funcionários em termos técnicos e relacionais. Competências relacionais externas [C2] foram necessárias, pois os fornecedores participaram da elaboração do material técnico. Cabe ressaltar que a Escola do Varejo é o instrumento usado para treinar os funcionários das inovações 1 e 2 – Consultoria Técnica e Consultoria de

Arquitetura. Como tecnologias materiais [T1] existe o espaço para a escola, local onde os funcionários são treinados e tecnologias imateriais [T2] com os novos protocolos de treinamento utilizados pelas lojas.

#### Competências diretas dos prestadores de serviço



**Figura 45 – Formulação do produto do serviço Telhanorte 4**

Não foram percebidas barreiras para a implantação da inovação e quanto a criação e apropriação de valor, são as mesmas citadas para a inovação 4 – Programa de *Trainne*.

A empresa possui todas as suas inovações surgindo como demand pull, o que também não a torna uma empresa ambidestra. Mais uma vez entende-se como uma empresa que busca a inovação como reação as demandas de mercado e que prioriza o desenvolvimento das competências e características já existentes na organização. Não existe uma área de fomento de novas pesquisas e tecnologias para a implantação de novos processos organizacionais. Porém, não se pode negar que a empresa está em sintonia com a clientela e que suas ações são voltadas, mais uma vez, para a Lógica Dominante do Serviço.

Empresa	Número	Inovação	Influência para inovar	Tipo de inovação	Competências do Cliente [C']	Competências do Prestador de Serviço [C]	Tecnologias Materiais e Imateriais [T]	Produto Final [Y]	Barreira	Criação de valor	Apropriação de Valor
Telhanorte	1	Consultoria Técnica e de Arquitetura	Demand pull	Incremental	x	x	Não	x	Sim	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	2	Entrega expressa	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Fidelização do cliente
	3	Programa de Trainee	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	4	Escola do Varejo	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente

**Quadro 16 – Classificação das inovações Telhanorte**

Na análise dos vetores, a empresa Telhanorte possui algumas peculiaridades em suas inovações. Primeiro, a visão de que nunca se deve tentar modificar ou desenvolver competências de clientes e, sim, apenas responder a suas necessidades, adaptando-se as competências já existentes. Inclusive, a gerente de Inteligência de Mercado da empresa Telhanorte expõe que na percepção da empresa “*o cliente muda o comportamento porque ele quer, porque ele é uma variável incontrolável dentro do mercado, e o que a gente tem é que entender como ele funciona para poder adaptar nossa operação. O que se tem é um acompanhamento regular do comportamento dele para que a gente possa adaptar a nossa operação*”. Este é um ponto de vista interessante à medida que contradiz a conceituação que privilegia o aprendizado do cliente e na percepção das outras três organizações pesquisadas que citam o aprendizado do cliente como pontos para suas inovações. Devido a esta situação, nenhuma configuração apresentada se reporta a [C’]. Apenas duas – Entrega Expressa e Escola do Varejo – modificaram as Tecnologias materiais e imateriais [T], como *softwares* e protocolos de atendimento. Nas outras se percebe [C] resultando em novo [Y]. Apesar das questões similares e algumas particularidades, todas as inovações podem ser consideradas incrementais, pois foram necessárias novas competências para a elaboração de um novo [Y].

Barreiras só foram percebidas para a consultoria técnica, porém não foi uma barreira significativa para o processo e que tenha rendido qualquer problema para a criação e apropriação de valor. Todas as inovações tiveram a mesma classificação neste quesito: para a criação percebeu-se o envolvimento do cliente e para a apropriação a fidelização do cliente. Tanto o envolvimento do cliente quanto a fidelização do cliente são respostas apropriadas para o tipo de inovação que foi implantada pela Telhanorte. São ações voltadas para o

aperfeiçoamento do relacionamento com o cliente, focada na Lógica Dominante do Serviço, no qual o serviço é mais importante que o produto em si. A consultoria técnica, consultoria de arquitetura e a entrega expressa demonstram a preocupação da organização com a prestação de serviços como componente fundamental para o sucesso da organização e como fator principal de sua vantagem competitiva.

### **6.5 Análise comparativa**

Diante das inovações identificadas nas quatro empresas pesquisadas, a partir da formulação do produto do serviço inovador (GALLOUJ, 2002) procurou-se explorar os mecanismos de inovações e as lógicas a partir também da classificação de Gallouj (2002) na perspectiva da extensão da capacidade de relações de serviços. Como visto no modelo completo de formulação do produto do serviço - competências do prestador de serviço, competências do cliente, tecnologias materiais e imateriais e produto final - nem sempre acontece e outras variações surgem. Nas inovações no setor varejista foi possível perceber esta dinâmica, sofrendo alterações entre competências diretas do prestador de serviços [C] e tecnologias materiais e imateriais [T] e outras vezes somente com competências do prestador de serviços [C]. Poucas inovações apresentaram a configuração completa de competências tanto do prestador de serviços [C] quanto dos clientes [C'] e, ainda, tecnologias materiais e imateriais [T].

Ainda que os casos analisados sejam derivados de grandes redes varejistas, ou seja, de empresas do mesmo setor, os produtos e serviços oferecidos por elas são bastante distintos, em mercados varejistas sob regras diversificadas, o que torna a comparação um grande desafio. A busca por lógica ou padrão em empresas de diferentes setores como o vestuário, eletroeletrônicos, medicamentos e materiais de construção pode se tornar árdua, porém na mesma medida traz discussões e elementos enriquecedores para a teoria vigente.

Não se pode dizer que há um padrão estabelecido, porém perceberam-se algumas similaridades entre as organizações. Duas competências se sobressaíram entre as vinte e cinco inovações apresentadas pelos entrevistados. Tanto as competências cognitivas científicas (ou teóricas) e relacionais externas foram modificadas em dezesseis inovações, sendo utilizadas com maior frequência por todas as organizações. A grande presença de competências cognitivas teóricas afirma a necessidade que o varejo tem de profissionalização e especialistas para a implantação de uma nova forma de trabalho em sua estrutura. Não é surpresa que o varejo é tido como uma área do setor de serviços que tem como perfil da força de trabalho

pouco qualificada. Além de incentivos para reverter esta realidade, para inovar, é necessária a intervenção de outras organizações especialistas ou, como no caso de uma das organizações, a criação de um setor especialista no conteúdo das inovações. O desenvolvimento de pessoal por meio de treinamentos formais e ações de treinamento ajusta o ambiente interno e o prepara para novas formas de atuação no mercado e interação com clientes e fornecedores. É possível perceber a importância deste investimento (seja ele financeiro ou não) por meio da outra competência mais explorada, as relações externas.

Neste caso, no que se refere às competências relacionais externas, o relacionamento com clientes e fornecedores tornou-se mais evidente e explícito de sua importância e forma de diferencial competitivo. Esta é uma competência relacionada a qualquer *stakeholder* externo, porém notou-se a presença apenas dos clientes – em maior número - e fornecedores. Mais uma vez pode-se citar a proximidade da empresa e do cliente no setor varejista. Este traço de comportamento faz com que em suas inovações os clientes sejam, em sua maioria, impactados diretamente, forçando a organização a modificar ou melhorar sua forma de interagir, no que diz respeito quanto a facilitar a ambientação do cliente à inovação. Também se percebeu que pouco foram utilizadas as competências do cliente, apenas duas inovações, sendo que as competências cognitivas teóricas, relacionais externas, criativa e operacional do cliente não foram utilizadas por nenhuma das organizações estudadas. Percebe-se que o cliente, neste caso, é pouco acionado para participar de maneira expressiva e ativa das inovações implantadas. Como será visto posteriormente, a maior parte das inovações tem sua origem na chamada *demand pull*, ou seja, nas necessidades do mercado. É interessante observar que ao cliente é garantida sua necessidade, mesmo que não seja participante da inovação como agente operante. Já as maiores incongruências foram encontradas na modificação das características materiais e imateriais. Enquanto duas organizações as modificaram na maioria de suas inovações, outras duas organizações utilizaram cinquenta por cento e outra em apenas dez por cento. O mesmo foi detectado nas competências relacionais internas do prestador de serviço. Não se pode afirmar que a origem destas diferenças esteja em algum outro tipo de classificação das inovações, pois em outros critérios estas mesmas inovações apresentaram semelhança. Portanto, neste aspecto, não se pode inferir em termos de classificação as causas das diferenças entre a utilização destas características e competências.

Das vinte e cinco inovações, apenas duas podem ser consideradas como *technology push*, sendo também classificadas como inovações organizacionais. As demais são inovações de *demand pull*, ou seja, inovações que vieram da necessidade dos clientes. Porém, todas foram detectadas pela organização que tiveram a iniciativa da mudança para se adaptar ao



mercado. Tal resultado demonstra que estas empresas se utilizaram da inovação como resposta aos anseios do cliente, diferente do apregoado Shumpeter (1961) para o qual a inovação é fruto da oferta e não da demanda. Isto mostra que na área do varejo as inovações partem basicamente de necessidades dos clientes, provavelmente pela proximidade e contato direto com estes consumidores, o que faz com que a empresa tenha maior sensibilidade a estas necessidades, além de maior conhecimento a respeito do cliente. Além dos aspectos das competências e características, a influência para inovar percebida neste estudo sobre o varejo demonstra que o *demand pull* possui um efeito dominante (92%) na origem das inovações encontradas. Foram inovações que surgiram a partir de necessidades de mercado detectadas pela organização. Observa-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que a escolha pela inovação foi uma adequação ao mercado, as expectativas dos clientes e seus anseios. A utilização da conceituação de *exploitation* (MARCH, 2001) também se encontra presente a partir do momento que houve aproveitamento das competências já existentes e seu aprimoramento, além do desenvolvimento de novas competências. Dentre as diversas opções que a organização teria internamente para se adaptar ao ambiente externo, optou-se por inovações de acordo com a percepção do consumidor. Compreende-se, inclusive, pelas inovações oriundas de modelos copiados de outros países, que o mercado foi a fonte de ideias para a geração de inovação. Mais uma vez é possível citar a aproximação do varejo com os clientes e sua sensibilidade ao mercado consumidor como explicação para o peso da influência do mercado. Apesar de inovações radicais surgirem consideravelmente de inovações de *technology pull*, as inovações com esta classificação originaram inovações ad hoc, incremental e de melhoria. A única inovação tida como radical também existiu a partir de inovação *demand push*. Neste caso, todos os elementos [C], [C'], [T] e [Y] foram alterados, formando uma inovação radical, entretanto foram utilizadas competências e características aprimoradas e com maiores aplicações.

A análise do tipo de inovação indicou forte similaridade entre as empresas. A classificação incremental foi predominante em todas as empresas, apesar de serem resultados de diversas combinações de vetores. No caso das inovações incrementais classificadas nesta pesquisa, algumas foram resultantes de processos realizados por empresas de consultoria, outras tiveram todo o seu desenvolvimento dentro da organização, não apresentando, novamente, um padrão pré-estabelecido ou que se possa relacionar. Esta falta de padrão talvez indique a falta de imitação das inovações encontradas em todas as organizações. Este fato torna-se relevante principalmente para a área de varejo, no qual uma inovação fica exposta aos concorrentes que facilmente poderiam copiá-la. À medida que esta inovação é realizada

para os moldes da organização implementadora, restringe-se a possibilidade de replicação e declínio da inovação. Porém, cabe ressaltar que esta classificação não poderia explicar a ausência de declínio nas inovações apresentadas, causas que não foram identificadas nesta tese. Todos os entrevistados disseram que apenas uma pequena parcela de inovações foram copiadas e independente desta situação, o retorno sobre a inovação não sofreu nenhum tipo de abalo.

Para as barreiras, outra similaridade pode ser identificada. Apenas cinco inovações foram caracterizadas como contendo barreiras. As demais não apresentaram nenhum tipo de dificuldade de implantação. É um fato peculiar, pois diversas inovações tiveram custos elevados, principalmente no que concerne a contratação de consultorias e desenvolvimento de novas tecnologias. Todavia, a ausência de barreiras pode ser explicada pela iniciativa da própria organização e a aspiração da alta administração das empresas com a mudança. As barreiras citadas pelos entrevistados disseram respeito a obstáculos técnicos e não relacionais, o que corrobora com esta inferência. Esta ausência de barreiras demonstra certa cooperação entre os agentes que promoveram a implantação e a sintonia entre as diversas áreas das organizações estudadas.

Como ponto final da análise, observou-se o nível de frequência do resultado da criação de valor e da apropriação de valor. Mesmo levando-se em consideração que para uma inovação receber tal classificação necessariamente ela deve criar valor para o cliente, este valor pode variar e possuir diferentes formas e resultados. Neste estudo percebeu-se que a eficiência do cliente esteve presente na maioria das inovações (57%) e a menos frequente foi a eficácia do cliente (19%). A eficiência do cliente demonstra que as inovações procuraram atingir o consumidor com variedade de localização, suporte de vendas e *layout* que favoreça as compras. O tempo do cliente, agilidade e formas de pagamento são principal alvo. No varejo, caracterizado por uma forte concorrência, é imprescindível facilitar o processo de compras do cliente no intuito de uma posterior fidelização. Já a eficácia do cliente, que possuiu pouco investimento das inovações, possui foco na cocriação de produtos e variedade ampliada. Pode-se inferir que este tipo de inovação foi pouco utilizada porque contradiz a eficiência do cliente, tornando o produto do serviço sob medida, o que pode torna-lo, também, com um preço menos acessível. A exclusividade no varejo é pouco utilizada, principalmente quando se trata de produtos vendidos pelo varejista. É interessante observar que o envolvimento do cliente também esteve presente de forma significativa (42%), apesar de não ser uma forma fácil de criação de valor. A experiência de compras precisa ser realizada de forma única, que vão desde a ambiência a satisfação final com a compra.

Para a apropriação de valor, situação que nem sempre é alcançada pela organização, as apropriações mais frequentes foram em eficácia operacional (57%) e fidelização do cliente (50%). Como as inovações no varejo podem ser facilmente replicadas, em algumas situações a empresa não consegue se apropriar do valor de seus investimentos em inovação, o que não se percebeu no caso das vinte e cinco inovações apresentadas, talvez pela influência de serem inovações incrementais. Esta apropriação de valor nem sempre se manifesta de maneira financeira direta e os entrevistados alegaram que não é este o único intuito da maioria das inovações. Apesar disto, a eficácia operacional se refere ao aumento dos lucros e vendas. Este aumento, mesmo que indireto, pode acontecer por meio dos vínculos criados com os clientes também por meio da fidelização do cliente, que aumenta o número de clientes e participação no mercado e, até mesmo, diminuição com gastos de propaganda.

De maneira geral, percebe-se um esforço das diversas organizações em se aproximar do cliente e oferecer mais que produtos percebidos como de qualidade. Esta prática vai ao encontro da teoria de Vargo e Lusch (2004) da Lógica Dominante do Serviço. Neste caso, os serviços passam a desempenhar papel fundamental nas relações de troca, o que pode ser visto na maioria das inovações apresentadas. O produto que o varejo oferece em si pode ser considerado *commodity*, visto que pode ser encontrado em outras lojas concorrentes e em outros formatos, como feiras, lojas de desconto e até supermercados. Neste caso, as empresas estão buscando com suas inovações ampliar o prazer do cliente no processo de aquisição do produto. O produto em si não traz satisfação e, sim, seu uso. Isto pode trazer vários tipos de aquisição que não seja necessariamente a compra do produto. Porém, a partir da Lógica Dominante do Serviço, a empresa passa a interagir de forma mais intensa com o cliente e sua percepção faz parte dos fatores impulsionadores da inovação.

## CONCLUSÃO DA PARTE II

Esta segunda parte da tese teve por objetivo apresentar o modelo conceitual, formulando a estrutura sobre a qual a análise dos dados empíricos foi analisada. Esse modelo articulou os conceitos de produto do serviço (GALLOUJ, 2002) e sua relação com os vários modelos de inovação (GALLOUJ, 2002). O bojo da literatura da primeira parte possibilitou a conexão para se estruturar as relações de competências, tanto do prestador de serviços quanto do cliente, e as condições materiais e imateriais do serviço. No elo entre as duas conceituações está também inserida a Lógica Dominante do Serviço para dar sentido ao *status* maior para apresentar os serviços como processo e peça fundamental no varejo. Foram levadas a termo as competências cognitivas, relacionais, criativas e operacionais tanto do prestador de serviços quanto do cliente, além das especificações do que são tecnologias materiais e imateriais.

Outro ponto importante destacado foi à questão do ciclo de vida da inovação ou persistência de seu efeito. A vantagem competitiva formada pela inovação é levada em consideração como peça fundamental para se analisar até que ponto ela ainda conquista ou não retornos para a organização. A teoria de Sorescu et al (2011) ampara as questões de vantagem competitiva a partir de aplicações de ações inovativas em empresas varejistas e sua operacionalização, exatamente como no caso da teoria de Gallouj (2002).

No capítulo seguinte os métodos e procedimentos empíricos e analíticos da pesquisa foram explicitados com base na literatura de Yin (2010) para estudo de caso. O arcabouço teórico para a escolha do estudo de caso e para a definição do que é caso para esta tese são apresentados de forma a justificar a coleta de dados em grandes redes varejistas atuantes no Brasil e como esta coleta aconteceu ao longo do trabalho. As técnicas de análise de dados também foram apresentadas, o que possibilitou maior entendimento do capítulo seis.

Os casos foram apresentados no capítulo seis de maneira sequencial por empresa e ordem cronológica da implantação. Após uma breve exibição das características principais das organizações foram analisadas as competências do prestador de serviço, neste caso, a organização, do cliente e as tecnologias materiais e imateriais dos produtos, além de seu formato final. Também foram classificadas e discutidas as influências para inovar, possíveis barreiras, criação e apropriação de valor e ciclo de vida da inovação.

Por fim, foram apresentadas do ponto de vista geral, as análises das inovações e sua classificação à luz do exame das tecnologias e competências mobilizadas e uma análise

comparativa entre as organizações, destacando-se as classificações teóricas. Como resultado, pode-se constatar que apesar de não haver uma padronização nas inovações existem relações passíveis de similaridades, principalmente no que tange a influência para inovar e tipos de inovação apresentadas pelas organizações.

## CONCLUSÃO GERAL

Por meio desta tese procurou-se analisar as particularidades da inovação no setor de varejo e seu papel na área de serviços. Para tanto, a atividade de serviço (KON, 1999; GADREY, 2001; MEIRELLES, 2006) de uma forma geral foram explicitados e sua conceituação em termos de processos, conforme a visão de Gallouj (2002), com o objetivo de apresentar as peculiaridades do setor. A definição de serviço baseada em valor proposta por Zarifian (2001) com a ideia de servitização, ou seja, indo além dos produtos e passando a possuir um pacote de serviços e a relação de serviços (GADREY, 1994, 2000, 2001; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) que se apresenta com o grau de representatividade dos serviços no pacote proposto ao cliente. Nesta etapa, a definição de produto do serviço foi apresentada com a visão de Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj (2002) foi examinada com base nos vetores que o constituem, como descrito por Gallouj e Weinstein (1997) e a revisão de Gallouj (2002), apresentados vetores para sua composição: competências do prestador de serviço [C], competências dos clientes [C’], características matérias e imateriais [T] e produto final [Y]. Ainda foram discutidas as diversas conceituações de varejo e seus elos com a área de serviços, além de suas divergências. Apresentou-se a visão de Gallouj e Gallouj (2009), no qual os serviços ofertados no comércio estão ligados à venda de produtos advindos da indústria e os serviços vendidos que estão ligados ao produto. A roda da composição do serviço comercial se apresenta também com vetores de operações de logística e de tratamento de materiais (M), operações de logística e processamento de informações (I), operações relacionais (R) e operações de processamento de conhecimento intelectual (K).

No segundo capítulo da primeira parte é introduzida a conceituação de inovação e sua relação com o setor de serviços, a partir da visão schumpeteriana e neo-schumpeteriana, procurando contemplar bens e serviços, que abrangeria o comércio varejista. Uma visão somente de serviços deixaria de fora uma das vertentes do produto do serviço do setor. A abordagem tecnicista, orientada para serviços e integradora foram apresentadas, sendo que a abordagem integradora serviço com pilar para os elementos necessários ao estudo da inovação no varejo e suas peculiaridades e limitações dentro da análise dos serviços. O terceiro capítulo relaciona a inovação especificamente com o varejo, apresentando as classificações de D’Andrea et al (2007) e Gallouj (2007). Além destes autores, foram analisados os *drivers* de inovação de Den Hertog e Brouwer (2000) e sua aplicação ou consequências no varejo o que gerou uma base inicial de que pesquisas anteriores comprovam que há inovação no varejo. As

pesquisas de Gallouj e Gallouj (2009) mostraram o quadro de teorias já elaboradas no setor de varejo em relação a suas inovações, com as abordagens: ambientais, cíclicas, interacionais (ou de conflito) e multicritério (ou combinação).

A partir desta construção teórica, foi possível estruturar a pesquisa para detectar casos de inovação em grandes redes varejistas, que se encontram em mais de uma cidade do Brasil. A origem de todas as empresas é brasileira, porém atualmente uma possui a maior parte de seus acionistas no exterior e outra é controlada por um grupo estrangeiro. As outras duas organizações ainda são administradas e controladas por administradores brasileiros. Verificou-se que entre as empresas que aceitaram participar da pesquisa, todas afirmaram ter projetos inovadores que foram implantados desde a abertura da empresa até os dias atuais. Verificou-se que as competências desenvolvidas no processo de aplicação de um projeto de inovação tem considerável característica teórica e relacional por parte das organizações. Na análise de inovações neste setor estes aspectos devem ser considerados em sua composição. É interessante observar que nas inovações no varejo não se percebeu classificações de inovação em produto, ficando as inovações restritas a processos e organizacional.

No caso da Lojas Renner, as inovações disseram respeito ao cliente em relação a processos de relacionamento da empresa e a questão organizacional. As inovações referentes ao Encantrômetro, Estilo de Vida e Cartão *co-branded* fazem erigir as motivações mais frequentes para se inovar, ou seja, o relacionamento com o cliente. Se no primeiro caso nota-se a empresa preocupada em criar um canal de comunicação com o cliente, o Estilo de Vida proporciona uma maior experiência no processo de compra, associado a uma consultoria e facilidade de compras, sendo o Cartão *co-branded* uma oportunidade de novas formas de pagamento e retornos indiretos pela compra na loja. A empresa Telhanorte se assemelha as inovações da Lojas Renner no sentido de procurarem melhorar a experiência do cliente com suas inovações de Consultoria Técnica, de Arquitetura e Entrega Expressa. Todas elas possuem a mesma finalidade das ações apresentadas anteriormente. Já o Programa de *Trainne* e a Escola do Varejo dizem respeito a inovações organizacionais no sentido de preparar os funcionários para a prestação de melhores serviços ao cliente, porém de forma indireta. Percebe-se, nestas inovações, que as empresas estão preocupadas em aplicar a Lógica Dominante do Serviço como forma de diferencial competitivo por meio da inovação. Neste sentido, a Lógica Dominante do Serviço proporciona as organizações um relacionamento duradouro com os clientes, indo além da simples venda do produto.

As empresas Magazine Luiza e Rede de Farmácias Pague Menos foram as empresas que apresentaram maior número de inovações, porém com naturezas diferentes. O Magazine

Luiza possui duas inovações organizacionais, uma consiste na criação de um departamento de P&D, situação incomum para o setor varejista e um novo programa de Gestão de Pessoas adaptado às necessidades específicas do perfil de funcionários do varejo. As outras inovações estão voltadas para o relacionamento com o consumidor, como as Lojas Virtuais, Liquidação Fantástica, LuizaCred, Canais de Comunicação e Magazine Você. Todas estas inovações trazem em seu conteúdo uma nova vantagem em termos de formas e facilidades de pagamento, prêmios e promoções e acessibilidade a empresa. O Magazine Você, considerada uma inovação radical por alterar todos os vetores da composição do produto do serviço transforma o cliente em parceiro, divulgando e vendendo produtos da loja. O cliente não fica restrito a posição de comprador, a partir de sua experiência com os produtos ofertados na loja pode influenciar a compra de outras pessoas tornando-se parceiro. Já as Farmácias Pague Menos investiram em um novo *layout* e forma de venda com o formato autosserviço, *drugstore* e implantação de correspondente bancário. Suas ações são basicamente voltada para novas formas de interagir e oferecer serviços diferenciados para o cliente.

Quanto a classificação de organizações ambidestras, pode-se perceber que o varejo também possui algumas empresas com esta classificação. No caso desta tese foram identificadas duas empresas com estas características: Lojas Renner e Magazine Luiza. Porém, percebe-se que o Magazine Luiza é o que mais coloca em prática a ideia de ter inovações vindas tanto de *demand pull* quanto de *technology push*, principalmente por ter uma área de P&D. Também foi observado que o varejo inova em diversos setores, desde a criação de áreas de P&D em sua estrutura, como novas formas de lidar com o cliente, satisfazendo suas necessidades para além da compra de produtos. As teorias apresentadas neste estudo focam em serviços de maneira geral, sendo esta tese um agregador para pesquisas específicas na área de varejo.

Das proposições apresentadas nesta tese, a proposição 1, na qual se defende que as inovações no varejo podem apoiar o processo de diferenciação entre as empresas e proporcionar vantagem competitiva foi percebido na realidade das empresas pesquisadas. Empresas como a rede de farmácias Pague Menos e Magazine Luiza, inclusive, implantam as inovações de forma sistemática para a conquista da vantagem competitiva. É interessante observar que nem todas as inovações tem cunho financeiro, com retornos diretos. A Lógica Dominante do Serviço, como já explorado nesta conclusão, mostra-se como fator principal e procura conceber um relacionamento duradouro com o cliente e criar vínculos emocionais com os mesmos. Esta ideia corrobora com a proposição 3, na qual os tipos de retorno da



inovação no varejo podem ser múltiplos, contemplando desde a retenção de clientes, melhoria da qualidade na prestação de serviços até o aumento das vendas como apropriação de valor.

A proposição 2 argumenta que o desenvolvimento de tecnologias e competências determinadas pela organização podem levar a uma diferencial sustentável por meio da inovação. Isto foi percebido a partir do momento que se identificou que as empresas conseguiram ao longo dos anos ter vantagem competitiva e persistir na apropriação de valor conquistado com as inovações implantadas. Mesmo inovações da década de 90 que foram implantadas e copiadas continuam a apropriar valor para a organização. Neste caso, é importante ressaltar que são precisos maiores estudos para relacionar a imitação ao declínio das inovações, pois este fator não foi percebido nos casos estudados. A partir desta pesquisa, seria interessante um maior aprofundamento na questão do impacto da imitação para as organizações que inovam, não só no varejo, mas em toda a área de serviços. A constatação do não declínio das inovações, mesmo daquelas que foram imitadas, contesta a proposição 4, que diz que o resultado da inovação no varejo entra em declínio devido a fatores diversos após um determinado espaço de tempo, sendo que cada inovação possui seu próprio ciclo de vida. Não se pode afirmar que as inovações não tenham um ciclo de vida e que não entrarão em declínio, porém não foi possível perceber nenhum padrão ou tendência para que estas situação ocorra. Também não se pode afirmar que o declínio não foi detectado por se tratarem de inovações aplicadas recentemente ou de cunho tecnológico. Mesmo as inovações tecnológicas, as quais poderiam estar ligadas a obsolescência de *hardware* e *software* não apresentaram esta tendência, sendo aprimoradas, adaptadas e continuaram no seu ritmo de crescimento ou maturidade.

Os estudos na área de inovação do varejo são vistos apenas como iniciais. Outros estudos mais abrangente e em empresas que não estão em rede são sugeridos para se vislumbrar outros tipos de inovações – ou não – neste setor. A contribuição desta tese manifesta-se principalmente por aplicar uma pesquisa que vai além do formato do varejo, demonstrando que o setor pode inovar de diversas formas, com características diferentes e com base na Lógica Dominante do Serviço. As pesquisas realizadas anteriormente e apresentadas por Gallouj (2007) demonstram que o foco de pesquisas antecedentes eram o comércio e seu formato. Partiu-se do princípio, para este estudo, que seria estudada qualquer inovação identificada pela organização e esta análise possibilitou coletar dados dos mais diversos tipos.

Cabe ressaltar que apesar dos avanços, ainda há muito o que se pesquisar sobre inovação no varejo, possibilitando diversas vertentes de agenda para o tema e como fruto desta pesquisa. A

ampliação de estudos no setor varejista, além de sua relação com P&D demonstrou-se necessária. Não há indícios anteriores a esta tese que estudem uma área de pesquisa em empresas varejistas. Além disto, indicadores mais claros de medição da criação de valor para o cliente e da apropriação de valor para a empresa fazem-se necessários, sendo estas as sugestões para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ADIL, Elkhoutabi; GHIZLANE, Fethi; KENZA, Gati; JIHAD, Houbane. **Le comportement du consommateur en lieux de ventes**. Université Mohamed V - Agdal - Rabat - Ecole Doctorale de Gestion, 2006. Disponível em: <http://www.memoireonline.com/09/07/610/comportement-consommateur-lieux-de-ventes.html>. Acesso em: 15 dez. 2013.

AGERGAM, E.; OLSEN, A.; ALLPASS, J. The interaction between retailing and the urban centre structure: a theory of spiral movement. **Environment and Planning**, v. 2, n. 1, p. 55-71, 1970.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. In: INKELES, A.; COLEMAN, J.; SMELSER, N. (org). **Annual Review of Sociology**. Paolo Alto, California: Annual Reviews, v. 2, p. 79-105, 1976.

ALEXANDER, A.; NELL, D.; BAILEY, A. R.; SHAW, G. The Co-Creation of a Retail Innovation: Shoppers and the Early Supermarket in Britain. **Enterprise and Society**, v. 10, p. 529-558, set. 2009.

ALEXANDER, N.; AKEHURST, G. Introduction: the emergence of modern retailing, 1750-1950. **Frank Cass**, p. 1-15, 1998.

ALLVINE, F. C. The supermarket challenged: new competitive strategies needed. **Business Horizons**, v. 11, p. 61-72, out. 1968.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARNEY, J.B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARRAS, R. Towards a Theory of Innovation in Services. **Research Policy**, v. 15, p. 191-176, 1986.

\_\_\_\_\_. Interactive Innovation in Financial and Business Services: the vanguard of the service revolution. **Research Policy**, v. 19, p. 215-238, 1990.

BECK, Jonathan; GRAJEK, Michal; WEY, Christian. **Hypermarket competition and the diffusion of retail checkout barcode scanning**. In: CIG Working Papers, 19., 2005. Berlin, Research Unit: Competition and Innovation, 2005.

BEEM, E. R. Retailing in the 1980's. **Marketing Insights**, p. 10-12, nov. 1968.

BEEM, E. R.; OXENFELDT, A. R. A diversity theory for market processes in food retailing. **Journal of Farm Economics**, v. 48, n. 3, p. 69-95, 1966.

BELL, D. **The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting**. New York: Basic Books, 1973.

BELLEFLAMME, C., HOUARD, J.; MICHAUX, B. Innovation and research and development process analysis in service activities. **IRES, EECFAST Report**, aug., 1986.

BENSON, J.; SHAW, G. **The evolution of retail systems 1800-1914**. Leicester: Leicester University Press, 1992.

BOHRER, Cariza Teixeira. **P&D e inovação em serviços: estudos de casos em hospitais universitários do Brasil e da França**. 2010. 276f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, UnB, Brasília, 2010.

BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, p. 151-176, set./out. 2011.

BRAND, E. A. Modern supermarket operations. In: GIST, R. R. (org). **Management Perspectives in Retailing**, New York, John Wiley, p. 19-21, 1963.

BRESSAND, Albert; NICOLAÏDIS, Kalypso. Les services au coeur de l'économie relationnelle. **Revue d'Économie Industrielle**, n.43, p.141-163, 1988.

BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. Dynamics os competition and survival. **Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 4, p. 64-85, jan./mar. 2014.

BROWNING, H. L.; SINGELMAN, J. **The emergence of a service society: demographic and sociological aspects of the sectoral transformation of the labor force in the USA**. Springfield, National Technical Information Service, 1978.

BROWN, S. Na integrated approach to retail change: the multi-polarization model. In: AKEHURST, G.; ALEXANDER, N. (org). **Retail Structure**. Londres: Frank Cass, p. 15-26, 1995.

BRUNO-FARIA, M. de F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: ed. FGV, 2003, p. 111-142.

CAMPOS, A. L. S. de. Ciência, tecnologia e economia. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. (org). **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec- Ordem dos Economistas do Brasil, 2006. cap. 6.

CHRISTENSEN, C. M. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

D'ANDREA, G.; COSTA, L.; FERNANDES, F.; FOSSEN, F. **Inovações bem-sucedidas no varejo em mercados emergentes**. São Paulo: Booz Allen Hamilton do Brasil Consultores, 2006.

DAVIDSON, W. R.; BATES, A. D.; BASS, A. J. The retail life cycle. **Harvard Business Review**, v. 54, n. 6, p. 89-96, 1976.

DAVIDSON, W. R.; JOHNSON, N. E. Portfolio theory and the retailing life cycle. In: STAMPFL, R. W.; HIRSCHMAN, E. C. (org). **Theroy in Retailing: traditional and non traditional sources**. AMA Proceedings Series, 1981.

DAVIES, G. Innovation in retailing. **Criativity and Innovation Management**, v. 1, n. 4, p. 230-239, dez., 1992.

DAWSON, J. A. **Future patterns of retailing in Scotland**. Edinburgh: Central Research Unit Scottish Executive, 2000.

\_\_\_\_\_. Structural Change in European Retailing: the polarization of operationg scale. In: KAYNAK, E., **Global Perspectives in Marketing**, Praeger, p. 211-229, 1985.

DEN HERTOOG, P.; BROUWER, E. **Innovation indicators for the retailing industry: a meso-perspective**. SIID-Project on behalf of Dutch Ministry of Economic Affairs, University of Groningen, 2000.

DICKINSON, R. Innovations in retailing. **Retail Control**, v. 51, p. 30-54, jun/jul., 1983.

DOSI, G. **Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação à indústria de semicondutores**. Campinas: Editora da Unicamp (Clássicos da Inovação), 2006.

\_\_\_\_\_. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, v.11, p.147-162, 1982.

DOUGHERTY, Deborah. Organizando para a inovação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**, v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

DRESSMAN, A. C. R. Patterns of evolution in retailing. **Journal of Retailing**, v. 44, p. 64-81, 1968.

DUPUIS, M. L'innovation dans la distribution, ses implications dans les rapports industrie-commerce. **Décision Marketing**, v. 15, n. 3, p. 29-41, 1998.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channer. **Journal of Marketing Research**, v. IX, p. 47-52, fev. 1972.

ETGAR, M. The retail ecology model: a comprehensive model of retail change. In: SHETH, J. N. (org). **Research in Marketing**, Freenwich, conn. JAI Press, v. 7, p. 41-62, 1984.

EVANS, K. R.; BARNES, J. W.; SCHLACTER, J. L. A general systems approach to retail evolution: an existing institutional perspective. **International Review of Retail Distribution and Consumer Research**, v. 3, p. 79-100, 1993.

FRANCE. **Loy Royer**: Loi n. 73-1193, du décembre 1973. D'orientation du commerce et de l'artisanat, 1973.

\_\_\_\_\_. **Loy Raffarin**: Loi n. 93-603, du 5 juillet 1996. D'orientation du commerce et de l'artisanat, 1996.

FILSER, M.; DES GARETS, V.; PACHÉ, G. **La distribution**: organization et stratégie. EMS, 2001.

\_\_\_\_\_. Quelles formules de distribution pour demain? Les réponses de la segmentation par avantages recherchés. **Recherches et Applications en Marketing**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 1986.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

\_\_\_\_\_. The Determinants of Innovation: Market Demand, Technology and the Response to Social Problems. **Futures**, v.11, n.3, p. 206-215, 1979.

FREI, Frances X. Magazine Luiza: construindo um modelo para “namorar os pobres”. **Harvard Business School**, v. 608, n. p04, dec. 2006.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, Mario Sergio (org). **Relação de Serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001. p.23-65.

\_\_\_\_\_. The characterisation of goods and services: an alternative approach. **Review of Income and Wealth**, Series 46, n. 3, p.369-387, 2000.

\_\_\_\_\_. Les relations de service dans le secteur marchand. In: DE BANDT, Jacques; GADREY, Jean (dir) (1994). **Relations de service, marchés de services**. Paris: CNRS Editions, 1994. p.23-42.

GALBRAITH, J. K. **American capitalism: the concept of countervailing power**. Boston: Houghton Mifflin, 1952.

GALLOUJ, Camal; GALLOUJ, Saïda. L'innovation dans la grande distribution: essai de construction d'une approche servicielle. **Management Prospective Ed. Management & Avenir**, v. 1, n. 21, p. 103-120, 2009.

GALLOUJ, Camal. **Innover dans la grande distribution**. Bruxelles: De Boeck & Larcier, 2007.

GALLOUJ, Faïz. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

\_\_\_\_\_. Les trajectoires de l'innovation dans les services: vers un enrichissement des taxonomies évolutionnistes. **Économies et Sociétés**, Série Économie et Gestion des Services, n.1, p.146-169, 1999.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in Services. **Research Policy**, v. 26, p.537-556, 1997.

GALLOUJ, Faïz; GALLOUJ, Camal. **L'innovation dans les services**. Paris: Economica, 1996.

\_\_\_\_\_. **Innovation dans les services**. Paris: L'Harmattan, 1994.

GERSHUNY, J. I. **After Industrial Society?** London: Macmillan, New York: Humanities Press, 1978.

GERTNER, David; DIAZ, Andrea Narholz. Marketing na internet e comportamento do consumidor: investigando a dicotomia hedonismo vs. utilitarismo na www. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 3, set./dez. 1999.

GIST, R. R. **Marketing and society**: text and cases. 2. ed. The Dryden Press, Holt, Rinehart and Winston Inc., 1974.

\_\_\_\_\_. **Retailing**: concepts and decisions. New York: John Wiley and Sons, 1968.

GOLDMAN, A. The role of trading up in the development of retail system. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 1, p. 54-61, 1975.

GODINHO, Manuel Mira. Inovação e difusão da inovação: conceitos e perspectivas fundamentais. In: RODRIGUES, M. J., ARMINDA, N., E GODINHO, M. (orgs). **Para uma Política de Inovação em Portugal**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2003.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

GOLDMAN, A. The role of trading up in the development of retail system. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 1, p. 54-62, 1975.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R. da; NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor**: desafios do varejo brasileiro no mercado global. Rio de Janeiro: Comércio e Serviços. BNDES Setorial 30, p. 3-61, 2009.

HANNA, M. T.; FREEMAN, J. H. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p. 929-964, 1977.

HARTLEY, J.F. Case studies in organizational research. In: CASSEL, C.; SYMON, G. **Qualitative methods in organizational research**: a practical guide. London: SAGE, 1995.

HAUKNES, Johan. **Services in innovation: Innovation in services**. Step report, n.13, 1998.

HENDERSON, Rebecca; CLARK, Kim. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 81-112, 1990.



HILL, T. P. On goods and services. **Review of Income and Wealth**, 1977.

HOLLANDER, S. C. Notes on the retail accordion. **Journal of Retailing**, v. 42, n. 2, p. 29-55, 1966.

HOWELLS, Jeremy. **Innovation & Services: new conceptual frameworks**. Manchester: Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC), CRIC Discussion Paper n. 38, ago. 2000.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUE (Insee). **Syntheses: l'innovation dans les entreprises**. n. 67, dec. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Contas Nacionais Trimestrais: indicadores de volume e valores correntes**. Rio de Janeiro, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual do Comércio**. Rio de Janeiro, v. 22, 2010.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual do Comércio**. Rio de Janeiro, v. 21, 2009.

INSTITUTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO VAREJO (IDV). **Varejo em números**. São Paulo: 2014.

IZRAELI, D. The three wheels of retailing: a theoretical note. **European Journal of Marketing**, v. 7, n. 1, p. 71-74, 1973.

JEFFERYS, J. **Retail trading in Britain: 1850-1950**. Cambridge: Cambridge University Press, 1954.

JORGENSEN, N. **Penetration of a new shop concept: the case of discount in Denmark**. Praga: EIRASS Conference, 2004.

JOSPIN-PERNET, N.; VANDERCAMMEN, M. **La distribution**. Bruxelas: De Boeck Université, 2005.

KAYNAK, E. A refined approach to the wheel of retailing. **European Journal of Marketing**, v. 13, n. 7, p. 237-245, 1979.

KIRBY, D. A. The convenience store phenomenon: implications for Britain. In: JOHNES, P.; OLIPHANT, R. (org). **Local Shops: problems and prospects reading**. Unit for Retail Planning Information, p. 95-101, 1976.

KON, A. **Economia de serviço: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Sobre a atividade de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v.19, n.2, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

LAKSHMANAN, T. R. **Technological and institutional innovation in the service sector: conference. Research and Development, Industrial Change and Economic Policy**. Suécia: University of Karlstad, Karlstad, 1987.

LANCASTER, Kelvin J. A New Approach to Consumer Theory. **The Journal of Political Economy**, v. 74, n. 2, p. 132-157, abr., 1966.

LEVITT, T. Exploit the product life cycle. **Harvard Business Review**, v. 43, n. 6, p. 81-94, 1965.

LEVY, M.; GREWAL, D.; PETERSON, R.A.; CONNOLLY, B. The concept of the 'big middle'. **Journal of Retailing**, v. 81, n. 2, p. 83-88, 2005.

LINDELÖF, P.; LÖFSTEN, H. Proximity as a resource base for competitive advantage: university–industry links for technology transfer. **Journal of Technology Transfer**, special issue, v. 29, n. 3/4, p. 311-326, 2004.

MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. In: **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, dez. 1979.

MAÇANEIRO, M. B.; CUNHA, J. C. da. Os modelos technology-push e demand-pull e as estratégias de organizações ambídestras: a adoção de inovações tecnológicas por empresas brasileiras. **Revista Capital Científico**, v. 9, n.1, jan./jun. 2011.

McNAIR, M. P. The next revolution of the retailing wheel. **Harvard Business Review**, v. 56, n. 5, p. 89-91, sep-oct, 1978.

McNAIR, M. P. ; MAY, E. G. **The evolution of retailing institutions in the United States**. Cambridge: Marketing Science Institute, 1976.

\_\_\_\_\_. **Significant trends and developments in the Post War Period**. Competitive Distribution in a Free High Level Economy and its Implication for the University. Pittsburg: University of Pittsburgh Press, 1958.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, mai. 1991.

MARKIN, R. J.; DUNCAN, C. P. The transformation of retailing institutions: beyond the Wheel of retailing and life cycle theories. **Journal of Macromarketing**, v. 1, n. 1, p. 58-66, 1981.

MARONICK, T. J.; WALKER, B. J. The dialectic evolution of retailing. In: GREENBURG, B. (org.). **Proceedings, Southern Marketing Association**. Atlanta: Georgia State University, p. 147-151, 1974.

MARSHALL, Alfred. **Principles of Economics**. New York, 1997.

MARX, Karl. **O capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MASON, J. B.; MAYER, M. L.; EZELL, H. F. **Retailing**. McGraw-Hill Higher Education, 1990.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MEIRELLES, Dimária Silva e. O conceito de service. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 1 (101), p. 119-136, jan/mar. 2006.

MEIRELLES, Durval Corrêa. A inovação através do aprendizado coletivo em um contexto pós-moderno. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MERRIAM, Sharan B. **Case study research in education: a qualitative approach**. São Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MEYER-OHLE, H. **Innovation and dynamics in japanese retailing: from techniques to formats to systems**. Palgrave: MacMillan, 2003.

MICHEL, Stefan; BROWN, Stephen W.; GALLAN, Andrew S. An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, p. 54-66, 2008.

MILL, John S. **Princípios de economia política: com algumas de suas aplicações à filosofia social**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MILES, Ian. **Services innovation**: a reconfiguration of innovation studies. Policy Research in Engineering, Science & Technology: Discussion Paper Serie, The University of Manchester, apr. 2001.

MILES, Ian; KASTRINOS, N.; FLANAGAN, K.; BILDERBEEK, R.; HERTOOG, B.; HUNTINK, W.; BOUMAN, M. **Knowledge-intensive business services**: users, carriers and sources of innovation. Luxembourg: European Innovation Monitoring System (EIMS), EIMS Publication, n. 15, 1995.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis**: a methods soucebook. 3. ed. London: SAGE, 2013.

MIOZZO, M.; SOETE, L. Internationalization of services? A technological perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 67, p. 159-185, 2001.

MORGADO, M. **Inovação no varejo**. GV Executivo, v. 7, n. 5, p. 60-65, set/out 2008.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Unicamp, 2005

NIELSEN, O. Developments in retailing. In: KJAER-HANSEN, M. (org). **Readings in Danish Theory of Marketing**. Amsterdam: North Holland Publishing Company, 1966.

PAVITT, K. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v. 13, p. 343-73, 1984.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition**: co-creating unique value with customers. Boston: Harvard Business Press Books, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, W. W. DiMAGGIO, P. J. The iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, p. 147-160, abr. 1983.

RACHMAN, D. J. **Varejo**: estratégia e estrutura, uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1973.

REYNOLDS, J.; HOWARD, E.; CUTHBERTSON, C.; HRISTOV, L. Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 35, n. 8, p.647-660, 2007.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies for instructional media projects**. Washington: Working paper for Academy of Educational Development, 1971.

SCHWANDT, T. As três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DEZIN, N. K. (org). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre, Artmed, 2006. p. 193-217.

SCHMOOKLER, J. **Invention and economic growth**. Boston: Harvard University Press, 1966.

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

SHANKAR, Venkatesh; YADAV, Manjit S. Innovations in Retailing: editorial. **Journal of Retailing**, v. 87S, n. 1, 2011.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SORESCU, Alina et al. Innovations in Retail Business Models. **Journal of Retailing**, v. 87, p. S3-S16, 2011.

STEVES, R. E. Retail innovations: a technological model of change in retailing. **Marquette Business Review**, v. 19, n. 4, p. 164-168, 1976.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faiz. **Innovation in services**. SI4S Synthesis Paper. 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THOMAS, G. B. **Manpower problems in the service sector**. International Seminars Paris: OECD, 1966.

THOMAS, R. E. Change in the distribution systems of Western Industrialised Economies. **British Journal of Marketing**, v. 4, p. 62-69, summer, 1970.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, n. 3, jan./jun. 1998.

TIRGET, D. J. **The impact of change on retail strategy, structure and performance**, proceedings. Esomar Conference, p. 235-277, 1980.

TORDJMAN, A. **Stratégies de concurrence dans le commerce**: les services au consommateur. 2. ed. Paris: Les Editions d'Organisation, 1983.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**: v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.

UTTERBACK, J. M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1996.

VAN ARK, B.; BROERSMA, L.; DEN HERTOOG, P. Services Innovation, Performance and Policy: a review, **Research Series**, n. 6, Dutch Ministry of Economic Affairs, The Hague, 2003.

VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: adding value by adding services. **European Management Journal**, v. 6, n. 4, p. 314-324, winter, 1988.

VARADARAJAN, R.; SRINIVASAN, R.; VADAKKEPATT, G. G.; YADAV, M. S.; PAVLOU, P. A.; KRISHNAMURTHY, S.; KRAUSE, T. Interactive Technologies and retailing strategy: a review, conceptual framework and future research directions. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, p. 96-110, 2010.

VARGAS, Eduardo Raupp de. **A dinâmica da inovação em serviços**: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França. Tese (Doutorado em Administração)-PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre, 2006.

VARGAS, Eduardo Raupp de; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 10, p. 139-159, 2006.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A.. On Value and Value Co-creation: a service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, p. 145-152, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-Dominant Logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy Science**, v. 36, p. 1-10, 2008.

\_\_\_\_\_. Service-dominant logic: for marketing. **Journal of Marketing**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

\_\_\_\_\_. Services in society and academic thought: an historical analysis. **Journal of Macromarketing**, v. 25, n. 1, p. 42-53, Jun. 2005.

\_\_\_\_\_. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, jan. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, mai. 1966.

VIEIRA, Valter Afonso; KATO, H. T.; BRITO, E. P. Z.; ESPARTEL, L. B. Congresso latino-americano de varejo: retrospectiva de cinco anos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 6, p. 590-594, dez. 2012.

WATSON, Dea; LEVY, Michel, WEITZ, Barton; BEATTIE, Sheryn. **Retailing Management**. 3.ed. Canadian Edition, 2011,

WOLFE, R. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 3, may, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, Phillipe. La valeur de service. In: GADREY, Jean; ZARIFIAN, Philippe. **L'émergence d'un modèle de service**. Paris: Liaisons, 2002. p. 92-120.

\_\_\_\_\_. Valor, organização e competência na produção de serviço: esboço de um modelo de produção de serviço. In: Salerno, Mario Sergio (org). **Relação de Serviço**: produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001. p. 95-149.

ZEW. Innovationsaktivitäten im Dienstleistungssektor. In: GALLOUJ, Camal. **Innover dans la grande distribution**. Erhebung: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, 1997.



## APÊNDICES

### Apêndice A – Competências e Tecnologias

			DEFINIÇÃO	APLICAÇÃO EM REDES VAREJISTAS	
<b>COMPETÊNCIAS</b>	<b>PRETADOR DE SERVIÇOS</b>	<b>COGNITIVAS</b>	Científicas (teóricas)	As científicas estão relacionadas a aprendizagem formal, por meio de livros, artigos, palestras e/ou cursos, projetos de universidades, laboratórios de pesquisa, dentre outros.	Acontecem como política de desenvolvimento de gestão de pessoas como ações de treinamento, incentivo (financeiro ou não) a continuidade da formação acadêmica, incentivos em participação em palestras e cursos complementares.
			Técnicas (práticas)	As técnicas estão relacionadas ao aprendizado tácito, ao "aprender fazendo", observando outros e reproduzindo.	Treinamentos informais, cotidiano do trabalho. Podem ser utilizadas técnicas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento
		<b>RELACIONAIS</b>	Internas	Capacidade de compreensão e de interação com os agentes internos da organização	Interação entre os funcionários e entre funcionários e seus respectivos gestores. Também se relacionam a capacidade de interagir com as diversas camadas da cadeia de comando da organização
			Externas	Capacidade de compreensão e de interação com os agentes externos a organização	Interação com clientes, fornecedores e demais <i>stakeholders</i> externos
		<b>OPERACIONAIS</b>	<b>CRIATIVA</b>	Relacionada a capacidade de reunir outros conhecimentos e criar competências novas, principalmente para situações não previstas ou não desenvolvidas previamente	Trabalhar com o inusitado, trazer novas formas de se fazer a partir de situações não previstas
				Relacionadas ao saber fazer	Aplicação dos conhecimentos adquiridos por meio das competências cognitivas, tais como a realização de procedimentos, rotinas e protocolos de atendimento

<b>TECNOLOGIAS</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>COGNITIVAS</b>	Científicas (teóricas)	As científicas estão relacionadas a aprendizagem formal, por meio de livros, artigos, palestras e/ou cursos, internet, dentre outros.	Conhecimento técnico sobre o produto	
			Técnicas (práticas)	As técnicas estão relacionadas ao aprendizado tácito, ao "aprender fazendo", observando outros e reproduzindo.	Conhecimento por já ter manuseado o produto ou estar mudando para uma versão mais recente	
		<b>RELACIONAIS</b>	Internas	Capacidade de compreensão e de interação com os agentes internos da organização	Saber explicar o que deseja, quais as utilizações e a expectativa em relação ao produto adquirido	
			Externas	Capacidade de compreensão e de interação com os agentes externos a organização	Ter compreensão das outras empresas que autam no setor e quais benefícios cada uma dela pode lhe fornecer	
		<b>CRIATIVA</b>	Relacionada à capacidade de reunir outros conhecimentos e criar competências novas, principalmente para situações não previstas ou não desenvolvidas previamente.			Capacidade de negociar com a empresa
		<b>OPERACIONAIS</b>	Não existem para o cliente			Não existem para o cliente
	<b>MATERIAIS</b>	Tecnologias relacionadas a objetos tangíveis utilizados como suporte, facilitadores ou essenciais para a prestação do serviço			Sistemas de informação, disposição <i>layout</i> da loja, localização e estacionamento, ambiência, variedade de produtos, política de preços e formato do magazine	
		Competências codificados e formalizada, com procedimentos claramente definidos e que podem ser acessados por qualquer membro da organização			Protocolos de atendimento, formulários e outras técnicas para o processo de venda	

## Apêndice B – Entrevista com diretores das organizações



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Doutorado em Administração

### **LUCIENE BRAZ FERREIRA**

#### **Tese: Inovação no varejo: estudos de caso em grandes redes varejistas brasileiras**

Prezado(a) entrevistado(a),

Esta entrevista faz parte de uma tese em desenvolvimento na Universidade de Brasília (UnB) em conjunto com a Université Aix-Marseille, França. A entrevistadora é doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB e professora da Universidade Católica de Brasília. A pesquisa tem por objetivo contribuir para a evolução da teoria sobre inovação junto a empresas de varejo brasileiras e procura verificar a dinâmica das inovações e a sustentabilidade de seus retornos.

Trata-se de uma pesquisa com finalidade acadêmica, sem conflito de interesse entre nenhuma das partes envolvidas. Os resultados da entrevista serão analisados separadamente, com identificação da empresa, porém não haverá qualquer identificação dos entrevistados, ou seja, os nomes dos entrevistados não serão revelados. A tese final poderá ser disponibilizada para os entrevistados, caso tenham interesse. A previsão de conclusão da tese é junho de 2014.

#### **Perfil do entrevistado**

1. Cargo
2. Tempo de trabalho no cargo
3. Tempo de trabalho na empresa

#### **Informações sobre a rede varejista**

1. Quais produtos são ofertados pela empresa para o cliente?
2. Existe alguma política ou estratégia de preços? Descrever a estratégia ou política.
3. A rede possui atualmente quantas lojas?
4. Qual o sistema destas lojas, franquias ou lojas próprias?
5. Como é escolhida a localização das lojas? Existe uma estratégia específica?
6. Nestas lojas, qual é a interação com o cliente? (modelo de autoatendimento, balcão, vendedores para auxiliar?)
7. Como é o ambiente da loja? Existe alguma estratégia focada no cliente?
8. Como é o processo de recepção do cliente ao entrar na loja?

9. E para o pagamento do produto, como é feito, existe alguma política especial?
10. Como os funcionários da loja interagem com o cliente?
11. Existe tecnologia em algum processo? Quais são?
12. Quais são os mecanismos de comunicação com os clientes?
13. A empresa prima por criar uma marca? Qual é a intenção desta marca e como é este processo?
14. Existe algum tipo de programa de fidelidade? Como é?
15. Como é o relacionamento e meios de comunicação da empresa com os fornecedores ou grupo de fornecedores?
16. Como é o relacionamento e meios de comunicação da empresa com as mídias (TV, internet, jornais, entre outros).
17. Como é o relacionamento e meios de comunicação da empresa com os funcionários?
18. Qual é a política de remuneração e incentivos?
19. A empresa possui contratos, sejam com fornecedores ou terceirizados? Como é o processo de formalização destes contratos?

### **Informações sobre inovação**

1. A empresa tem o costume de ter ações para se diferenciar dos concorrentes?
2. Em seu histórico, quais foram as ações que a diferenciou dos concorrentes?
3. Dessas ações, quais as que você sabe que nunca foram feitas por outras empresas do mesmo setor antes de vocês implantarem?

As perguntas abaixo são individuais para cada ação realizada na pergunta 2 e partir deste momento será .

#### **a) Descrição da inovação**

4. Como foram estas ações? Você pode descrevê-las?
5. Qual foi o diferencial mais significativo conquistado, por exemplo, uma mudança no processo, nos produtos, na localização, no relacionamento com o cliente?
6. Esta ação trouxe algo totalmente novo, uma melhoria ou uma adição de funções?
7. Houve algum tipo de formalização desta ação, algum registro oficial da empresa?
8. Foram utilizadas características antigas do que era feito para a composição desta ação?

#### **b) Data da implantação da inovação**

9. Quando estas ações foram implantadas?
10. Em que momento a empresa estava – situação frente aos concorrentes, clientes e situação financeira do país, trabalhadores e acionistas.

#### **c) Atores envolvidos**

11. Quando acontecem estas ações para se diferenciar, quem costuma estar envolvido na elaboração da ideia e no projeto para colocá-la em prática?
12. Ela acontece em um só setor ou em setores diversos?
13. Você pode me dizer quais setores são estes (ou quais pessoas)?
14. Houve colaboradores informais?

**d) Investimentos/Despesas**

15. Existe investimento financeiro?
16. Quais outros investimentos foram necessários?
17. Explique como estes investimentos se retrataram na prática: compra de equipamentos, treinamento de pessoal, reorganização de *layout*, investimento em tecnologia, entre outros

**e) Origem**

18. E por que vocês resolveram colocar em prática estas ações? Quais as principais motivações?

**f) Competências mobilizadas**

## 19. Cognitivas:

- i) Teóricas:
  - (1) Foi preciso algum estudo teórico para elaborar o projeto de esta ação?
  - (2) Foram realizados cursos ou treinamentos?
  - (3) Existe alguma política de incentivo a estudos por parte da empresa?
  - (4) Você acredita que isto se reflete no surgimento de ideias novas?
- ii) Práticas
  - (1) Para esta ação, foram feitos treinamentos informais?
  - (2) Um funcionário ajuda o outro ou o chefe ensina ao funcionário?

## 20. Relacionais:

- i) Internas
  - (1) A maneira dos funcionários interagirem ajudou na criação da ação?
  - (2) Ou na sua implantação?
- ii) Externas
  - (1) A interação com os clientes auxiliou na ideia ou implantação da ação?
  - (2) E com os fornecedores?

## 21. Criativa

- i) Os funcionários são incentivados a trazer novas ideias?
- ii) São incentivados a serem criativos?
- iii) E os funcionários de cargos superiores, também tem este tipo de incentivo?

## 22. Operacionais

- i) Os funcionários podem ou são incentivados a mudar as rotinas?

**g) Processos de aprendizagem e cooperação**

## 23. Foi necessário contratar alguma consultoria? Caso tenha sido,

- i) Qual o papel dos funcionários junto a consultoria?
- ii) Alguém da equipe da empresa aprendeu a desenvolver ou auxiliou a consultoria na execução das ações?

## 24. Foi necessária a ajuda de outra organização, por exemplo, por meio de benchmarking?

**h) Duração dos processos**

25. Quanto tempo demorou para o projeto ser implantado?
26. Quais os passos para a implantação?

**i) Barreiras**

27. Quais foram as principais dificuldades dentro da organização para a implantação da ação?
28. Quais foram as principais dificuldades externas a organização para a implantação da ação?

**j) Impacto da inovação**

29. Quais retornos percebidos quando implantaram a ação?

**k) Longevidade ou Declínio da Inovação**

30. As vantagens citadas na questão anterior ainda perduram?
31. Quanto tempo elas perduraram?
32. Quais os motivos que levaram a ação a perder os retornos conquistados?  
Houve alguma ação por parte da empresa para sustentar

## Apêndice C – Comparação entre as inovações

Empresa	Número	Inovação	Influência para inovar	Tipo de inovação	Competências do Cliente [C']	Competências do Prestador de Serviço [C]	Tecnologias Materiais e Imateriais [T]	Produto Final [Y]	Barreira	Criação de valor	Apropriação de Valor
Renner	1	Encantômetro	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	2	Lifestyle	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional
	3	Corporation	Technology push	Incremental	Não	x	x	x	Sim	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficiência Operacional Eficiência Operacional
	4	Cartão co-branded	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Sim	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional
Magazine Luiza	1	Lojas Virtuais	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional
	2	Liquidação Fantástica	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficiência Operacional Fidelização do cliente
	3	LuizaCred	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional Eficiência Operacional
	4	Canais de Comunicação	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficiência Operacional
	5	P&D	Technology push	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional Eficiência Operacional
	6	Gestão de Pessoas	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficiência Operacional
	7	Magazine Você	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficiência Operacional Fidelização do cliente
Pague Menos	1	Drugstore	Demand pull	Incremental	x	x	Não	x	Sim	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficiência Operacional
	2	Autosserviço	Demand pull	Incremental	x	Não	x	x	Não	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficiência Operacional
	3	Correspondent e bancário	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Sim	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional Fidelização do cliente
	4	SAC Farma	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	5	Programa de Fidelidade	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Fidelização do cliente
	6	Plataforma Sempre Bem	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Sim	Eficiência do cliente	Fidelização do cliente
	7	Programas Sociais	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional
	8	Fórum do Varejo Farmacêutico	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Eficiência do cliente Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	9	Plataforma e-commerce	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Sim	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficiência Operacional Eficiência Operacional
	10	Produtos de marca própria	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional Eficácia Operacional
Tehanorte	1	Consultoria Técnica e de Arquitetura	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Sim	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	2	Entrega expressa	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Fidelização do cliente
	3	Programa de Trainee	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	4	Escola do Varejo	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente

## RÉSUMÉ SUBSTANTIEL

### L'INNOVATION AU SEIN DU COMMERCE DE DÉTAIL : ÉTUDE DE CAS DE GRANDES CHAÎNES DE DÉTAILLANTS

#### 1 INTRODUCTION

Le commerce de détail a pris de l'importance sur la scène économique des pays développés et émergents, soit parce qu'il contribue à la création d'emplois ou au Produit intérieur brut (PIB), soit parce qu'il participe au développement général de l'économie du pays. En raison de tout cela, le secteur entrepreneurial est en plein débat, tout comme le champ de la gestion qui, avec des études académiques ; contribuent à approfondir la connaissance et la mise en place de théories mieux structurées dans ce domaine.

Le commerce de détail se trouve en fin de la chaîne de distribution et est le dernier maillon permettant le contact avec le consommateur final grâce à la revente – qui pour le commerce de détail est un mot adapté puisque les produits lui ont déjà été vendus par l'industrie ou un autre maillon de la chaîne – de produits neufs ou d'occasion. Cela démontre l'importance de ce secteur dans le commerce, d'autant plus qu'il détient une source d'informations fondamentale en ce qui concerne le comportement, les demandes et les besoins du consommateur, ce qui alimente tout le processus en amont. Les achats réalisés par le commerce de détail peuvent être décisifs pour le succès ou l'échec des efforts effectués tout au long de la chaîne.

Au Brésil, le commerce de détail regroupe un grand nombre d'établissements. D'après l'enquête annuelle du commerce (EAC), ce secteur représente le plus gros pourcentage des recettes nettes du commerce depuis 2010. Les chiffres du commerce de détail dépassent aussi les autres branches du secteur. En effet, avec 1,2 million d'entreprises (78,9%), il génère 789,3 milliards de Réaux de recettes nettes (42,5%). Le nombre de personnes employées par le secteur est de 6,888 millions (73,6%), avec une masse salariale de 70,1 milliards de Réaux, soit 62,4 % du total des revenus produits par le commerce. La part de la commercialisation du commerce de détail a été de 206,4 milliards (52,3% du total). De plus, même s'il s'agit d'un secteur surtout composé de petites unités, après la stabilisation de l'économie et l'augmentation du pouvoir d'achat de la population, de grandes chaînes nationales et



internationales ont commencé à prospecter de nouveaux marchés et à s'établir sur les marchés émergents du Brésil, de l'Inde et de la Chine, afin d'en saisir les opportunités. L'Institut au développement de commerce de détail (IDCD)<sup>13</sup>, dans son bilan sur le commerce de détail datant de la fin de l'année 2013, la croissance de ces réseaux au Brésil est exponentielle ces dernières années. Pour 2014, les investissements dans le secteur sont estimés à environ 7,8 milliards de Réaux, dont 58 % pour l'ouverture de nouveaux magasins, le reste étant destiné à la rénovation des magasins déjà existants.

Dans ce contexte concurrentiel plus dur, les stratégies d'entreprise d'amélioration de la compétitivité doivent être développées au sein de différents domaines. L'une d'entre elles est celle de l'innovation. Dans le commerce de détail, l'innovation n'est pas toujours vue comme l'une des meilleures façons de gagner en compétitivité. Cela est probablement dû au mythe que le commerce de détail n'innove pas, étant donné qu'il ne fait que revendre les produits élaborés par le secteur industriel. D'autre part, nombreux sont ceux qui croient que n'importe quelle innovation provenant du commerce de détail peut être facilement imitée par la concurrence, comme lorsqu'apparaît une nouvelle façon d'exposer qui pourrait être rapidement copiée après une simple visite chez le concurrent. Les secrets commerciaux ou les brevets ne sont pas possibles dans le cas de l'innovation dans le commerce de détail. Malgré tout, en ce qui concerne les détaillants, il est possible de trouver des exemples d'entrepreneurs qui adoptent cette stratégie.

Différents articles traitant de l'innovation dans le commerce de détail ont déjà été publiés, mais la théorie tend à comprendre l'innovation par rapport à la mise en œuvre de nouveaux formats commerciaux, comme les grands magasins dans les années 1860, les magasins populaires en 1910, les supermarchés en 1930, les magasins discount en 1950 et les magasins de matériels de bricolage en 1965. Ces innovations ont été étudiées aussi bien dans le contexte européen que dans celui des États-Unis. Au Brésil, des efforts ont été réalisés pour faire avancer la recherche dans ce domaine. Le Congrès latino-américain de commerce de détail (CLACD), qui existe depuis 2008, développe différents thèmes comme : « Le commerce de détail dans les marchés émergents », « Les stratégies dans le cadre de scénarios turbulents », « La compétitivité dans le commerce de détail », « Les réseaux sociaux et le commerce de détail » et « Le commerce de détail : défis et opportunités des marchés

---

13 Cet institut représente le commerce de détail des différents secteurs (alimentaire, électroménager, meubles, quincailleries, produits d'hygiène et de nettoyage, cosmétiques, matériel de construction, produits pharmaceutiques, habillement et chaussures). L'Institut joue un rôle national et son principal objectif est de participer au développement durable de l'économie brésilienne, pour un développement éthique et formel national.

émergents ». Ainsi, le fait de choisir l'innovation au sein du commerce de détail brésilien comme objet de recherche est-il pertinent pour enrichir les connaissances existantes pour cette activité dans ce pays, surtout parce que cela implique différents acteurs, caractéristiques et connaissances à différents niveaux et couches de la société.

Le choix de grandes chaînes de distribution de différents secteurs provient de la diversité des gestions qu'elles présentent, ce qui permet de mettre les processus d'innovation à l'épreuve de situations qui recouvrent différents facteurs de motivation. Si d'un côté le commerce de détail est en contact direct avec le consommateur final et qu'il est capable de l'écouter à tout instant, d'un autre côté, des processus administratifs différenciés peuvent amener des innovations dans le cadre de processus internes grâce à des décisions purement organisationnelles. Chaque entreprise, avec sa structure particulière, permet de mettre en place des recherches sous l'optique de motivations formelles et d'acteurs aux caractéristiques typiques à l'intérieur de chaque rayon d'action, voire de localisation. Au moment où ils s'installent dans les différentes villes du pays, les modèles et les formes de gestion conduisent à une diversification des structures de gestion et d'opération aussi bien au sein du commerce local que pour l'entreprise en tant que telle, tout en modifiant la structure urbaine de la région et la façon d'agir.

Afin d'identifier les lacunes de cette problématique, de décrire et de mettre en relation l'ensemble complexe des situations présentées quant à l'innovation dans le secteur du commerce de détail, cette thèse va présenter les objectifs et les propositions qui vont donner le cap opérationnel de l'étude.

### ***1.1 Objectifs***

Il s'agit d'analyser les déterminants concernant les innovations introduites par les grandes chaînes de distribution du commerce de détail au Brésil, ainsi que la dynamique d'implantation, les résultats et les mécanismes de protection développés pour assurer les gains obtenus.

Pour répondre au projet général de cette thèse, les objectifs spécifiques sont les suivants :

- a) Identifier les déterminants du développement et de l'implantation du projet d'innovations.
- b) Décrire les innovations mises en place.

- c) Établir une relation entre les compétences du détaillant et les clients pour chaque innovation.
- d) Mettre en relation les caractéristiques matérielles et immatérielles présentes dans ces innovations.
- e) Analyser les différentes réponses obtenues après l'implantation des innovations.
- f) Identifier la période pendant laquelle l'avantage compétitif obtenu grâce à l'innovation a eu lieu.
- g) Décrire le contexte et les agents qui ont causé le déclin de certaines innovations.

### ***1.2 Propositions de recherche***

Après l'élaboration de la problématique, qui est le point de départ de n'importe quelle recherche scientifique, la mise en place d'un objectif général, qui en est le point d'arrivée, passe par la formulation de propositions. À l'origine, les propositions présentées dans cette thèse découlent d'études théoriques antérieures et peuvent être consultées dans les références. Ainsi :

- Proposition 1 : Les innovations dans le commerce de détail peuvent renforcer la différenciation entre les entreprises et entraîner des avantages compétitifs.

Cette proposition s'appuie sur les études réalisées par Davies (1992). Ce dernier explique que la fonction économique du commerce de détail consiste à offrir au consommateur final des produits au moment où celui-ci veut les consommer, dans une quantité et une combinaison résultant d'une échelle de valeurs. Dans ce cas, la localisation, la variété des produits et l'environnement sont d'autant plus fondamentaux que l'expérience d'achat est perçue comme une valeur ajoutée. Pour cela, le détaillant doit faire la différence par rapport à ses concurrents et l'innovation est l'une des façons d'atteindre ce but.

- Proposition 2 : Le développement de caractéristiques et de compétences déterminées par l'organisation peut conduire à une différenciation durable grâce à l'innovation.

Cette deuxième proposition dérive du modèle conceptuel de l'innovation dans les services développé par Gallouj (2002). Cet auteur présente un modèle composé des compétences du prestataire de service et du client, ainsi que de caractéristiques matérielles et immatérielles. Dans le cadre de cette vision, les services ne sont vus que comme une extension des produits industriels, avec des caractéristiques comme l'intangibilité, l'expiration, la difficulté de mise aux normes et les stocks. Toutefois, Gallouj (2002), apporte une contribution significative à la problématique, car il présente les services comme quelque chose de dynamique, aux

combinaisons infinies qui peuvent entraîner différents classements allant des innovations radicales, en rupture avec le modèle en vigueur, aux innovations incrémentielles ou d'amélioration qui, sans modifier la structure du paradigme actuel, le modifient de façon significative.

- Proposition 3 : Les retours sur l'innovation dans le commerce de détail peuvent être multiples. En effet, ils vont de la fidélisation du client à l'amélioration de la prestation de services, en passant par l'augmentation des ventes et une prise de bénéfice par les actionnaires.

Sorescu et al (2011) présentent une étude dans laquelle ils affirment, à partir de différents exemples pris dans des réseaux de détaillants aux États-Unis et en Europe, que le retour sur innovations dans le commerce de détail recouvre différents aspects : retour sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelle, qui ont un impact sur la structure financière et la lucrativité de l'organisation, tout comme des retours sur la fidélisation du client, sans une augmentation immédiate des ventes, mais une garantie de longévité pour l'organisation. Par conséquent, cette proposition concerne un éventail important de retours sur investissement qui va bien au-delà du lien qui existe entre l'innovation et les simples retours financiers.

- Proposition 4 : Après un certain temps, le résultat de l'innovation dans le commerce de détail est en déclin du fait de différents facteurs. Ainsi, chaque innovation a son propre cycle de vie.

Cette dernière proposition s'appuie sur les études de Davidson, Bates et Bass (1976), puis sur celles postérieures de Davidson et de Johnson (1981). Ces études ont appliqué le modèle du cycle de vie des produits au secteur et ont défini que chaque innovation présente une phase d'implantation, de croissance, de maturité et de déclin. Il ne s'agit pas ici de déterminer que toute innovation est condamnée au déclin, car lors de l'affinage de l'étude le modèle du cycle de vie a évolué vers une jonction avec le modèle du portefeuille d'actions, dans le cadre duquel les organisations peuvent repousser leur période de croissance ou de maturité à partir d'un portefeuille d'actions novatrices allant de pair avec l'innovation originelle. Par conséquent, cette proposition va permettre de soutenir les innovations qui sont, d'une façon ou d'une autre, arrivées au dernier stade de leur évolution. Ainsi, les innovations qui sont en période d'implantation, de croissance ou de maturité ne seront pas traitées sous l'optique d'un déclin inéluctable.

### **1.3 Méthode**

Pour pouvoir répondre à la question de départ, une méthode d'étude à choix multiples a été adoptée dans le cadre d'une approche qualitative, d'autant plus qu'il s'agit d'une thèse exploratoire qui prétend approfondir la compréhension des innovations dans le commerce de détail. Elle ne présente pas de coupe longitudinale définie aux dimensions d'analyse répondant à l'état actuel des innovations, ni de données rétrospectives au caractère descriptif et explicatif permettant de comprendre le processus d'innovation, à partir des facteurs ayant déterminé leur apparition jusqu'au stade actuel.

Cette étude s'appuie sur l'identification des innovations au sein de grandes chaînes brésiliennes de commerce de détail, soit : les Magasins Renner, Magazine Luiza, le Réseau de Pharmacies « Pague menos » et Telhanorte. Avant la collecte effective des données, les plus grandes entreprises de commerce de détail du Brésil ont été identifiées d'après les recettes présentées par l'Institut exécutif du commerce de détail (Ibevar), en 2012, sur la base de l'année 2011. Parmi ces entreprises, les trente premières d'origine brésilienne ont été contactées. Parmi celles-ci, seize ont répondu à ce premier contact en disant qu'il leur était impossible de participer à la recherche, dix n'ont pas répondu et quatre ont accepté l'invitation.

La collecte de données a été faite en trois étapes : un relevé de données secondaires d'après des informations officielles sur l'organisation disponible dans des rapports financiers, voire d'autres informations importantes trouvées sur le site officiel de l'entreprise et fournies aux médias en général. De plus, des informations de masse ont été utilisées après avoir eu recours à des moteurs de recherche. Les mots utilisés ont été : innovation, recherche et développement, création, lancement et synonymes. À partir de toutes ces sources de données, des informations sur l'entreprise ont été réunies, à l'exemple de la participation des actionnaires, le nombre d'employés, de magasins du réseau et leur localisation, ainsi que les citations liées aux innovations proposées ces dernières années. Les recherches sur le site de l'entreprise et d'autres sites d'informations de masse ont été nécessaires pour pouvoir faire le tour des innovations non seulement prises en compte par l'entreprise, mais aussi celles retenues par la société, ce qui a permis une confrontation entre celles-ci lors de la troisième étape de la collecte de données.

Lors de la deuxième phase, les services d'accueil au consommateur, les directeurs des départements marketing, les ressources humaines et relations avec les investisseurs ont été contactés par téléphone et courriel. Les directeurs ont identifié les personnes-clés du

processus d'innovation en tant que tel, celles-ci ont ensuite répondu à des questionnaires. Cette étape a été d'une grande importance, car, pour les personnes contactées, il a été constaté que les réseaux de détaillants choisis innovaient de fait et avaient des professionnels capables de décrire tout le processus d'innovation. Néanmoins, il faut ici rappeler que cette recherche ne présente pas de coupe longitudinale précise. Les innovations implantées par l'entreprise ont été analysées, depuis leur mise en place jusqu'au moment présent, puisqu'il fallait le cas échéant construire la courbe déclinante de chacun de ces cas particuliers. Par conséquent, et de façon théorique, les innovations les plus anciennes devaient présenter une courbe tendant à décliner ou pointant vers une incorporation dans la culture de l'entreprise.

La troisième phase est caractérisée par l'identification des cas d'innovation par les personnes ayant répondu au questionnaire. Yin (2010) considère que l'entretien est l'une des sources les plus importantes pour une étude de cas. Un entretien approfondi a été choisi, car la personne qui y répond fait office d'informateur. De plus, les questions et *insights* sur l'innovation permettent également d'obtenir des indications sur d'autres candidats aux entretiens, voire sur de nouvelles sources d'information. L'intention n'a pas consisté à interroger des personnes jusqu'à atteindre le point de saturation, le but recherché a été d'obtenir une meilleure contribution ou des détails plus précis sur certains cas présentés lors des premiers entretiens. Dans chaque organisation et à différents moments, au moins deux employés ont répondu aux entretiens.

Le modèle de la thèse est le point de départ de l'analyse de la collecte de données effectuée lors des études de cas d'innovation. À partir des rapports et des documents, il a d'abord été possible d'identifier les compétences et les caractéristiques des innovations, ce qui a permis leur analyse postérieure. Pour pouvoir effectuer l'analyse des données collectées, il a fallu avoir recours à une méthode descriptive et comparative, dans le cadre d'une analyse des contenus, de la dynamique de l'innovation et de ses détails, aussi bien de présentation que de processus. Une représentation graphique de la formulation du produit du service a été construite, afin de prendre en compte les compétences du prestataire de service [C], des clients [C'] et les caractéristiques matérielles et immatérielles [T] du service final [Y]. Cette représentation graphique est basée sur les études de Gallouj (2002). D'autre part, une analyse des facteurs ayant motivé l'innovation a été effectuée, tout comme une étude des objectifs, des obstacles, du retour sur investissement (pour le client) et d'appropriation de valeur (pour l'entreprise).

### ***1.4 Justification***

Du point de vue du marché, la forte compétition qui touche le secteur du commerce de détail, les faibles barrières d'entrée, l'arrivée d'entreprises étrangères sur le marché national, les marges bénéficiaires en baisse, la gestion des coûts, ainsi que le changement de profil du consommateur brésilien dans le temps, ont entraîné un besoin de mettre en place des méthodes compétitives différenciées. Par exemple, Morgado (2008) affirme qu'entre 2004 et 2006 12 millions de personnes ont été incorporées à la classe C, et que les classes D et E ont subi une croissance visible. D'autre part, malgré 124 millions de téléphones portables et 40 millions de téléphones fixes, seulement 22 % des foyers possèdent un ordinateur, ce qui démontre le potentiel de croissance de commerce de détail dans ce secteur.

Il est donc important d'analyser l'éventail d'options stratégiques qui peuvent servir à faire la différence en termes de compétition, d'autant plus que les produits vendus sont également disponibles à la vente dans d'autres établissements, ce qui entraîne aussi une banalisation de la plupart des produits. Cette banalisation finit également par diminuer les marges de vente des produits, car une « guerre des prix » se met en place. Les grands groupes du commerce de détail ont recours aux médias pour créer une image qui les différencie, en plus de stratégies de localisation, d'environnement du magasin, de diversité quant à la taille et aux couleurs des gammes de produits, entre autres choses. Les changements ou les modifications des opérations provenant de l'innovation peuvent permettre d'obtenir un avantage compétitif, mais toute une série d'actions est nécessaire pour mettre en œuvre un environnement novateur et faire en sorte que les idées survivent et soient rentabilisées.

D'un point de vue académique, le débat théorique propose encore différentes possibilités d'étude. Vieira et al (2012) considèrent qu'actuellement le domaine du commerce de détail doit promouvoir de nouvelles connaissances, approfondir la compréhension des expériences existantes, analyser les résultats les plus surprenants et définir une approche des problèmes de gestion les plus intéressants. Le débat entre les services et le commerce de détail doit d'ailleurs encore être approfondi et aller au-delà des indicateurs les plus spécifiques lors de la réalisation de recherches. Les concepts et l'analyse d'indicateurs comme les compétences et les caractéristiques n'ont pas encore été testés dans ce secteur, tout comme les facteurs qui peuvent entraîner le déclin d'une innovation. Davies (1992) indique que l'imitation peut être l'un de ces facteurs, mais il n'a réalisé aucun développement empirique concernant cette question, comme il n'a indiqué aucune piste de recherche quant à son application.

Les approches théoriques développées entre les années 30 et 70 concernent des recherches plus liées à l'apparition du commerce de détail, ainsi que cela a été exposé dans cette thèse. De plus, leurs applications empiriques sont plus axées sur le cas spécifique des supermarchés. L'analyse des chaînes du commerce de détail des différents sous-secteurs est encore peu exploitée, voire inexistante lorsqu'il s'agit de l'innovation. Aucun article n'a été trouvé dans les banques de données nationales et internationales sur les grandes chaînes du commerce de détail et l'innovation.

## **2 MODÈLE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE**

À partir du concept de la formulation du produit du service grâce à ses caractéristiques et ses compétences, concept résultant du classement des innovations proposé par Gallouj (2002), il faut affirmer que l'innovation chez les détaillants existe et qu'elle peut être mise en place afin de renforcer une différenciation de l'entreprise sur le long terme, la rendant donc plus compétitive et la consolidant au sein de son marché. Pour cela, il faut donc déterminer une façon de présenter les caractéristiques et les compétences qui produisent l'innovation, en plus des types d'innovation qui existent dans le secteur du commerce de détail et, par conséquent, les déterminants et les conditions d'une durabilité sur le long terme. Les parties de ce modèle sont composées des liens existants entre les vecteurs qui forment les produits du service, leurs combinaisons dans la formation de l'innovation et l'impact qui conduit à l'avantage compétitif.

### ***2.1 La formulation du produit du service appliquée au commerce de détail***

Les chaînes de détaillants sont généralement peu étudiées par la littérature, et, lorsqu'elles le sont, les études se concentrent sur les réseaux alimentaires, souvent liés aux différents formats qui sont apparus tout au long des dernières décennies. Cette thèse est consacrée à d'autres types de chaînes de commerce de détail, comme celles du secteur de l'habillement, de la parfumerie et des cosmétiques, de la chaussure, des sous-vêtements, de l'électroménager et de l'électronique, des jouets, de l'ameublement et des ustensiles domestiques, des matériels de construction et, finalement, de la pharmacie. Ces chaînes sont complexes en termes de diversité des produits ayant un impact direct sur les préférences du consommateur. Par conséquent, il est important d'analyser le commerce de détail de ces chaînes à partir de la logique dominante du service. Dans le cadre d'une vision plus



traditionnelle, plus connue sous la dénomination de : « logique du produit dominant » (avec une attention apportée exclusivement au produit), qui sera présentée dans ce travail, le commerce de détail est compris comme étant centré sur la transaction des produits, dans une transposition des articles fabriqués et définis par l'industrie vers leur écoulement final, c'est-à-dire vers un transfert des produits au consommateur final. Avec l'augmentation de la concurrence, non seulement au niveau national, mais aussi international, cette logique du transfert ne permet pas de viabiliser les affaires à long terme. Avec l'apparition de l'internet, de la mondialisation et, surtout au Brésil, de citoyens qui ont commencé à voyager plus fréquemment à l'étranger, la concurrence est devenue mondiale et la diminution des ventes quelque chose de plus en plus concret. Levitt (1960) affirme que pour n'importe quel secteur de l'économie, aussi bien les expansions que les rétractions prennent la forme de vagues. Ce qui a été un facteur décisif à un certain moment peut ne plus l'être l'instant d'après. De nombreuses entreprises déclarent que cela est dû à la saturation du marché, mais cet auteur considère qu'il s'agit plus d'une erreur de gestion des processus administratifs. De plus, il cite des exemples de marchés qui ont eu un franc développement avant de décliner, comme dans le cas des entreprises ferroviaires qui ont reculé face à d'autres moyens de transport et qui n'ont pas compris que leur rôle principal ne se résumait pas seulement au rail, mais au secteur des transports.

Ici, l'idée de la Logique dominant du service apparaît comme une nouvelle façon d'organiser l'entreprise et de construire un modèle d'affaires principalement basé sur le service. Chaque produit contient une fonctionnalité et une finalité de prestation de services. Même une brosse à cheveux n'a pas de valeur en tant que telle, mais sa fonction, celle de peigner, est un service rendu à celui ou celle qui la possède. Les auteurs de ce concept, qui à l'origine a été développé pour le marketing, ne sont autres que Vargo et Lusch (2004, 2006 et 2008) qui considèrent que le produit n'apporte pas de valeur au client, mais plutôt des bénéfices associés à son utilisation. Même si cette thèse contribue au débat sur la conception des services, elle réaffirme avant tout que le service dépasse l'idée selon laquelle il ne serait qu'un résidu ou un complément de l'industrie, mais qu'il s'agit de compétences qui, au moyen de connaissances, d'habiletés et d'attitudes développées par l'institution produisent un bénéfice aussi bien pour le client final que pour l'organisation elle-même (VARGO, LUSCH, 2004).

Cette thèse affirme qu'il est cohérent de concilier les attributs du produit et des services dans le cadre d'une complémentarité, et non pas d'une exclusion, comme cela a été présenté par Vargo et Lusch (2004). Pour cela, il a fallu s'appuyer sur les opérations liées aux produits d'une chaîne de détaillants, à partir de points cruciaux comme le choix de

fournisseurs capables de proposer des produits reconnus comme étant de qualité par le consommateur final, en plus de la variété de ses tailles, couleurs et fonctionnalités, surtout dans le cas de l'électroménager et de l'électronique, où s'affirment des besoins et qui sont reconnus comme ayant une valeur. Les descriptions techniques, les certificats de qualité reconnus par des organismes indépendants, les marques renommées sur le marché peuvent être autant d'exemples de l'importance des produits pour ce secteur.

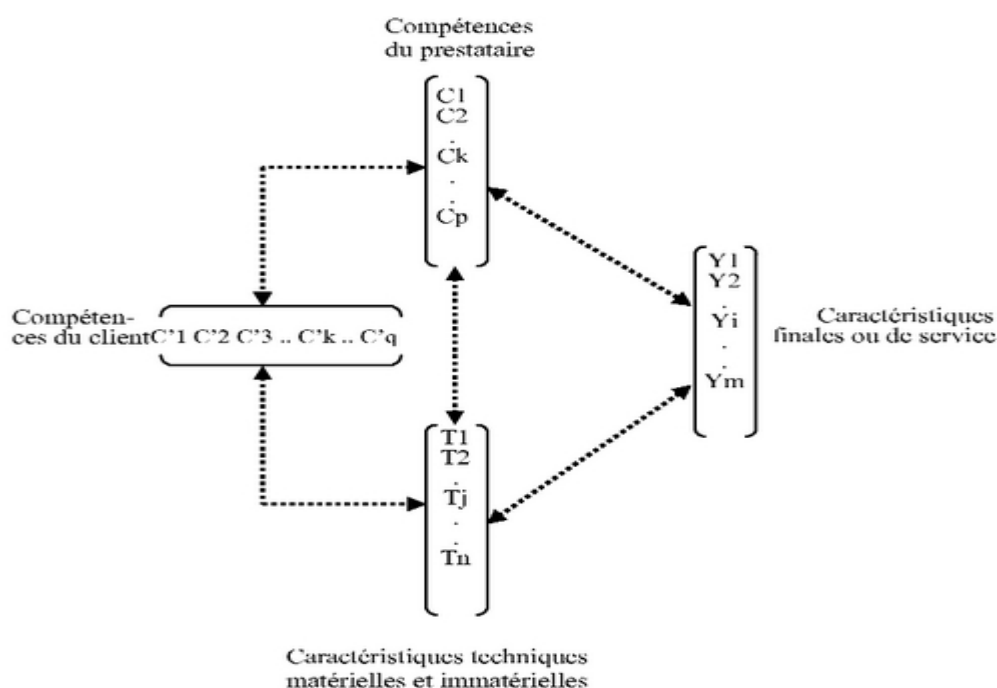
D'autre part, toujours d'après l'activité proposée, il est important d'insister sur les équipements informatiques qui permettent de confirmer l'existence d'un produit déterminé dans les différents magasins de la chaîne, la localisation, la facilité d'accès, l'emplacement permettant une bonne expérience d'achats, l'environnement accueillant, avec ses odeurs, ses couleurs, son éclairage, le niveau de pollution sonore, l'aération, la température ambiante et le nettoyage, autant d'éléments qui composent « l'expérience d'achat » du consommateur. Enfin, la prestation de services, qui demande des professionnels avec des compétences techniques, des connaissances sur le produit, mais aussi sur le plan des magasins et/ou n'importe quel doute sur la façon de procéder lors de la conclusion de l'achat. Même si les grandes chaînes de commerce de détail sont spécialisées dans le « libre-service », les fonctionnaires qui traitent les questions présentées ci-dessus sont peu nombreux.

Lorsque l'organisation est basée sur la Logique du service dominant, les bénéfices concrets sont aussi importants que les caractéristiques des produits, et ne sont plus seulement un simple support de vente (VARGO ; LUSCH, 2004). Il faut également mettre l'accent sur le fait que pour ces auteurs le terme de « service » se superpose au terme « services » au pluriel, car ce dernier mot renferme des caractéristiques inhérentes à la pensée industrielle, avec l'idée qu'il existe différentes prestations de services au sein d'une économie d'échelle, ainsi qu'une impersonnalité. Lorsque le mot service est utilisé au singulier, la relation s'établit entre le prestataire et le consommateur, avec une référence plus personnelle, une valeur ajoutée perçue par l'utilisateur qui va bien au-delà d'un simple achat, car il existe une relation et une utilisation du produit, plus connue comme service du produit (LUSCH ; VARGO, 2006).

Face à l'optique de la Logique du service dominant, il a fallu étudier le commerce de détail par l'intermédiaire de la proposition faite par Gallouj (2002) qui analyse le service à partir de ses compétences et caractéristiques. Si le service est une somme de connaissances, il est possible d'affirmer que les compétences et les caractéristiques s'adaptent à cette vision et que, dans ce cas, elles sont adaptables au commerce de détail, dans la mesure où il présente des caractéristiques inhérentes au secteur des services, ce qui permet également de répondre à l'ensemble de la prestation de services, prestation qui va au-delà d'une simple vente. Pour

Gallouj (2002), les caractéristiques finales que le produit du service offre [Y], ainsi que cette thèse l'a déjà affirmé, est le résultat de compétences du prestataire de services [C], des clients [C'] et des caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [T]. Cette structure s'adapte clairement à la définition présentée dans cette thèse, puisque le commerce de détail y est vu comme une activité qui implique une vente [C] de produits [Y1] ou d'une prestation de services [Y2] à un consommateur final [C'] qui veut ou a besoin de ces produits ou services aux caractéristiques déterminées [T] pour une consommation finale personnelle, familiale ou résidentielle (MATTAR, 2011).

À partir de cette structure, diverses configurations sont possibles, en plus de celles qui ont d'abord été présentées par Gallouj (2002), conformément à la figure 1 :



**Figure 1 – Formulation générale d'un produit de service**

Source : Gallouj (2002).

Au départ, cette configuration démontre une utilisation de tous les éléments, même si cela n'est pas toujours possible ou ne se manifeste que dans des cas pratiques. Selon Gallouj (2002, p.59), différents scénarios sont possibles. Ainsi :

- [T] < ---- > [Y]: où prévaut une utilisation des caractéristiques techniques de la prestation de service et ses combinaisons possibles ;

- b) [C] < ---- > [C'] ---- > [Y]: représente le service en tant que tel (service pur), qui a également été décrit par Meirelles (2006), dans lequel la compétence interne (organisationnelle) et externe (consommateur final) produit le service final, à l'exemple d'un service de consultant ;
- c) [C'] ---- > [Y]: cette configuration représente le libre-service, dans le cadre duquel seules les compétences du consommateur sont impliquées ;
- d) [C] ---- > [Y]: Seulement les compétences du prestataire de services sont impliquées dans la relation du produit du service, les caractéristiques du service ou l'intervention du client ne sont pas prises en compte, comme dans le cas des services de nettoyage qui demandent des machines sophistiquées.

Toujours selon Gallouj (2002), les situations de « libre-service », comme dans le cas des chaînes de commerce de détail, les fast-foods, les services bancaires via internet et les distributeurs, le modèle le plus fréquent fait référence à la situation « C ». Toutefois, ces exemples ne sont pas exhaustifs, d'autres services qui demandent un « libre-service » ne sont pas obligatoirement formés par le seul élément « compétence des clients ».

Pour opérationnaliser les vecteurs au sein des réseaux de détaillants, les caractéristiques des prestations des services finaux ou le type de produit acheté, les garanties, le paiement et la livraison du produit au consommateur [Y] ont été pris en compte.

Les caractéristiques matérielles et immatérielles [T] qui sont normalement présentées isolément sont ici décomposées pour une meilleure compréhension. Les systèmes informatisés de *back-office* et *front-office* (GALLOUJ, 2002), la localisation, l'environnement, la variété des produits, la politique des prix et le format du magasin (GALLOUJ, 2007) seront également observés. En ce qui concerne les compétences, l'attention doit être renforcée. En effet, chez Gallouj (2002) ce concept n'a pas été approfondi, tout comme l'opérationnalisation des compétences. Cet auteur ne cite que les normes de l'*International Organization for Standardization* (ISO), ainsi que des études provenant du secteur des ressources humaines comme pouvant être utilisées en tant que support de ces définitions. Sur ce point, il est également important de distinguer les caractéristiques techniques immatérielles [T] des compétences [C]. La compétence se restreint au savoir, à la capacité de mettre quelque chose en œuvre. Les caractéristiques, quant à elles, sont à la charge des instruments utilisés qui, souvent, n'ont pas de caractéristiques matérielles, comme les procédures techniques du cadastre des ventes ou les techniques d'approche du client.

Gallouj (2002) met l'accent sur le fait que le vecteur [C] recouvre aussi bien les compétences mobilisées par le groupe ou la personne qui effectue la prestation de service que l'entreprise en tant que telle. Dans ce cas, cette compétence peut avoir été disséminée par l'interaction entre les parties impliquées de façon naturelle, c'est-à-dire par des contacts quotidiens – que Gallouj (2002) présente comme « des interactions sans coûts ». Chaque participant développe ses compétences de deux façons : une individuelle, grâce à une formation de départ et une organisationnelle, soit au niveau académique ou tactique, voire aux deux. Ce développement peut également avoir lieu par l'intermédiaire de compétences cognitives (scientifiques et techniques) ; de compétences relationnelles (internes, lorsqu'elles touchent l'équipe, ou externes, lorsqu'elles font référence au client ou d'autres parties intéressées) ; de compétences combinatoires ou créatives (qui combinent des caractéristiques techniques) ; et, de compétences opérationnelles (ou manuelles) (GALLOUJ, 2002). Par conséquent, l'analyse des produits du service [Y] sera faite dans le cadre des combinaisons existantes à partir du système de Gallouj (2002) appliqué aux réseaux de détaillants.

## ***2.2 La logique de l'innovation appliquée aux chaînes de commerce de détaillant***

À partir du démembrement de la composition du produit du service, il est possible de la concevoir comme un instrument d'analyse des innovations dans les services, ce qui a également été proposé par Gallouj (2002), conformément au tableau 9. Cet auteur considère qu'une fois que l'approche est acceptée, l'innovation peut être définie comme une modification qui affecte un vecteur ou plus. Cependant, l'innovation n'est pas comprise comme un résultat final, mais comme un processus, raison pour laquelle ce modèle analyse la façon dont les interactions ont lieu jusqu'à former l'innovation .

Les modèles de l'innovation	Nature de << l'action >> sur les caractéristiques
Radical	- Définition restreinte: la création d'un nouvel ensemble de fonctionnalités {[C *], [C *], [T *], [* Y]} - Définition large: la création d'un nouvel ensemble de fonctionnalités {[C *], [C *], [T *]} tout [Y] reste inchangé
Amélioration	Augmentation du volume (qualité) des caractéristiques
Incrémentielle	Addition (ou suppression) des caractéristiques
Ad hoc	Production de nouvelles compétences [C], la codification et la formalisation de [C], qui est la transformation de [C] dans [T] caractéristiques (techniques et incorporels)
Recombinaison	Combinaison ou de séparation de groupes de caractéristiques
Formalisation	Formatage et uniformisation des caractéristiques

**Tableau 1 – Les différents modèles d'innovation et la dynamique des caractéristiques**

Source : Gallouj (2002).

La configuration du tableau permet de mettre en place une analyse plus complète de l'innovation, d'identifier tous les types de changements possibles, ainsi que les acteurs qui ont causé ces transformations. Il faut donc mettre l'accent sur le fait que l'origine des modifications des vecteurs qui entraînent l'innovation, qui est aussi l'un des objets d'étude de cette thèse, peut également être liée aux différentes situations. L'innovation est analysée par des approches différentes qui prennent en compte aussi bien la connaissance scientifique que la demande du marché en tant que facteurs déterminants de ce processus. Par conséquent, il existe un modèle linéaire pour lequel le processus de l'innovation provient de la science, comme une réponse aux avancées technologiques et à leur application productive, avec un développement orienté et conscient et de forts investissements en R&D, c'est-à-dire de recherches de base plus connues comme *science-push* (quand la science est un facteur de création) ou *technologie-push* (quand la technologie joue ce rôle) (CAMPOS, 2006). Dans ce sens, les innovations présentes au sein des réseaux de détaillants seraient alors le résultat d'une modernisation réalisée par des agents externes, comme les universités et les centres de développement de nouveaux attributs liés au produit ou à de nouvelles formes de gestion. Il n'est pas rare de trouver dans les chaînes de commerce de détail des secteurs de R&D ou d'investissements dans le développement de technologies de pointe et de nouvelles formes de gestion, cette vision ne peut donc pas être écartée. De nouvelles compétences cognitives provenant du monde scientifique pourraient aussi modifier et entraîner une innovation dans ce secteur, même si elle n'est pas développée au sein de l'organisation.

La demande serait donc l'un des facteurs de l'innovation au sein de la science, il s'agirait d'une réponse aux opportunités offertes par le marché, plus connues comme *demand-pull* ou *market-pull* (SCHMOOKLER, 1966). Dans ce cas, le marché est une source d'idées qui seront développées, puis mises en vente sur ce même marché. Pour les chaînes de détaillants, le contact direct avec le consommateur facilite la collecte des informations sur le comportement et la perception du client par rapport à tous les facteurs qui pourraient avoir un impact sur l'avantage compétitif de l'organisation.

Godinho (2003) affirme que de nos jours les chercheurs n'assument que très difficilement une analyse considérant que les innovations ont une seule et même origine. Un modèle interactif qui associe les innovations dues à la *demand-pull* et à la *science-push*, diffusé par Freeman (1979), est donc mieux adapté. Maçaneiro et Cunha (2011) ont présenté le concept introduit par Tushman et O'Reilly III (1996), il s'agit du modèle des organisations « ambidextres ». Ces organisations partiraient de deux perspectives pour mettre en œuvre leurs innovations. Elles chercheraient à répondre aux attentes du marché et, en même temps, à investir dans le développement scientifique et technologique, afin d'obtenir des innovations à long terme. Ces auteurs ont aussi présenté l'idée de March (1991) qui utilise deux autres termes avec le même sens. En effet, March (1991) utilise le terme *exploration*, qui fait référence à la prospection de nouvelles connaissances (*science-push*) et *exploitation*, liée à l'utilisation des compétences déjà existantes (*market-pull*). Étant donné que ces termes sont liés aux compétences, il est évident qu'il faut les mettre en rapport avec les idées présentées par Gallouj (2002), tout en démontrant que l'entreprise peut choisir les différents types de compétences sur lesquels elle portera ses efforts, voire même qu'elle peut être ambidextre. De plus, il est également possible de relier les deux concepts au type d'innovation, conformément à ce qui a été présenté par Gallouj (2002). Du fait que les innovations qui découlent de *l'exploration* sont liées à la « prospection, les activités demandent une recherche, une flexibilité, une prise de risques, une expérimentation, une découverte, des changements radicaux », ici les innovations tendent à être radicales. Par contre, *l'exploitation* est associée « à la discipline, au contrôle, à la modélisation, à l'efficacité, à l'exécution et à une amélioration continue », elle est donc tournée vers les innovations incrémentielles, d'amélioration, de formalisation et de recombinaison (MAÇANEIRO ; CUNHA, 2011, p. 29). Cette thèse a adopté le concept des organisations ambidextres et a mis en place une recherche pour analyser les facteurs qui ont amené l'innovation, sans pour autant préétablir un seul paradigme.

Si les concepts théoriques de Gallouj (2002), présentés dans les références théoriques de cette thèse pour l'analyse des innovations des réseaux de détaillants, à partir du tableau 10, sont transposés, les classements comportent six types de modèles basés sur la dynamique (en termes d'organisation, de qualité et de quantité) des caractéristiques et des compétences :

- a) Radical : la création d'un produit de service totalement nouveau, avec un nouvel ensemble de caractéristiques et de compétences. Chaque caractéristique et compétence présentée n'existait pas avec le produit de service précédent et ne peut pas en être dérivée. Même les compétences des clients devront être développées, car il faudra leur apprendre à adopter et à utiliser ce produit. Tout ce qui existait auparavant doit être détruit pour que le classement soit accepté ;
- b) Amélioration : malgré les modèles incrémentiels ad hoc et la recombinaison, qui concernent aussi une certaine amélioration, dans le cas spécifique de ce classement, l'amélioration est la seule forme évidente de différenciation. Elle n'interfère dans aucune des compétences et des caractéristiques – [C], [C'] et [T] – qui restent inchangées, malgré une augmentation de la qualité de chacune d'entre elles, seules ou isolées. Il est possible d'affirmer que chaque vecteur passe à un niveau supérieur en termes de valeur ou de qualité, par rapport à la situation précédente, avec une amélioration continue.
- c) Incrémentiel : il propose également une amélioration, mais sa principale caractéristique vient du rajout ou de la suppression de caractéristiques ou de compétences. De façon générale, [C], [C'] et [T] restent les mêmes, même si certains vecteurs sont rajoutés ou supprimés lors de la composition finale du produit de service. Ce type d'innovation, à la différence de l'amélioration, a lieu de façon discontinue, avec une action spécifique.
- d) Ad hoc : il permet de mettre en place la construction interactive d'une solution pour un problème spécifique proposé par un client déterminé ou une contingence spécifique. Il modifie les vecteurs [C] et [T], T représentant plus spécifiquement des caractéristiques immatérielles. Deux éléments sont fondamentaux pour qu'une innovation soit classée comme ad hoc, et non pas comme amélioration ou incrémentielle : il s'agit d'une innovation qui provient de l'interface client-prestataire de service, qui émerge (sans être programmée) et présente une solution originale à un nouveau problème ou partiellement à un nouveau du client.



- e) **Recombinaison** : ce modèle d'innovation est basé sur la réutilisation systématique ou le « recyclage » de compétences ou de caractéristiques déjà existantes. Il peut prendre la forme d'une agrégation ou d'une désagrégation, comme d'une fragmentation de la structure des vecteurs en vigueur. [C], [C'] et [T] restent les mêmes, même si leurs liaisons sont modifiées ou utilisées de façon différente.
- f) **Formalisation** : il s'agit d'un type d'innovation aux caractéristiques différentes des précédentes, car il n'est pas classé d'après la modification de [C], [C'] et [T], mais parce qu'il formalise l'innovation avec une visibilité et une modélisation qui lui permet d'être recopié par d'autres acteurs qui ont eu un contact avec l'innovation.

Dans ce cadre, l'innovation au sein des réseaux de détaillants correspond à un changement des caractéristiques finales du produit du service [Y]. Gallouj (2007) affirme que les innovations chez les détaillants proviennent de nouvelles méthodes de vente, de nouveaux concepts ou formats de magasins, de nouveaux produits et services (développés par les distributeurs ou à leur initiative), de présentation dans le magasin, de nouvelles procédures (ou nouvelles façons d'organiser et de fonctionner) au sein d'un même format, de nouveaux processus (nouvelles façons de s'organiser et d'opérer) externes, d'application et d'utilisation de nouvelles technologies (dans un même format ou environnement de même taille – clients, fournisseurs, autres magasins). Même si Gallouj (2007) les traite en tant que dimensions de l'innovation dans le commerce de détail, il s'agit d'exemples pratiques d'innovations qui se trouvent au sein des réseaux de détaillants. À partir de la vision théorique proposée par ce modèle, ces innovations sont le résultat de :

- a) un changement total des compétences et des caractéristiques, le système logistique peut d'ailleurs être complètement reformulé, avec l'existence d'un nouveau format et de nouveaux contacts de ventes, ou d'autres impacts sur tous les processus liés à l'innovation ;
- b) une altération de la qualité des compétences et des caractéristiques qui peuvent provenir d'un apprentissage quotidien de l'organisation, d'investissements dans la formation ou upgrade informatique ;
- c) une redéfinition, inclusion ou suppression de compétences et caractéristiques, comme la suppression de processus, ce qui réduit les coûts ou l'augmentation de protocoles d'accueil et personnalise le service au client ;

- d) une altération des compétences ou des caractéristiques immatérielles dans le cadre d'une construction commune avec le client ;
- e) nouvelles façons d'utiliser les compétences et les caractéristiques déjà existantes, y compris par la mise en place d'autres types de liaisons ou de systèmes ;
- f) formalisation grâce à des protocoles, des formulaires, des organigrammes et des procédures provenant d'innovations précédentes.

Malgré sa complexité en ce qui concerne les activités novatrices des chaînes de commerce de détail, ainsi que des activités liées à des questions organisationnelles, opérationnelles et relationnelles, cette étude met en place un cadre d'analyse complet qui permet de vérifier les détails et la logique de l'innovation, y compris les caractéristiques spécifiques des localités où s'installent les réseaux de détaillants. Par conséquent, la prochaine et dernière partie du modèle conceptuel de la thèse analyse l'origine de l'innovation, ses caractéristiques et ses compétences, et son classement postérieur, en liaison avec la longévité espérée après implantation.

### ***2.3 La durabilité de l'innovation et la recherche de la longévité de l'avantage compétitif***

Parmi les théories présentées dans cette thèse et à partir de l'œuvre de Gallouj (2007), il faut mettre l'accent sur certaines d'entre elles, dans une perspective d'analyse des propositions définies. Il est important de comprendre que l'innovation amène, par définition, un gain ou un avantage compétitif à l'organisation. L'objectif de cette thèse n'est pas de remettre en cause la structure théorique de l'avantage compétitif, la création ou l'appropriation de valeur. Malgré tout, une analyse de la question est ici nécessaire, car elle permet de présenter les impacts de l'innovation et sa durabilité.

Le terme : « avantage compétitif » est souvent considéré comme évident dans les articles scientifiques et dans le quotidien de la vie en entreprise (BRITO. BRITO, 2014). Vasconcelos et Cyrino (2000) ont étudié cette expression le plus complètement possible et affirment que l'avantage existe quand une entreprise se trouve devant ses concurrentes. Jusque là le consensus sur le concept est indéniable, mais la façon dont l'avantage arrive ou peut être mesuré dépend d'un courant de pensée, de prémisses et d'une philosophie. Cette dialectique peut correspondre à une performance économique supérieure à la moyenne du marché, à une vision plus centralisée sur le marché, à l'exemple de ce que défend Porter (1989), qui présente les choix stratégiques du positionnement, du développement de procédures de routine et de la

capacité dynamique (TEECE; PISANO ; SHUEN, 1997), ou de l'obtention par l'entreprise de ressources rares ou inimitables (BARNEY, 1991). L'innovation ne serait qu'une façon parmi d'autres d'obtenir un avantage compétitif dans le cadre de la concurrence du marché.

Dans les chapitres précédents, les différentes variations qui existent dans le cadre de la prestation de service et les facteurs qui influencent cette composition ont été présentées. L'analyse du produit du service par l'intermédiaire des compétences et des caractéristiques présentées par Gallouj (2002) contribue de façon déterminante à la mise en place d'un classement cohérent de l'innovation appliquée au commerce de détail. Toutefois, sous l'angle de l'analyse des classements, il existe des restrictions théoriques quant à l'impact de l'innovation et sa longévité. Le point de départ de l'analyse est renforcé par la composition du produit du service, mais ses effets de retour et de durabilité ne sont pas encore pris en compte. Il faut donc avoir recours à une autre théorie.

Pour Sorescu et al (2011), il existe deux façons d'obtenir un avantage compétitif grâce à l'innovation dans le commerce de détail : par la création d'une valeur, qui est inhérente au concept de l'innovation, et par l'appropriation d'une valeur. Dans les deux cas, l'opération a lieu parce qu'il y a une efficacité et une efficacité opérationnelle du client et par la fidélisation et l'implication de ce dernier. Ces auteurs affirment aussi que l'innovation peut avoir lieu dans un cadre interne ou externe, voire au sein de tout le système du commerce de détail. Par conséquent, l'analyse des compétences et des caractéristiques est pertinente lorsqu'il s'agit de comprendre la dynamique de l'innovation et ses précédents. Ce travail a adopté ce modèle afin de vérifier les résultats obtenus dans le contexte de l'innovation, conformément au tableau 2 :

Thème du design		Traditionnellement mis en place comme	Innovations d'implantation du thème du design	Principales prémisses du modèle	Retour sur innovation
Appropriation de Valeur	Efficacité opérationnelle	Environnement simplifié du magasin et opérations de « back-end »	Modèle de collection éphémère	Réduire le stock et mettre en place une rotation rapide des stocks	. Réduction des coûts des processus . Réduction du temps passé sur les processus
			Modèle self-service	Accélérer la distribution des marchandises	
			Modèle « faite votre prix » (NYOP)	Minimiser la non-utilisation des produits périssables	
	Efficacité opérationnelle	Gestion des fournisseurs, gestion de l'inventaire et études de marché	Développement de complémentarités	Offrir des produits avec les services et le savoir-faire de l'entreprise	.Augmentation des ventes .Augmentation des bénéfices .Augmentation des bénéfices à l'unité
			Modèle d'adjacence	Capitaliser la demande pour une expansion en dehors des limites de l'affaire	
	Client fidèle	Modèle basé sur la confiance	Profiter des produits exclusifs	Assortiment de produits uniques et inimitables et produits avec une proposition de valeur définie	.Augmentation du <i>market share</i> .Augmentation du nombre de clients qui participent au programme de fidélisation .Diminution des dépenses de publicité .Augmentation des ventes chez les clients qui participent aux programmes de fidélisation
			Relations durables de consommation grâce à des processus à canaux multiples	Test continu pour pouvoir identifier les produits adaptés et offrir un savoir-faire aux clients	

**Tableau 2 - Classement des innovations du modèle d'affaires du commerce de détail conformément aux thèmes du projet**

Source : SORESCU et al (2011)

Lorsque le résultat de l'innovation correspond à une appropriation de valeur, l'efficacité opérationnelle entraîne une accélération de la réalisation des activités, qui sont plus directes, plus simples et moins chères. Par conséquent, depuis la mise en place de la prestation de service, les détaillants modifient les agencements et les présentoirs, en plus d'adopter les nouvelles technologies. Le résultat de ce type d'innovation réduit les coûts et le temps passé

sur les procédures organisationnelles. L'efficacité opérationnelle est liée à l'offre d'une variété de produits qui correspondent à la demande, à des prix variables qui attirent la clientèle et permettent de faire un maximum de bénéfices sur le marché. Pour le détaillant, elle se traduit en recherche marketing et gestion des données, afin de connaître et de comprendre le client, ce qui entraîne une augmentation des ventes, du total des bénéfices de l'organisation ou d'un bénéfice sur chaque pièce.

La fidélisation du client est la troisième stratégie qui permet d'obtenir un avantage compétitif pour une prise de valeur. L'idée consiste à fixer le client après des coûts initiaux d'acquisition. Traditionnellement, cela prend la forme de surcoûts en cas d'abandon du programme de fidélisation ou d'une absence de prévision des coûts d'abandon. Comme ce procédé peut affecter la satisfaction du client, les détaillants peuvent chercher des mécanismes de mise en place d'une confiance et d'une satisfaction pour que celui-ci ne recherche pas la concurrence. Ces actions se traduisent par une augmentation de la participation sur le marché ce qui, si le détaillant le choisit, peut se traduire par une diminution des coûts publicitaires, car les clients sont plus fidélisés. Lorsque l'organisation propose des programmes de fidélisation de la clientèle, il est possible d'observer une augmentation du nombre de participants au programme de fidélisation, voire d'une augmentation des ventes auprès de ceux qui y participent déjà.

Quand il s'agit d'actions novatrices qui ont un impact sur la prise de valeur, des situations comme celles qui sont présentées tableau 3 ont été observées :

Thème du design		Traditionnellement mis en place comme	Innovations d'implantation du thème du design	Principales prémisses du modèle	Retour sur innovations
Création de valeur	Efficacité pour le client	Différents points, exposition des produits, supports et ventes, etc.	Format novateur qui facilite l'expérience d'achats	Département au sein du magasin	. Plus grand nombre de points de vente
				Vente automatique	. Présentation qui favorise le choix des produits Facilitation des moyens de paiement
	Efficacité du consommateur	Grande variété	Acteurs contribuant à déterminer la quantité idéale de produits et de services destinés aux consommateurs	Co-création du client	. Augmentation de la variété des produits quant à la couleur, à la taille et à la diversité
				Co-création du fournisseur	. Possibilité de choix et création d'un produit personnalisé (cocréation)
	Implication du consommateur	Confiance dans la publicité	Confiance dans les valeurs ajoutées tie-ins	Produits provenant de sources durables, pratiques de commerce durable	. Expérience unique d'achat
				Incorporer le produit au sein d'un important savoir-faire du magasin	

**Tableau 3 – Résultats d'innovation dans le commerce de détail concernant la création de valeur**

Source : SORESCU et al (2011)

Pour ce qui est de la création de valeur, qui est pertinente pour évaluer s'il y a une innovation dans l'action adoptée, le premier point de vue concerne l'efficacité du client. L'efficacité du client est liée à un accès facilité, grâce à une localisation qui favorise le déplacement d'un plus grand groupe de personnes, comme dans le cas de la disposition des produits (exposition) ou d'autres types de support de ventes (vente internet ou sur catalogue). Le deuxième point vient de l'efficacité du client, le détaillant doit offrir une variété de produits qui répondent aux besoins et aux attentes des clients en termes de couleurs, de tailles, de types de produits. Certains détaillants préfèrent donc se spécialiser dans un seul domaine pour pouvoir répondre aux clients sans augmenter les coûts ou faire des contrats plus spécifiques avec les fournisseurs. La co-création avec le client est une autre option d'innovation. Avec ce système, le client peut choisir ou même préparer son produit avec les intrants proposés par l'entreprise.

L'implication du client correspond à la façon dont le détaillant est capable de projeter des sensations, des expériences et créer des émotions qui transcendent les achats. Dans ce cas, le client vit dans le détail une expérience unique qui dépasse la variété des produits, une bonne localisation ou les autres facteurs déjà cités. Le détaillant cherche à transmettre toute son expérience par l'intermédiaire d'une personnalisation, thématisation ou construction d'idées au sein de l'environnement du magasin, afin de faire vivre une expérience unique. L'implication va au-delà de la satisfaction, car cette dernière ne concerne que des clients passifs, ici, le client est actif, il construit des sensations. Sorescu et al (2001) expliquent qu'il faut comprendre que l'implication est l'un des buts les plus importants du détaillant et que les indices directs d'évaluation de cet objectif ne sont pas encore disponibles.

Après l'analyse directe des impacts de l'innovation, il est nécessaire d'étudier la durabilité de ceux-ci. Il est clair que, dans le cadre des théories de l'innovation dans le commerce de détail étudiées dans cette thèse, chacune d'entre elles apporte des dimensions déterminées à l'existence de l'innovation et, singulièrement, à sa longévité. Ainsi, l'approche environnementale amène une vision chronologique qui cherche à décrire les innovations dans le commerce de détail à différentes époques, alors que la vision déterministe considère que la législation, le rôle de la classe moyenne, la technologie, le temps à disposition des consommateurs pour leurs achats sont autant de facteurs qui entraînent des innovations. Des théories encore plus complexes ont été mises en place, comme l'approche intégrée des variables environnementales, la combinaison des niveaux de recettes et de dépenses, le niveau de la technologie des transports, les technologies des produits et le niveau de croissance de la population et des systèmes urbains. Tous ces facteurs interagissent entre eux et contribuent à modifier trois autres dimensions du commerce de détail : la variété de la structure de la consommation, la structure du commerce de détail et l'agglomération ou la localisation commerciale. Les approches de conflits reflètent des situations de marché hautement compétitives, dans le cadre desquelles la concurrence entre les organisations est très forte, ce qui fait qu'elles restent centrées sur les réactions et les adaptations des entreprises de commerce de détail pour pouvoir rester sur le marché. Dans ce cas, les modèles présentés étudient les phénomènes d'opposition, de conflit et surtout d'imitation de la part de la concurrence. Ils expliquent comment les détaillants ne se battent plus sur autre chose que les prix et analysent la structure comportementale d'une entreprise se trouvant déjà sur le marché face à un autre compétiteur. Les approches multicritères cherchent eux aussi à comprendre un aspect déjà présent dans ce modèle conceptuel, car elles vérifient les liens qu'il y a entre les différentes variables de façon dynamique, à l'exemple des préférences du consommateur

(demand pull) et des stratégies de l'organisation (technology push), qui ont été observées soit séparément, soit conjointement.

L'approche cyclique, qui est probablement la plus diffusée dans le monde académique en ce qui concerne l'innovation dans le commerce de détail, présente des théories qui s'appuient sur la vision de Schumpeter sur la croissance économique en cycles. La théorie de la roue de distribution, quant à elle, présente les coûts et les marges en tant que facteur principal d'entrée de nouveaux concurrents sur le marché, avec leur développement, puis leur déclin. En effet, un prix et des marges faibles font le succès de l'entrée sur le marché, mais à mesure que l'entreprise se développe le consommateur devient plus exigeant et ce qui avant était un avantage devient une source de déclin. Ainsi, le détaillant se voit obligé d'augmenter sa qualité et perd son avantage en terme de prix. Le modèle accordéon est également basé sur les cycles, car les entreprises varient comme des accordéons (croissance et rétraction), aussi bien en ce qui concerne leur taille, leur diversité et spécialisation. Lorsqu'elle est appliquée au commerce de détail, la théorie du cycle de vie apporte également une contribution significative à la problématique de cette thèse et en constitue une des prémisses. En effet, elle considère qu'une innovation comprend une période d'implantation, de croissance, de maturité et de déclin. Lors de la phase d'implantation de l'innovation, il y a peu de concurrents, les taux de croissance sont élevés et la rentabilité modérée, les investissements de l'entreprise sont plus faibles, mais les risques sont élevés. Il n'y a pas de recours aux technologies de contrôle et le style de gestion doit être entrepreneurial. Après un certain temps, celui-ci étant indéterminé, les caractéristiques changent et une phase de croissance se met en place, avec un taux de croissance encore plus élevé et une rentabilité en augmentation. Au moment de la phase de maturité, la croissance est faible, la rentabilité est de nouveau modérée et la concurrence commence à apparaître. L'utilisation de techniques de contrôle devient importante, voire indispensable, et le style de gestion devient professionnel. Lors de la phase de déclin, il y a peu de concurrents, les taux de croissance sont nuls ou négatifs, la rentabilité est très faible et l'entreprise ne réalise qu'un minimum d'investissement.

Après avoir compris ce qu'est une innovation aux caractéristiques de déclin, il faut identifier les facteurs qui produisent cette phase pour mettre en œuvre une réadaptation des attitudes de l'organisation, afin bien évidemment de l'éviter. Le déclin, surtout en ce qui concerne les théories cycliques, provient du facteur qui a entraîné l'innovation. Dans le modèle de la roue de distribution, l'entrée d'un nouveau concurrent, dans ce cas une entreprise novatrice, est due à des prix bas et à une faible rentabilité, comme cela a déjà été analysé. Ainsi, avec le temps, les consommateurs obligent l'entreprise à se qualifier, à proposer de



meilleurs produits et une plus grande variété de ceux-ci, les prix et les marges qui auparavant faisaient la différence sont alors un facteur de déclin de l'organisation, car avec des coûts plus importants et des prix plus élevés, conformément à ce qui a été présenté par Nielsen (1966), l'entreprise doit faire face à l'arrivée d'une nouvelle clientèle avec de nouvelles exigences, ce qui lui fait perdre la niche qu'elle avait conquise et l'oblige à s'affronter à de nouveaux concurrents aux innovations plus efficaces. Dans ce cas, le succès de l'innovation détermine son déclin.

Christensen (2003) confirme cette idée dans son livre « La croissance par l'innovation » et une recherche effectuée en usine sidérurgique. Dans son analyse, les mini-usines ont obtenu un avantage compétitif grâce à une innovation au niveau de leur format : elles sont plus petites, avec une structure simplifiée et une main-d'œuvre moins chère, elles ont conquis le marché parce que leurs chaînes de production étaient capables de fournir un produit 20 % moins cher. Dans un premier temps, leurs produits étaient de moindre qualité et elles ont occupé une niche de marché qui n'était pas importante pour la grande sidérurgie déjà établie. Par la suite, ces mini-usines ont fini par totalement dominer le marché sur lequel elles étaient en compétition, avec des gains appréciables par rapport à la grande sidérurgie, qui a fini par se retirer du marché. À ce moment-là, les mini-usines sont rentrées en concurrence entre elles et leur rentabilité a chuté, car elles ont dû s'adapter à la concurrence d'entreprises nées de la même innovation. L'étude de cet auteur analyse aussi les différents niveaux qui ont permis à ces mini-usines de pénétrer sur de nouveaux marchés sidérurgiques, jusqu'à ce que la grande sidérurgie finisse par se retirer des marchés les plus sophistiqués et qu'elles proposent de meilleures marges, y compris aux États-Unis.

À partir de la perspective des théories de l'innovation dans le commerce de détail, les compétences et les caractéristiques des innovations ont permis d'identifier les principaux facteurs d'apparition des innovations et d'analyser leurs interactions au cours du temps, ainsi que les situations qui les ont entraînés vers un déclin ou une durabilité. Dans la prochaine partie, l'application de ce modèle conceptuel au sein des grandes chaînes de détaillants installées au Brésil sera présentée, ce qui permettra de comprendre la dynamique des innovations dans le commerce de détail.

### **3 LES CHAÎNES DE COMMERCE DE DÉTAIL ET L'INNOVATION**

Cette partie présente les analyses des cas d'innovation qui ont été identifiés dans les grandes chaînes de commerce de détail au Brésil. Pour cela, ce travail aura recours aux

théories présentées précédemment. Les compétences des prestataires de service et des clients, qu'elles soient théoriques, pratiques, organisationnelles ou relationnelles ont été identifiées, avec leurs caractéristiques techniques matérielles et immatérielles et par rapport au matériel, à la logistique, à l'information, aux connaissances et aux relations. Dans cette perspective, l'objectif est d'identifier les opérations de service, leurs impacts pour l'organisation et les clients et, enfin, le niveau où elles se trouvent. Cette partie est organisée par entreprise et présente les quatre innovations détectées dans les entretiens auprès des Magasins Renner, les sept innovations de la chaîne « Magazine Luiza, les dix innovations du réseau de pharmacies « Pague Menos » et enfin les cinq innovations de l'entreprise « Telhanorte ».

### 3.1 Magasins Renner

Les Magasins Renner sont des magasins à départements spécialisés dans l'habillement (vêtements et chaussures). L'entreprise a été fondée en 1922 dans la ville de Porto Alegre, dans la région sud du Brésil. Au départ, elle faisait partie d'un groupe plus important, le groupe A. J. Renner. Ce n'est qu'en 1940 que l'entreprise a pris ce format. Elle ne s'émancipera du groupe qu'en 1965. Après une restructuration au début des années 1990, l'entreprise s'est focalisée sur la mode.

Cette entreprise présente 4 innovations, conformément au tableau 4 :

Entreprise	Numéro	L'innovation	Influence d'innover	Type d'innovation	Compétences du client [C']	Compétences du prestataire [C]	Caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [I]	Caractéristiques finales ou de service [Y]	Barrière	Création de valeur	Appropriation de Valeur
Renner	1	Encantômetro	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Non	Implication du client	Client Fidèle
	2	Lifestyle	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficience du client	Efficacité Opérationnelle
	3	Corporation	Technology push	Incrementiel	Non	x	x	x	Oui	Efficience du client Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle Efficience Opérationnelle
	4	Cartão co-branded	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Oui	Efficience du client	Efficacité Opérationnelle

**Tableau 4 : Les innovations des Magasins Renner**

La **première** innovation présentée par les Magasins Renner concerne la politique « enchantement » proposée par l'organisation. Le slogan de cette philosophie est le suivant :

« enchanter nous réalise ». De fait, l'innovation provient d'un tableau électronique appelé 'enchantomètre' qui se trouve à la sortie des 297 magasins du pays. Il permet de suivre la perception de la qualité des employés, des produits et de l'expérience d'achat.

L'idée d'implanter ce tableau découle d'un besoin ressenti par l'entreprise qui voulait améliorer ses relations avec le client. Pour la responsable des relations avec les investisseurs, l'absence de canal de communication peut éloigner un client insatisfait ou même empêcher une possible réclamation. Un moyen de communication officielle entre le client et l'entreprise rend crédible et transparente la relation client-entreprise.

En ce qui concerne les compétences réunies [C] pour cette implantation par l'entreprise, aucun développement plus élaboré n'a été nécessaire, ni de la part de l'organisation, ni de la part des clients. Toutefois, cette institution a dû développer des connaissances cognitives [C1], comme un entraînement des employés qui ont commencé à travailler avec l'aide du tableau, et des compétences relationnelles internes [C'1], étant donné que le client doit être disposé à participer à la recherche de satisfaction et avoir les connaissances nécessaires pour exprimer ses satisfactions et insatisfactions avec l'aide d'un employé. Pour ce qui est des caractéristiques matérielles, un système d'information [T1] a été mis en place, avec une méthode de comptage et l'appareillage du tableau. La caractéristique immatérielle [T2] s'est résumée à la mise en œuvre d'un nouveau protocole d'accueil, pour que l'employé invite le client à participer et que la recherche soit prise en compte.

Il n'y a pas eu de résistance à l'implantation de ce système. Au départ, « l'enchantomètre » n'était qu'un tableau en carton qui avait la forme d'un bloc-notes. Par la suite, ce tableau est devenu électronique, avec un système d'informations simples qui enregistre les valeurs désignées par les clients.

Comme cela a déjà été analysé, le retour offert au client correspond à la mise en œuvre d'un canal de communication qui a permis une nouvelle forme d'interaction dans le cadre de laquelle le client peut choisir s'il veut ou non répondre et vivre une expérience d'achat unique. Pour l'entreprise, la prise de valeur a lieu dans la mesure où les manques ou les questions devant être améliorées sont identifiés par rapport à la perception des clients et que les améliorations organisationnelles ont lieu à partir des situations exposées, ce qui entraîne une fidélisation du client.

La **deuxième** innovation présentée par l'entreprise est celle du concept de « style de vie » : les collections sont développées conformément aux styles de vie. À partir de 2002, les magasins ont vu leur présentation modifiée afin de répondre à ce que l'entreprise considère comme le « style de vie » du client : casuel, jeune, néo-traditionnel, « in » et contemporain,

grâce à la création de six marques d'entreprise (Just Be, Cortelle, Request, BlueSteel, Marfinno et Preston Field) qui reflètent les intérêts, les valeurs, les attitudes, les personnalités et les habitudes des clients. À partir de cela, le magasin a élaboré le slogan suivant : « Vous avez un style, Renner les a tous »

Cette mise en œuvre a pris trois ans. De plus, ce nouveau style a cherché à exposer les produits de façon à faciliter le choix du consommateur et à optimiser le temps de ce dernier. D'après un rapport administratif (2007, p.5) : « le concept des styles de vie met en œuvre, développe et permet de vendre des marchandises (vêtements et accessoires de mode, ainsi que de la lingerie, des chaussures et des cosmétiques) aux femmes, aux hommes, aux adolescents et aux enfants ».

L'analyse de l'innovation a eu lieu à partir de l'identification des motivations qui ont entraîné l'implantation de ce nouveau style d'organisation dans les magasins. L'innovation est partie d'une initiative de l'organisation après un voyage que le Président de la compagnie a fait aux États-Unis. Il s'agissait d'un modèle déjà employé par de grandes chaînes américaines comme Gap, Macy's et JC Penney, le président a donc pris l'initiative de l'implanter au Brésil. Son but était d'offrir au client un environnement où il sente qu'il ne faisait pas qu'acheter des vêtements, mais un objet de mode adapté à son mode de vie.

En ce qui concerne les compétences de l'entreprise [C] mises en place pour l'implantation de cette deuxième innovation, il est évident que différentes compétences doivent être accumulées et développées, voire même enclenchées lors de la mise en place de cette nouvelle organisation. Comme cela a été présenté dans le modèle théorique, ces compétences sont de nature théorique, pratiques, organisationnelles et relationnelles. À partir de l'entretien avec le Directeur financier et des relations avec les investisseurs, il est possible d'affirmer que les principales compétences qui ont dû être travaillées lors ce processus sont celles qui dépendent des relations cognitives. Une entreprise de consultants, spécialisée [C 1] en styles de vie a été embauchée, son siège est au Portugal, mais elle travaille aussi aux États-Unis. Au Brésil, elle a tout spécialement réalisé cette étude pour les Magasins Renner. Selon cette entreprise, sa mission consistait à créer un langage commun adapté aux différents secteurs de l'entreprise quant à la compréhension de « qui est le public cible » et de « comment anticiper les besoins et les aspirations du consommateur » par le biais de la « méthode du style de vie ». Toujours d'après les consultants, cette méthode est un outil d'analyse, de segmentation et de définition du client au moyen de ses préférences de style, au lieu d'avoir recours à des définitions basées sur « la mode, les études démographiques et le pouvoir d'achat » du consommateur.

L'autre compétence cognitive qui a dû être développée est celle de l'équipe de ventes. Toute équipe ayant un contact direct avec le consommateur a été entraînée [C2] pour répondre au client à partir du style de vie, et non plus par rapport au produit. L'entraînement a été réalisé par le même entreprise de consultants afin de construire et d'exécuter une définition claire du profil du public-cible, sur la base du concept de marque, de développement du produit, de la planification des achats, du visuel de *merchandising* et de la stratégie de marketing.

L'entraînement a permis de répondre à la problématique des compétences cognitives tout en permettant une avancée en termes de compétences relationnelles externes [C3] et opérationnelles [C4], surtout parce que l'interaction avec les clients a commencé à jouer un rôle de différenciation, avec des changements dans la façon d'aider à choisir un produit en magasin. Des protocoles d'accueil par styles de vie ont été mis en place, en plus d'une présentation des produits à laquelle les vendeurs ont été obligés de s'adapter pour pouvoir informer les clients.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles [T], cette nouvelle disposition a demandé, et demande encore, une entente parfaite entre les équipes de développement, d'achats, de logistique et d'opérations des magasins [T1], avec une synchronisation du travail par le biais de systèmes d'information [T2]. Il a également fallu mettre un terme à la vente de draps, nappes et serviettes [T3] pour adapter les ventes au « style de vie ».

Intrinsèquement, même si la structure du changement de la présentation du magasin demande des investissements coûteux et des études approfondies, les Magasins Renner n'ont pas eu de problèmes lors de l'implantation de ce nouveau style. Toutefois, il existe une difficulté particulière à ce concept qui dure encore : celle de réunir des produits qui plaisent au client. D'après la responsable des relations avec les investisseurs, l'entreprise ne choisit pas toujours des collections qui ont du succès.

Pour la responsable des relations avec les investisseurs, l'entreprise a perçu un retour sur l'efficacité du client, car l'implantation du « style de vie » a facilité l'expérience d'achats en simplifiant le choix des produits et en améliorant l'utilisation du temps d'achat. Avec cette présentation par styles de vie, le magasin cherche à proposer des produits pour toute la famille (*one-stop shop*) et à mettre à disposition des chaussures et des accessoires qui complètent le style de vie, toujours d'après le rapport administratif publié en 2007. Le retour sur la prise de valeur a entraîné une meilleure efficacité opérationnelle avec une augmentation des occasions de ventes croisées, un meilleur écoulement des stocks, sans superposition de marchandises, un moindre besoin de baisser les prix (*markdowns*) et une augmentation des marges,

conformément à ce qui a été présenté dans le rapport administratif de 2007 et dans celui de 2012, ces informations étant aussi disponibles dans la présentation institutionnelle publiée en octobre 2013.

Malgré une implantation en 2002, cette innovation n'est pas encore copiée par d'autres magasins ou détaillants, elle est encore aujourd'hui présentée comme une stratégie et l'un des grands avantages compétitifs de cette organisation.

La **troisième** innovation proposée par cette entreprise est, chronologiquement, celle de la première entreprise brésilienne dont le capital a totalement été fragmenté à la Bourse de valeur de São Paulo (BM&BOVESPA) en 2005. En 1967, l'entreprise a ouvert son capital tout en restant une entreprise familiale dont les actions étaient peu négociées en Bourse. En 1998, la troisième génération de la famille aux commandes de l'organisation a décidé de vendre la compagnie. L'entreprise J.C. Penney Brazil Inc. Propriétaire d'une des plus grandes chaînes de magasins des États-Unis a pris le contrôle de cette entreprise, avec 98 % du capital.

Toutefois, en juin 2005, la haute administration des Magasins Renner a décidé de vendre le contrôle de la compagnie par le biais d'une offre publique d'action à la BM&BOVESPA. Les Magasins Renner ont alors été classés comme « sans statut » au sein du nouveau marché de la Bovespa et comme la première entreprise avec près de 100 % de ses actions en circulation. Dans la plupart des entreprises, un ou deux associés contrôlent la majorité du capital de l'entreprise, mais chez Renner, d'après la convention de l'organisation, aucun actionnaire ne peut détenir plus de 20 % des actions. Si à cause d'une situation quelconque un actionnaire dépasse cette limite de 20 %, il devra automatiquement vendre son surplus d'actions. Il s'agit donc d'un statut complètement destiné à la protection des actionnaires minoritaires.

D'après le Directeur financier et des relations avec les investisseurs, le processus d'inscription à la liste des entreprises cotées en bourse a pris près de 6 mois, surtout parce qu'il y a des conditions légales et institutionnelles, et plus particulièrement par rapport à la gouvernance de l'organisation. Conformément aux informations du rapport rapport d'administration datant de 2005, l'entreprise a dû mettre en place un nouveau modèle de gouvernance corporative, caractérisé par une professionnalisation de la gestion, une séparation de la fonction de Président du conseil d'administration de celle de Président de la compagnie, par la formalisation d'un Conseil composé de membres indépendants et par un effort permanent capable de maintenir une forte communication avec les actionnaires.

Pour cela, les principales compétences [C] qui ont dû être modelées pendant le processus sont avant tout cognitives. La haute administration de l'entreprise, avec l'aide de

consultants spécialisés (consultants légaux) [C1], a mis en œuvre une nouvelle relation de travail entre le Conseil et la Direction de la compagnie, le Conseil se réunissant en cas de besoin ou au moins une fois par mois. Le rapport administratif en date de 2007 décrit qu'en 2006, il a fallu apporter des améliorations au statut social, afin de répondre aux modifications effectuées au sein du nouveau marché de la Bovespa. En 2007, les travaux ont été axés sur la formalisation des règlements internes du Conseil d'administration, du Comité des rémunérations et du Conseil fiscal, ainsi que sur les modifications du Plan d'option d'achat des actions (POAA). De plus, des améliorations ont été apportées aux statuts de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de Gouvernance corporative. En plus de ces statuts, le Manuel de participation des actionnaires aux assemblées a été défini pour une meilleure transparence et garantir une prise de décision consciente et participative de la part de tous les actionnaires, grâce à leur présence physique ou par le biais d'une représentation. Cette initiative a reçu le prix IBGC de gouvernance corporative dans la catégorie : Innovation de l'Institution brésilienne de gouvernance corporative. Enfin, à partir de l'exercice 2007, l'entreprise a divulgué des informations additionnelles conformément à la norme « *International financial reporting standards* » (IFRS) du règlement du nouveau marché de la Bovespa. Dès mai 2007, l'entreprise a également mis en place des portefeuilles théoriques à la Bovespa et est entrée dans les indices Ibovespa e IBRX-50.

En plus des compétences cognitives des consultants, le corps de direction a été obligé de se professionnaliser [C2], dans le cadre d'un nouveau style de gestion qui a commencé à répondre non plus à un seul propriétaire, mais à une multitude de propriétaires fragmentés et localisés dans différentes parties du monde. Actuellement, il y a 7 843 actionnaires, dont 86 % d'étrangers et 14 % de Brésiliens. Les directeurs doivent répondre à un Conseil fiscal et à un Conseil d'administration. D'autre part, d'après le Directeur financier et de relations avec les investisseurs, l'entreprise est plus exposée, car ses informations sont publiées dans des journaux et des revues spécialisées, en plus de faire l'objet d'études et critiques provenant d'analystes du marché. Par conséquent, les compétences relationnelles externes ont également été développées de façon plus assertive et toujours avec le but de préserver la valeur des actions des investisseurs [C3].

Une fois encore, il n'a pas été nécessaire de recourir aux compétences des clients, surtout parce qu'il s'agissait d'une décision de gestion des affaires internes. En ce qui concerne les caractéristiques matérielles [T], il n'y a pas eu de modifications visibles, mais, pour ce qui est des caractéristiques immatérielles, de nouveaux protocoles de procédures et de relations [T1], résultats des statuts et des conventions présentées, ont dû être formulés.

Cette innovation a fait l'objet de résistances qui durent jusqu'à maintenant. Les investisseurs brésiliens se sont inquiétés, selon les mots du Directeur financier et des relations avec les investisseurs, de l'administration d'une organisation « sans propriétaire ». Jusqu'en 2014, la plupart des investisseurs sont encore des étrangers.

Pour ce qui est de la prise de valeur, une entreprise qui ouvre son capital a une plus grande visibilité dans les médias et une meilleure gestion causée par la mise en œuvre de meilleures pratiques de gouvernance. Le principal bénéfice de ce système provient de l'obtention de ressources supplémentaires sans endettement de l'entreprise. Dans le cas des Magasins Renner, cette entrée de ressources a amélioré l'expansion de l'entreprise qui, après son entrée à la BMF&BOVESPA, a ouvert plus de 30 magasins et s'est installée dans la région nord du pays. Cela s'est traduit par une efficacité opérationnelle plus grande, à partir du moment où les ventes et les bénéfices ont augmenté. Indirectement, l'achat plus volumineux de lots de produits – de vêtements et de parfums – a également amélioré les négociations de prix et de délais, ce qui a aussi permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise et entraîné des retours indirects. Pour le client, il y a eu également des conséquences qui ont eu un impact sur son efficacité et efficacité, car il a pu avoir accès à un plus grand nombre de points de vente et à une plus importante variété de produits.

Quant au cycle de vie, il est possible de voir qu'actuellement il y a plus de cinquante entreprises brésiliennes qui présentent les mêmes caractéristiques, mais que cela n'a pas touché les gains perçus avec la fragmentation du capital. En effet, les investisseurs parient sur le long terme, ce qui garantit l'investissement et amène de nouveaux investisseurs qui font bouger la base de l'entreprise. Finalement, en 2014, vingt-quatre banques, brésiliennes ou étrangères, ont émis des rapports périodiques sur les Magasins Renner pour le portefeuille de leurs clients, ce qui a élargi la visibilité de l'entreprise à de potentiels investisseurs.

La **quatrième** et dernière innovation présentée par les Magasins Renner a été celle de la mise en place de la carte de crédit cobrandée du magasin (Mastercard et Visa) en 2010. Il s'agit du premier réseau de détaillants à associer une carte de crédit au magasin avec la marque d'autres entreprises financières. L'innovation a été lancée par l'entreprise sous le nom de « Ma carte » et avec le slogan : « Une carte qui respecte vos choix ». Le client peut l'utiliser comme carte spécifique pour les Magasins Renner, c'est-à-dire comme carte réservée au magasin, avec la possibilité de mensualiser les achats et de les payer sur cinq mois sans intérêts ou sur huit mois avec intérêts, et un premier paiement soixante jours après la réalisation de l'achat. Elle peut également être utilisée comme carte de crédit internationale,



dans ce cas elle est soumise aux règles de la marque des établissements financiers l'ayant délivrée.

L'initiative concernant cette innovation est partie de l'entreprise qui s'est aperçue que les Magasins Renner perdaient les clients de la carte de crédit *Private Label*<sup>2</sup> à cause des systèmes de cartes de crédit traditionnelles qui offraient des promotions de milles aériens ou de points pouvant être échangés contre différents produits. La solution a donc été de transformer la carte de crédit de l'entreprise en carte de crédit liée à d'autres établissements financiers, pour pouvoir récupérer ces clients. Ici, la stratégie de l'entreprise Renner consiste à renforcer la relation avec ses clients, à développer l'utilisation de ce produit et à faciliter les options de crédits au moment des achats.

Les compétences [C] se restreignent une fois encore au prestataire de service. Les compétences cognitives découlent d'un contrat avec des consultants [C1] et le service technologie de l'information de l'entreprise [C2] a travaillé au support technique du programme. L'entreprise a également été obligée d'établir un contact avec les systèmes Visa et Mastercard [C3]. Les employés travaillant à l'accueil ont été entraînés [C4], afin de répondre à deux besoins : l'utilisation de la carte par le client et par l'entreprise.

En ce qui concerne l'entreprise, il s'agissait de préoccupations liées à la sécurité et, en même temps, à la rapidité de la demande, de la fabrication et de la validation de la carte. Les employés ont donc dû utiliser de nouveaux protocoles d'accueil et de nouvelles technologies d'information capables de supporter l'innovation.

Les caractéristiques matérielles [T] ont vu leur logistique d'accueil [T1] influencée par de nouveaux systèmes d'information. En effet, pour que le partenariat ne se restreigne qu'aux entreprises Visa et Mastercard, l'organisation s'est restructurée [T2] et a mis en œuvre de nouveaux départements et fonctions financières. Ainsi, le secteur des Services financiers a été mis en place, avec toutes les activités bancaires nécessaires réalisées en interne. Pour ce qui est des caractéristiques immatérielles, de nouveaux protocoles d'accueil [T3] ont été nécessaires pour les procédures de ventes et les demandes d'émission des cartes de crédit.

Des obstacles ont surgi surtout à cause de problèmes liés au système d'information et à l'adaptation du département technologie de l'information de l'entreprise. D'autre part, il n'est pas encore possible d'affirmer que ce processus a pris fin, car il faut régler les problèmes qui existent au sein des systèmes créés par l'innovation. En plus de problèmes technologiques, en 2010, l'article 39 du Code de défense du consommateur (CDC) a été promulgué, ce dernier

---

2 Le Private Label ou carte de crédit du magasin est une carte de crédit proposée par le détaillant qui ne peut être utilisée que pour effectuer des achats dans les établissements inscrits au programme.

définit qu'il est « abusif de fournir au client un produit ou un service qui n'a pas été demandé ». En conséquence, les entreprises et les banques ne peuvent plus envoyer automatiquement des cartes de crédit chez les clients. D'après la responsable des Relations avec les investisseurs, ce projet d'implantation s'est appuyé sur un modèle d'envoi direct au client, sans demande préalable. À partir de cette interdiction, il est devenu nécessaire de modifier la plate-forme technologique de tous les Magasins Renner, pour que la carte soit offerte au client dans les magasins. Cela a retardé la mise en place du produit d'environ un an.

La procédure actuelle fait que le système, au moment de l'achat du client, avertit l'employé que le client a le profil pour faire partie du programme « Ma carte ». Dès lors, la carte de crédit est proposée et, en cas d'acceptation, le client signe les documents nécessaires à l'émission de la carte, qui, à partir de là, pourra être envoyée à son domicile. Malgré toutes ces barrières, en 2013, l'entreprise a émis un million et demi de cartes de crédit.

Toujours d'après la responsable des Relations avec les investisseurs, la commission qui normalement est destinée aux banques a été versée aux Magasins Renner, ce qui constitue un retour sur investissement. Pour elle : « pourquoi l'entreprise paierait-elle quelque chose si elle peut le faire à l'intérieur de la compagnie et gagner de l'argent ? ». Il faut rappeler que l'entreprise reçoit également un pourcentage des entreprises Mastercard et Visa sur tous les achats réalisés avec « Ma carte » dans d'autres établissements. Un autre retour provient du déclin de la carte de crédit Renner. Selon le Directeur financier et des relations avec les investisseurs, les émissions de carte de crédit de ce type ont continué à baisser, même si cette baisse est moindre depuis quelques mois. Pour le client, le retour provient de nouvelles formes de paiement qui sont facilitées, ce qui améliore son efficacité.

La présentation des résultats 2014 démontre que l'efficacité opérationnelle a augmenté avec une croissance des émissions de cartes de crédit, qui sont passées de 18,4 millions en 2011, à 20,2 millions, puis à 22 millions en 2012 et 2013, soit une augmentation de 10 et 8,7 %. La facture moyenne de la Carte de crédit Renner a également augmenté, passant de 136,64 Réaux en 2011, à 147,61 Réaux en 2012 et à 156,96 Réaux en 2013, soit une augmentation de 8,3 % et 6,3 %. 25,4 % des ventes sont payées en liquide et 74,6 % sont faites avec une carte de crédit, dont 51,4 % avec la carte *Private label* et 23,2 % avec d'autres cartes de crédit qui ne sont pas distribuées par le magasin. Ces résultats sont ceux de l'année 2013.

Pour reprendre la chute des ventes avec la carte Renner, entre 2008 et 2009, elles ont décliné de 2,9 % et, entre 2009 et 2010, de 3,6 %. En 2010, le programme Ma Carte a été

implantée et, en 2011, la chute a été moins importante, puisqu'elle n'a été que de 1,9 %, l'année suivante, elle a été de 2,6 %. Entre 2012 et 2013, la diminution n'a été que de 0,7 %.

Les innovations trouvées dans les Magasins Renner ont eu recours, de façon générale, à la *demand pull*. Trois innovations : « l'enchantomètre », le Style de vie et la carte co-branded tirent leur origine des demandes du marché. L'innovation Corporation a des caractéristiques de *technology push*, car il s'agit d'une initiative de l'organisation, qui a eu besoin de développer d'autres bases pour que l'innovation soit implantée. Cette entreprise pourrait être classée comme entreprise ambidextre parce qu'elle réussit aussi bien à répondre au marché qu'à développer des innovations, même s'il faut dire qu'il n'existe pas de processus formel de mise en œuvre d'innovations provenant de la *technology push*, d'autant plus que ce cas semble être le seul.

En ce qui concerne les vecteurs d'altération ou d'ajout sur le produit du service, les innovations sont analysées de façon individuelle dans le cadre de chaque entreprise, les magasins Renner présentent trois innovations avec [C] et [T] qui entraînent [Y] et une seule innovation avec [C] et [C'] qui produit [Y]. Il faut rappeler que pour toutes les innovations [Y] ont été modifiées, ce qui d'après Gallouj (2002) n'est pas nécessairement le cas, même pour les innovations radicales. Les formations [C] et [T] n'ont pas été présentées dans l'analyse de Gallouj (2002). L'évaluation de l'innovation Style de vie démontre qu'il s'agit clairement d'une logique de service dominant, dans le cadre de laquelle le service proposé par l'entreprise est un centre de qualité et d'avantage compétitif pour l'organisation. La vente des produits passe au second plan et les conseils de mode et de style apparaissent comme un service additionnel capable d'augmenter les ventes et de faire la différence sur la prestation de services. Les deux autres innovations qui présentent une configuration semblable sont la carte co-branded et Corporation. La carte co-branded a été mise en place non pas pour évaluer ou développer une nouvelle expérience, mais pour des questions financières de chute des recettes causée par un type de paiement. Toutefois, il faut ajouter que la moyenne des ventes du magasin n'a pas diminué, ni non plus la valeur moyenne de l'organisation, qui continue à monter. Néanmoins, les ventes liées à la carte de crédit de la compagnie étaient en baisse depuis plusieurs années, elle n'était donc plus considérée par l'entreprise comme un mode de paiement rentable. Dans ce cas, l'innovation a consisté à s'adapter au comportement du consommateur qui cherchait à obtenir un avantage de paiement, qui n'existait pas jusqu'à ce que cette innovation soit mise sur le marché. Cet avantage a également touché l'organisation.

L'innovation « corporation » est aussi une innovation organisationnelle. Dans ce cas, l'entreprise a été obligée de remodeler et de mettre en place de nouvelles formes de gestion

construites sur de nouvelles expertises. Même si cela n'amène aucun avantage direct aux clients, la capitalisation permise par ce nouveau modèle de gestion a permis à l'entreprise de s'installer dans d'autres États du Brésil et d'arriver dans la région Nord et Nordeste, en quelques années. Il faut ici rappeler qu'il s'agit là de la seule innovation qui a été imitée parmi les innovations présentées par l'entreprise. Malgré tout, même après sa copie, l'avantage compétitif est resté durable pour l'entreprise. Cela peut être mesuré par l'entreprise en termes d'augmentation de son portefeuille d'investisseurs et du nombre d'entreprises qui voudraient faire partie de ses actionnaires. Il n'y a donc pas eu de déclin quant à la demande de participation, ni de diminution de la valeur monétaire des investissements. Pour sa part, «L'enchantomètre» a été créé dans le but de mesurer la qualité des services après l'expérience, moment où le consommateur est encore focalisé sur la sensation que lui a apportée l'achat. L'introduction de nouvelles compétences a été nécessaire pour améliorer cette expérience d'achat focalisé sur les services.

En ce qui concerne son classement en tant que modèle d'innovation, il est évident qu'il s'agit d'une innovation radicale, puisqu'elle amène une modification de tous les éléments [C], [C'], [T], ce qui a entraîné un [Y] totalement nouveau, alors qu'avec l'implantation de « l'enchantomètre », le [Y] est resté inaltéré. Les innovations « style de vie », « corporation » et de la carte *co-branded* ont entraîné la production de nouvelles compétences et caractéristiques, ce qui permet de les déclasser comme des innovations incrémentielles (Gallouj, 2002). En effet, l'innovation incrémentielle est caractérisée par l'ajout ou le remplacement de certaines composantes des vecteurs, situation qui dans tous les cas est perçue comme additionnelle.

L'analyse des obstacles à l'innovation démontre que deux d'entre elles, Corporation et carte co-branded, ont eu à faire face à des problèmes. Dans le cas de « enchantomètre » et du Style de vie, aucune barrière n'a été détectée, ce qui prouve qu'il n'y a pas de normes quant aux situations d'obstacle qui ont été détectées. D'autre part, l'innovation Corporation a été imitée sans que cela entraîne une chute de sa plus-value pour l'entreprise, d'autant plus que la prise de valeur a surtout eu lieu dans le cadre de l'efficacité opérationnelle et de la fidélisation du client. Une fois encore, la fidélisation du client démontre l'impact de la théorie de la logique du service dominant, car l'entreprise cherche à offrir plus qu'un simple produit au client, elle propose toute une expérience qui le conduira par la suite à devenir un habitué. L'efficacité opérationnelle, quant à elle, même si elle ne cherche pas une augmentation des ventes et des recettes, se retrouve dans la plupart des interactions avec le client et dans les attitudes qui garantissent une réponse à ses besoins.

### 3.2 Magazine Luiza

Le Magazine Luiza est une entreprise spécialisée dans la vente de meubles, électronique et électroménager. Elle a été fondée en 1957 à Franca, arrière-pays de São Paulo, dans la région Sud-est du Brésil. En 2014, ce réseau est présent dans les États de São Paulo, Rio Grande do Norte, Piauí, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Sergipe, Pernambuco, Bahia, Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Sul, Santa Catarina et Paraná. Avec 732 magasins il s'agit du sixième plus grand détaillant du pays. Cette entreprise a présenté 7 innovations :

Entreprise	Numéro	L'innovation	Influence d'innover	Type d'innovation	Compétences du client [C']	Compétences du prestataire [C]	Caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [I]	Caractéristiques finales ou de service [Y]	Barrière	Création de valeur	Appropriation de Valeur
Magazine Luiza	1	Lojas Virtuais	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle
	2	Liquidação Fantástica	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Implication du client	Efficacité Opérationnelle Client Fidèle
	3	LuizaCred	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle Efficacité Opérationnelle
	4	Canais de Comunicação	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Non	Implication du client	Efficacité Opérationnelle
	5	P&D	Technology push	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle Efficacité Opérationnelle
	6	Gestão de Pessoas	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Implication du client	Efficacité Opérationnelle
	7	Magazine Você	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Non	Implication du client	Efficacité Opérationnelle Client Fidèle

**Tableau 5 : Les innovations du Magazine Luiza**

La **première** de ces innovations est celle des magasins virtuels, qui a été mise en place en 1992. Ces magasins virtuels sont un concept différent des boutiques du commerce électronique. Il s'agit de petits points de vente situés dans des villes d'une taille qui va jusqu'à 50 000 habitants. Au départ, ce service était réalisé par un vendeur qui montrait les produits à l'aide d'une cassette VHS et d'un téléviseur. Ces stations de travail se sont modernisées et ont été équipées d'ordinateur. En 2012, les magasins virtuels de l'entreprise mesurent en moyenne 150 m<sup>2</sup>, avec un terminal pour chaque vendeur – il y a environ 10 vendeurs par magasin –, qui

contient un catalogue électronique. En 2013, un premier magasin virtuel a été ouvert à São Paulo, il se trouve dans une communauté (Heliópolis). Les produits vendus dans les magasins virtuels ne peuvent être que ceux qui sont disponibles dans les Centres de distribution de l'entreprise. Ils sont livrés sous les 48 heures. Les investissements nécessaires à l'ouverture de ces magasins sont peu importants, autour de 15 % de la somme dépensée pour ouvrir un grand magasin. La source de l'innovation provient d'une idée interne due à une initiative de la haute administration qui voulait diminuer les coûts d'opération et augmenter l'expansion de l'entreprise.

En ce qui concerne les compétences du prestataire de service, de nouvelles capacités théoriques ont été mises en place, qui ont pris la forme d'un entraînement destiné aux employés [C1]. Dans un cas d'étude pour l'*Harvard Business School*, le Directeur du marketing a déclaré que les employés doivent savoir présenter les photos et les spécifications du produit aux clients, tout en les aidant à effectuer leur choix conformément aux coûts et bénéfices de l'achat. Étant donné qu'il s'agit d'un magasin avec un nombre réduit d'employés, le vendeur doit également faire l'analyse de crédit, l'approbation et la finalisation de la vente. De plus, des partenariats avec d'autres entreprises sont nécessaires afin de mettre en œuvre une prestation de services d'insertion sociale. Pour cela, des compétences relationnelles externes [C2] doivent être développées avec des organisations qui, normalement, ne travaillent pas avec les entreprises de commerce de détail. D'après le responsable de la communication et de la durabilité, dans chaque magasin virtuel se trouve un espace de « Centre de promotions » qui a pris la forme d'un petit auditorium capable de répondre aux demandes de la communauté, avec des cours d'anglais, de gymnastique, de cuisine ou d'autres besoins sollicités.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles et immatérielles, il a fallu mettre en place une nouvelle présentation [T1] pour recevoir le client de façon différenciée et personnalisée, un nouveau mode opératoire de la logistique [T2] afin d'effectuer les livraisons dans les villes où se trouvent les magasins virtuels – gérés avec l'ensemble des autres activités du Magazine Luiza – et un nouveau système d'informations multimédias, qui a été développé, a évolué au cours du temps et est encore perfectionné par l'entreprise [T3].

Aucun obstacle n'a été détecté quant à l'implantation de l'innovation. Un plus grand nombre de points de vente et une nouvelle présentation ont entraîné un retour pour le client, ce qui favorise l'efficacité et l'expérience du client, dans le cadre d'un achat facilité par le biais d'une supervision différenciée et d'une présentation minutieuse du produit. Avec les magasins virtuels, mais aussi grâce à une participation satisfaisante aux ventes, l'efficacité

opérationnelle de l'entreprise s'est améliorée, avec une réduction des coûts d'installation du magasin, des procédures et des dépenses par rapport aux stocks, au personnel. Cette structure n'a pas été imitée, malgré 22 ans d'implantation, un retour sur investissement et des points supplémentaires de participation sur marché.

La **deuxième** innovation implantée par l'entreprise touche le domaine du marketing. Les « soldes fantastiques » ont été lancées en 1993. Il s'agit d'une campagne de rabais (avec jusqu'à 70 % de remise) sur toutes les marchandises du magasin, qui a lieu le premier samedi du mois de janvier. En plus de ces rabais, l'entreprise investit dans des activités de loisir, d'intrants et de toilettes chimiques supplémentaires pour pousser les clients à participer.

Au départ, ces soldes ont été élaborées à cause de la chute des ventes qui touche traditionnellement le commerce de détail au mois de janvier. Après les achats de Noël, les ventes chutent dans le commerce et les soldes ont été pensées pour permettre une meilleure rotation des stocks lors d'un mois où les ventes sont historiquement en baisse. Il est important de mettre l'accent sur le fait que les produits vendus ne sont pas des fins de stock ou des éléments présentant des défauts. Ces produits sont neufs et ont fait l'objet de négociations constantes du Magazine Luiza avec ses fournisseurs. Pour le responsable de la communication et de la durabilité, cette innovation a révolutionné le commerce de détail au mois de janvier qui, avec le temps, a fini par s'adapter aux « Soldes fantastiques » et à faire que ce mois soit connu comme celui des grandes soldes du commerce de détail. « La première année, cela a bien marché, la deuxième aussi, après la concurrence a commencé à copier. Cela a tellement bien fonctionné que le calendrier du commerce de détail a changé au Brésil. Aujourd'hui, le mois de janvier est un mois de solde et celui qui a commencé le mouvement c'est le Magazine Luiza ».

Comme il s'agit d'un événement très important pour l'entreprise, il existe un processus de préparation qui commence un mois avant et dure un mois après, en plus d'une communication avec le client. Les compétences requises concernent le prestataire de services et ses compétences tactiques et relationnelles internes et externes. Une nouvelle négociation entre l'entreprise et ses fournisseurs a été mise en place, elle exige plus de compétences de négociation du secteur des achats [C1]. De la même façon, les employés administratifs travaillent en magasin le jour des soldes, ils doivent donc connaître le système de vente directe au client [C2] et être capables de travailler à des fonctions inhabituelles, ce qui entraîne une nouvelle interaction entre les employés et les clients ce jour-là [C3]. En effet, le magasin doit faire face à une augmentation non négligeable du nombre de personnes qui y circulent. Toujours par rapport aux compétences relationnelles externes, l'entreprise a

également établi un canal de communication avec la presse pour le jour de ces soldes. Il est donc nécessaire d'élaborer des campagnes publicitaires spécifiques, en plus d'une couverture de la presse pendant l'événement [C4].

Les caractéristiques matérielles se transforment également lors de la campagne. La logistique de distribution est modifiée, car le client doit retirer son produit au moment de l'achat et l'emporter, puisqu'aucun service de livraison n'est proposé [T1]. D'ailleurs, le modèle de ventes est plus basé sur le libre-service que sur un service personnalisé, avec un employé spécialement destiné à l'accueil du client [T2].

Aucun obstacle à l'implantation de l'innovation n'a été détecté. En ce qui concerne la prise de valeur, celle-ci touche l'efficacité du client, avec un paiement facilité du fait des fortes remises proposées. Il existe également une amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à l'augmentation des ventes et à la fidélisation des clients, avec des personnes qui participent de façon effective à la campagne depuis de nombreuses années.

Même après l'imitation de cette promotion par les concurrents, l'entreprise n'a pas souffert de diminution de l'impact des soldes. D'après le responsable de la communication et de la durabilité, les magasins du Magazine Luiza sont généralement situés dans des régions avec une forte concentration de détaillants et de concurrents qui se partagent le même espace. Certains d'entre eux ouvrent même leurs magasins dès l'aurore pour combattre la fuite des clients qui attendent les soldes du Magazine Luiza. Il est donc évident qu'il existe une fidélisation du client et « la queue passe devant le magasin, personne n'en sort pour aller acheter chez les concurrents. Par conséquent, il est possible de voir qu'il s'agit d'un cas à succès. Même si tout le commerce de détail a changé au Brésil, les soldes du Magazine Luiza restent un événement unique ».

La **troisième** innovation proposée par l'entreprise est née en 2001, dans le cadre d'une association entre le Magazine Luiza et la banque Unibanco (Itaú-Unibanco). Il s'agit d'un joint-venture qui a pris le nom de LuizaCred. Par le biais de cette nouvelle entreprise, le Magazine Luiza est devenu la première entreprise brésilienne de commerce de détail à signer un partenariat avec une banque. Le but était de fournir des solutions de financement aux clients du Magazine Luiza grâce à un carnet de paiement. Par la suite, d'autres services ont été proposés, comme des prêts personnels, que les clients connaissent sous le nom de : « Argent extra ». En 2007, l'organisation a fini par proposer des cartes de crédit aux clients, celles-ci pouvant être utilisées aussi bien dans le magasin que dans un autre établissement. En 2014, les produits offerts, en plus de ceux qui ont déjà été mentionnés, sont des assurances-vie Luiza



et des prêts consignés pour les retraités et les pensionnés de l'Institut National de Sécurité Sociale (INSS).

L'initiative de cette innovation est partie de l'entreprise, après le constat qu'un grand nombre de clients n'avaient pas accès au crédit, surtout parce qu'ils n'avaient pas accès aux banques. D'après le responsable de la communication corporative et de la durabilité, de nombreux clients du Magazine Luiza ont obtenu leur première carte de crédit par le biais de cette entreprise.

Les compétences [C] impliquées sont restreintes au prestataire de service. Ces compétences se concentrent sur les relations externes, car de nouvelles formes d'interaction du Magazine Luiza avec le nouvel acteur, l'Unibanco (Itaú-Unibanco) [C1] ont dû être mises en place. Ce partenariat ayant entraîné la création d'une nouvelle entreprise, d'autres compétences ont été nécessaires : l'embauche et la formation de nouveaux employés, ce qui correspond à une compétence cognitive [C2], et la mise en œuvre des connaissances acquises grâce aux nouvelles procédures, ce qui est considéré comme une compétence opérationnelle [C3].

Les caractéristiques matérielles de l'innovation correspondent à la création de l'entreprise LuizaCred, qui a pris la forme d'un joint-venture [T1] et a modifié la structure des opérations de crédit de l'organisation, avec l'implantation de systèmes d'information [T2], d'une nouvelle structure organisationnelle [T3] et de nouveaux services. L'entreprise est constituée à parts égales de l'Unibanco (50%) et du Magazine Luiza (50%).

L'entreprise n'a rencontré aucun obstacle pour mettre en œuvre cette nouvelle structure de crédit, à l'exception des défis inhérents à la création d'une nouvelle entreprise. En termes de retours sur investissement, le responsable de la communication et de la durabilité a observé que les nouvelles formes de paiement et la plus grande facilité et souplesse du crédit ont amélioré l'efficacité du client. Pour l'organisation, l'efficacité et l'efficience opérationnelles se sont notablement améliorées. En effet, pour ce qui est de l'efficience, l'entreprise a adapté une forme de crédit à un style simple et dépouillé, à l'exemple de ce qui a déjà été présenté, avec un minimum de bureaucratie et une agilité des procédures d'évaluation et de libération du crédit. L'amélioration de l'efficacité, elle, est due à une augmentation des ventes et des bénéfices par le biais d'une offre de crédit aux clients et d'une mensualisation sur 24 mois.

Même après l'adoption de ce système par d'autres détaillants, les ventes réalisées grâce à la carte LuizaCred ont continué à augmenter et, de nos jours, elles représentent un pourcentage significatif des ventes de la compagnie. D'après le Rapport administratif 2013, « la recette nette 2013 du secteur de financement à la consommation (LuizaCred) a augmenté

de 9,1 %, avec un total de 1426,2 millions de Réaux, ce qui reflète une amélioration de l'équilibre entre le CDC et la carte Luiza, ainsi qu'avec les recettes de services ».

La **quatrième** innovation est liée aux canaux de communication de l'organisation. Elle a été mise en place en 2005. Il s'agit d'une chaîne de télévision interne : la « TV Luiza », qui présente un programme hebdomadaire en direct. Cette émission est réalisée par les collaborateurs de l'entreprise, sans l'intervention de professionnels des médias. Elle passe avant l'ouverture des magasins et présente des informations sur les stratégies de vente de la semaine, la culture de l'organisation et des sujets considérés comme importants par les employés. Toutes les unités ont accès à cette chaîne et participent aux études de cas des meilleures actions et campagnes de mobilisation. En 2012, 60 émissions inédites ont été présentées par la TV Luiza.

Ces canaux sont utilisés pour produire des résultats sur les ventes et diffuser la culture de l'organisation et ses projets sociaux.

Les compétences [C] impliquées concernent les compétences directes du prestataire de service. Des compétences cognitives techniques [C1] ont été nécessaires chez les employés qui ont une activité au sein de la TV Luiza, y compris des présentateurs qui sont en général les leaders de l'organisation. Des compétences relationnelles internes [C2] ont également été nécessaires à partir du moment où tous les employés peuvent proposer des sujets à la programmation.

Dans ce cas, aucune caractéristique matérielle et immatérielle n'a été détectée, ni de compétences provenant des clients.

Tout comme l'innovation précédente, il n'y a pas eu d'obstacles à sa mise en place et le retour sur investissement est interne puisqu'elle a un impact sur les ventes en termes d'efficacité opérationnelle. En effet, toujours d'après le responsable communication et durabilité, lorsqu'un produit passe sur cette chaîne de télévision interne, les ventes augmentent de 400 % sans aucune dépense en publicité externe. Le client bénéficie d'un retour indirect, avec une meilleure expérience d'achat, car les employés sont mieux informés sur les produits et mieux préparés.

La **cinquième** innovation concerne la mise en place d'un secteur de R&D au sein de la structure organisationnelle. Ce département créé en 2012 dépend de la Direction générale de l'organisation, il a donc directement accès à la haute administration de l'entreprise. Ce service est presque né de façon accidentelle, comme le fruit des bons résultats des projets basés sur les technologies de l'information et destinés au commerce électronique. Au départ, ce secteur était responsable des questions de ventes de technologie et de la gestion de projets, comme

celui du magasin virtuel « Ton Magazine ». Il a été développé afin d'observer les tendances du marché et est chargé d'amener de nouvelles idées. Il n'y a pas de restrictions quant aux idées qui peuvent être appliquées aux marchés virtuels, puisque la base de leurs produits est centrée sur la technologie, y compris dans les magasins. À partir de mars 2014, ce service a commencé à diriger toute la plate-forme e-commerce de l'entreprise. De fait, ce secteur s'occupe de n'importe quel type d'innovation et a recours au Magazine Luiza pour y réaliser des expériences. D'après le Directeur R&D, ces innovations sont surtout focalisées sur des situations aux caractéristiques académiques. Dans ce sens, l'entreprise cherche à participer au financement de différents projets mis en place par le gouvernement fédéral, généralement par le biais de la FINEP.

Tous les projets partent d'un concept, avec un prototype pouvant déjà être testé. D'après le Directeur de R&D, pendant six mois ce prototype reste en incubation et voit ses différentes versions s'améliorer. Les fonds de développement sont versés pour chaque prototype une fois que l'entreprise a émis une analyse du potentiel d'applicabilité. Ce service est surtout composé d'ingénieurs-informaticiens, mais aussi d'autres spécialistes, comme un physicien nucléaire ou un médecin-biologiste, au total 8 employés travaillent dans ce secteur.

Les compétences [C] impliquées se restreignent au prestataire de service. Dans ce cas, le client est l'entreprise elle-même, voire un client externe. Les compétences sont surtout des compétences cognitives, aussi bien scientifiques que tactiques [C1], provenant des employés du secteur de R&D, des compétences relationnelles internes [C2], par le biais desquelles les employés du service R&D peuvent comprendre les besoins des autres secteurs et présenter des propositions dans un langage accessible, ainsi que des compétences créatives [C3], surtout parce qu'il s'agit d'un secteur novateur qui doit faire attention aux nouvelles tendances et chercher des solutions non conventionnelles aux problèmes.

Comme cela a déjà été présenté, les caractéristiques matérielles de l'entreprise, c'est-à-dire sa structure organisationnelle, ont été modifiées [T1], en plus d'une accumulation de connaissances intangibles dérivant de l'apprentissage des employés du secteur [T2].

Aucun obstacle concernant l'implantation du service R&D n'a été détecté, surtout parce que, conformément à ce qui a déjà été analysé, sa création a été accidentelle est le résultat de travaux technologiques que ce groupe d'employés effectuait préalablement.

Pour ce qui est du retour sur investissement, en plus de la mise en œuvre du commerce électronique de l'entreprise, il y a eu des gains en termes d'efficience et d'efficacité opérationnelles grâce à la nouvelle chaîne de ventes et la réduction des coûts. En effet, les

prix du site sont moins élevés que ceux pratiqués en magasin. Avec un meilleur accès aux produits, ainsi qu'un meilleur confort et praticité, le client y a gagné en efficience.

La **sixième** innovation vient de la relation de l'entreprise avec les employés et la façon d'administrer le secteur de la gestion du personnel. Des bénéfices sociaux, voire d'autres aides, permettent une focalisation de l'entreprise sur le développement professionnel. D'après le responsable de la communication et de la durabilité, le commerce de détail est souvent considéré comme un point de passage pour les employés, qui considèrent que leur séjour professionnel dans ce secteur sera de courte durée. Le Magazine Luiza a cherché à comprendre les vrais besoins de ses employés et d'y répondre pour fixer des professionnels capables de construire une carrière dans l'entreprise. Cela a entraîné des actions comme le « chèque à la mère », espèce de soutien financier destiné aux enfants de moins de 11 ans pour aider leur mère à payer une garde, ce qui permet d'avoir des mères plus tranquilles au quotidien. L'assurance santé des employés est un autre bénéfice qui présente des caractéristiques particulières. Cette assurance s'étend aussi aux parents, aux beaux-parents, aux oncles et tantes et aux dépendants de l'employé. La direction de l'entreprise s'est aperçue que les employés de l'entreprise venaient de classes sociales plus basses, que leur niveau de scolarité était faible, mais qu'ils étaient des soutiens de famille pour les plus vieux membres ou même d'autres personnes. Une assurance maladie étendue est donc devenue un élément fondamental.

En ce qui concerne la formation professionnelle, il existe une bourse d'études qui permet d'améliorer le niveau de scolarité et de payer : des cours techniques, d'extension, de langues, d'université et de post-graduation. Au sein de l'entreprise, ce bénéfice porte le nom de : « Programme savoir Luiza », il existe depuis 1992 et vise à contribuer au « développement personnel des collaborateurs ». Pour cela, « l'entreprise concède ce bénéfice à tous ceux qui ont plus d'un an d'entreprise et ont obtenu un avis favorable de leur chef immédiat ». La limite maximum de cette bourse est de 70 % de la valeur totale du cours, ce pourcentage varie selon l'assiduité et la productivité de l'employé en tant qu'élève. À cela, il faut ajouter d'autres types d'aide aux études, comme un partenariat avec le Programme Amana-Key, qui existe depuis 1995 et permet de former les gestionnaires. « Le contenu de ce cours met l'accent sur un développement de la conscience professionnelle quant aux responsabilités en tant que leader et citoyen du monde ».

Toujours par rapport au développement professionnel, l'entreprise a un site dont le nom est « Porte du savoir » et qui fonctionne comme un outil de formation à distance. Cet outil est accessible à partir du site de l'entreprise. En 2012, 13 cours étaient destinés aux

employés, « dont sept sur les procédures, cinq dans le domaine du commerce, un de formation au leadership et un d'évaluation ». Il n'y a aucun surcoût pour les employés et « les cours peuvent être suivis pendant les heures de travail, au sein de l'unité de travail ». La TV Luiza est également utilisée pour la capacitation, surtout parce qu'elle est focalisée sur une amélioration des connaissances des produits vendus par le magasin. Ces formations durent de 5 à 30 minutes et comptent sur une aide apportée par les fournisseurs partenaires. D'autre part, les collaborateurs peuvent obtenir des réponses à leurs questions grâce à un service téléphonique où ils peuvent aussi gagner des prix. La TV Luiza a développé 15 programmes de ce type en 2012.

Il existe aussi un plan de carrière défini par l'organisation dans le cadre duquel les employés doivent respecter des conditions et des règles sur leur avancement.

Les compétences [C] impliquées concernent les compétences directes du prestataire de service, car il s'agit d'innovations internes. Des compétences cognitives scientifiques [C1] liées à l'embauche de tiers capables de donner des cours et d'élaborer un matériel de formation en ligne ont été nécessaires. Les compétences relationnelles internes [C2] sont également importantes dans la mesure où elles sont nécessaires à la divulgation des bénéfices et à la détermination des demandes internes pour de meilleurs bénéfices et cours.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles, il faut mettre l'accent sur le système d'informations qui est à la base de la Porte du savoir [T1].

Une fois encore aucun obstacle à l'implantation des projets de gestion du personnel n'a été détecté. De plus, le retour sur investissement pour l'entreprise a permis une amélioration de l'efficacité opérationnelle, avec une réduction de 85 % des demandes de démission des employées après un congé maternité. En 2012, 1506 collaborateurs ont reçu une aide pour pouvoir étudier par le biais de la Porte du savoir, et 95 846 cours ont été faits. Pour le client le retour est indirect, mais il peut permettre une plus grande implication du client, surtout parce que les employés sont plus épanouis et peuvent apporter une meilleure expérience d'achat.

La **septième** et dernière innovation est le fruit du travail de secteur de R&D du Magazine Luiza avant sa formalisation. Il s'agit d'un magasin virtuel, le « Ton Magazine », qui a été lancé en 2011. Cette innovation consiste à transformer les clients ou les personnes intéressées en diffuseurs. Pour cela, ces personnes peuvent ouvrir un magasin virtuel avec les produits du Magazine Luiza. Le nom du domaine est fourni par l'entreprise et les produits ont une interface facile à utiliser : il suffit de déplacer les produits sur la page personnelle qui est créée. Lors de la vente, le client qui choisit le produit est redirigé vers la page du Magazine Luiza, afin de finaliser l'achat. Ainsi, le propriétaire du magasin virtuel n'a aucun travail en

termes technologiques, il ne fait que diffuser les produits. Pour chaque vente effectuée, le propriétaire du magasin gagne une commission qui varie entre 2,5 et 6 % sur la valeur du produit. Au départ, l'entreprise pensait qu'elle pourrait compter sur environ 10 000 diffuseurs, fin 2013 ils étaient près de 60 000 !

Les compétences [C] impliquées concernent aussi bien les compétences directes du prestataire de service que celles du client. Dans le cas du prestataire de service, il s'agit de compétences cognitives scientifiques [C1], qui dérivent des connaissances théoriques des employés ayant participé à l'élaboration technique du site, et de compétences cognitives pratiques [C2], liées aux connaissances tactiques de ces mêmes employés. De plus, il a fallu avoir recours à des compétences créatives [C3] pour l'élaboration de solutions efficaces au moment de la mise en place des profils des clients de l'organisation et de leur interaction avec le site, surtout lors de la création de leur page de vente. Une autre compétence qui a été utilisée tout au long de la mise en œuvre de l'innovation est celle du relationnel externe [C4], étant donné que le service technique du Magazine Luiza est toujours en contact avec les personnes qui ont des magasins virtuels, surtout pour une possible assistance technique, voire avec le service des livraisons qui est responsable des problèmes de délai ou du matériel endommagé. Par rapport aux compétences des clients [C'], il a fallu développer des compétences cognitives techniques [C'1], comme dans le cas de l'élaboration de la page du magasin virtuel à partir des tutoriels du Magazine Luiza, ainsi que des compétences créatives [C'2] pour diffuser et vendre les produits. Normalement, les diffuseurs sont spécialistes sur un type de produit et offrent un service d'achat personnalisé, avec des spécifications sur les produits et leurs expériences d'utilisation.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles, un nouveau modèle de diffusion s'est mis en place avec les pages personnelles de vente [T1].

En plus d'une résolution plus facile des questions techniques, il n'y a pas eu d'obstacle à l'implantation de ces pages. Le retour sur investissement de l'entreprise est venu d'une augmentation des ventes grâce à une amélioration de l'efficacité opérationnelle. Malgré cette augmentation des ventes, l'avantage compétitif attendu par l'entreprise était celui d'une fidélisation des clients par le biais d'une amélioration du niveau des relations, aussi bien au sein de l'entreprise qu'avec les acheteurs. Pour le client, il s'est surtout agi d'une meilleure implication personnelle liée au fait que d'autres consommateurs spécialisés dans la vente s'occupaient de lui.

Les sept innovations qui ont été trouvées dans le Magazine Luiza présentent des caractéristiques assez semblables. Six d'entre elles sont des innovations qui ont surgi par le

biais d'une *demand pull* et qui ont été mises en place pour répondre aux demandes du marché. Innovation qui a consisté à mettre en place un département de R&D peut être classée comme une *technology push*, car il s'agit d'une initiative de l'organisation, même si c'est également une innovation organisationnelle et une base permettant de créer de nouvelles innovations dans un environnement créatif. Ainsi, une fois encore, il est clair que le commerce de détail cherche plus à répondre aux demandes du marché qu'à anticiper et à définir des situations qui produisent des changements. Dans le cas du Magazine Luiza, il est possible de comprendre qu'il s'agit d'une organisation ambidextre étant donné qu'il existe des innovations qui s'appuient sur les deux sources du développement – répondre aux demandes du marché et effectuer des recherches constantes pour développer de possibles applications –, ce qui démontre que l'entreprise cherche à exploiter de façon constante de nouvelles perspectives d'innovation, grâce à son département de R&D.

En ce qui concerne l'analyse des vecteurs, cinq innovations ont une configuration [C] et [T] qui produisent de nouveaux [Y]. Les innovations des magasins virtuels, des soldes fantastiques, du LuizaCred, du nouveau secteur de R&D et de la gestion du personnel font partie de ces cas. Les magasins virtuels ont permis de mettre en place une organisation pouvant atteindre des régions défavorisées en termes de commerce de détail, voire avec une faible participation du marché. Ce domaine est peu exploité et n'a donc que peu de concurrence commerciale. De plus, l'entreprise réussit également à développer un travail social grâce auquel l'entreprise est associée à des bénéfices tangibles pour la clientèle. Les soldes fantastiques dominent aussi un espace du marché qui permet d'augmenter les ventes. À cette époque de l'année, les compétences des employés deviennent primordiales, tout comme l'organisation logistique et la capacité de négociation de l'organisation. Les compétences qui existent doivent être prises en compte par d'autres employés qui apporteront une aide au processus des ventes, alors que les habiletés de négociations et la logistique doivent s'améliorer pour pouvoir répondre aux besoins et à la forte rotation des produits. Comme dans ce cas, les clients ne sont pas livrés par l'organisation, mais qu'ils doivent transporter par leurs propres moyens, le magasin doit avoir une quantité suffisante de produits en stock pour pouvoir satisfaire la clientèle.

Les innovations comme le LuizaCred et le département de R&D amènent des compétences qui vont au-delà de celles qui existaient déjà au sein de l'organisation. En effet, ces compétences sont nouvelles et ne sont pas seulement distribuées dans d'autres secteurs. Les connaissances qu'il faut pour refonder une nouvelle entreprise sur un modèle qui est différent de l'original, afin de répondre à une demande qui lui est faite, doivent être très bien

étudiées et consolidées. Le secteur de R&D a encore le temps d'improviser et d'améliorer les produits, alors que le LuizaCred a dû commencer à fonctionner sans beaucoup d'erreurs pour ne pas compromettre l'image de l'entreprise auprès des clients.

La mise en place de l'innovation « TV Luiza» est liée à [C] et [T] qui entraînent un nouveau [Y], puisqu'il n'a fallu recourir qu'aux compétences du prestataire de services et à des moyens technologiques, cette innovation n'impliquant pas le client directement. L'impact sur la clientèle n'est qu'indirect dans la mesure où la communication de l'organisation s'améliore. L'innovation « Votre Magazine» est la seule qui présente une configuration [C], [C'] et [T] qui produit un nouveau [Y], c'est-à-dire que tous les éléments ont été modifiés pour la mise en œuvre de cette nouvelle innovation. Il s'agit là du seul cas d'innovation radicale par rapport à la nature de l'action qui a concerné les caractéristiques et les compétences du Magazine Luiza. Comme pour les magasins Renner, les autres cas sont des innovations incrémentielles, puisque leurs configurations présentent sensiblement une même organisation des vecteurs.

Il est intéressant d'observer qu'aucun obstacle n'a empêché l'implantation de ces innovations. En effet, elles ont toutes été mises en œuvre de façon naturelle et ont reçu le soutien de la haute administration, même lors de l'élaboration des innovations. Cela prouve que cette organisation a tendance à recourir à l'innovation comme une stratégie et qu'elle est ouverte à la créativité, en plus de la développer chez les employés.

En ce qui concerne la création et l'appropriation de valeur, l'implication du client et l'efficacité opérationnelle sont les deux facteurs les plus présents. Comme cela a déjà été présenté dans le modèle de cette thèse, l'implication du client est difficile à détecter, car elle dépend de toute sa perception et de son expérience au moment de l'achat, situation basée sur la logique du service dominant. Par contre, en ce qui concerne l'efficacité opérationnelle, même si elle est généralement associée à un autre type d'appropriation de valeur, il s'agit plus d'une réponse à l'implantation d'innovations basées sur une augmentation des ventes et des bénéfices.

### **3.3 Pharmacies « Pague Menos »**

Ce réseau de pharmacies a été fondé en 1981 dans l'État du Ceará, région Nordeste du Brésil. Il est surtout axé sur la vente de médicaments de marque ou génériques, de vitamines et d'articles liés à l'hygiène et à la beauté. Cette chaîne est présente dans les 26 États du pays et dans le District Fédéral avec 681 magasins en fonctionnement et 59 en construction. Elle a créé 16 000 emplois directs. Sa stratégie est d'étendre ses activités grâce à une politique de



prix adaptés au marché où elle s'inscrit, ainsi qu'un éventail très large de formes de paiement et de développement de ses collaborateurs.

Entreprise	Numéro	L'innovation	Influence d'innover	Type d'innovation	Compétences du client [C']	Compétences du prestataire [C]	Caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [I]	Caractéristiques finales ou de service [Y]	Barrière	Création de valeur	Appropriation de Valeur
Pague Menos	1	Drugstore	Demand pull	Incrementiel	x	x	Non	x	Oui	Efficience du client Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle
	2	Autosserviço	Demand pull	Incrementiel	x	Non	x	x	Non	Efficience du client Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle
	3	Correspondente bancário	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Oui	Efficience du client	Efficacité Opérationnelle Client Fidèle
	4	SAC Farma	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Implication du client	Client Fidèle
	5	Programa de Fidelidade	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficience du client	Client Fidèle
	6	Plataforma Sempre Bem	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Oui	Efficience du client	Client Fidèle
	7	Programas Sociais	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Non	Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle
	8	Fórum do Varejo Farmacêutico	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Non	Efficience du client Implication du client	Client Fidèle
	9	Plataforma e-commerce	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Oui	Efficience du client Efficacité du client	Efficience Opérationnelle Efficacité Opérationnelle
	10	Produtos de marca própria	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficience du client	Efficience Opérationnelle Efficacité Opérationnelle

**Tableau 6 : L'innovation chez Pague Menos**

La **première** innovation présentée par l'entreprise est celle de l'implantation du concept de Drugstore qui est basé sur la philosophie américaine du *One stop shop*, c'est-à-dire que le client ne s'arrête qu'une seule fois dans un endroit où il peut trouver différents produits. À partir de cette idée, le réseau de pharmacies a commencé à s'intéresser au domaine des cosmétiques et de l'alimentation, avec la mise en place de snack (sandwich tout fait). Ce nouveau concept a été implanté en 1985 et, jusqu'à maintenant, aucun autre réseau pharmaceutique n'a repris cette idée au Brésil, alors qu'elle est également courante dans de nombreux autres pays. Cette innovation a pour but de transformer la perception de la

pharmacie comme simple point de vente de médicament aux personnes malades et de la fixer comme un endroit qui répond à différents besoins et est un lieu de bien-être.

Les compétences [C] impliquées, selon un analyste senior spécialisé en planification, ont été directement influencées par le prestataire de service et le client. Chez le prestataire de service, il a fallu avoir recours à des compétences relationnelles externes [C1], car il a fallu augmenter le nombre de fournisseurs et améliorer les interactions avec ceux-ci, sans se restreindre à la seule industrie pharmaceutique, puisqu'il s'est agi d'élargir les activités aux secteurs des cosmétiques et des produits de beauté. Des compétences opérationnelles [C2] ont également été nécessaires lors de la présentation de nouveaux produits, différents de ceux que les employés avaient l'habitude de vendre. Pour les clients, toujours selon cet analyste, les compétences relationnelles internes [C'1] ont été celles qui ont été le plus mises à contribution et les plus difficiles à mettre en œuvre. Elles ont d'ailleurs été un obstacle à l'implantation de cette innovation. En effet, les clients ont besoin de développer une culture d'achat d'un nouveau type de produits au sein des établissements pharmaceutiques.

En termes de retour pour le client, cette nouvelle gamme de produits a amené plus de possibilités et de facilités d'achat, y compris avec le renforcement de la concurrence et la baisse des prix. Tout cela a rendu les pharmacies plus intéressantes et a amélioré l'efficacité et l'efficacé du client. Certains consommateurs ont même abandonné l'achat de ces produits dans les grands supermarchés à cause de la proximité de ce type de pharmacie. Pour l'entreprise, avec un public élargi, les recettes ont augmenté et les affaires se sont diversifiées, en plus d'augmenter les ventes du fait d'un manque de règlements, ce qui a amélioré les marges opérationnelles de ce nouveau groupe de produits et entraîné une meilleure efficacité opérationnelle.

En 2014, le marché a commencé à avoir recours à ces mêmes pratiques au sein d'autres chaînes concurrentes du Brésil, ce qui prouve que cette innovation est imitée et est en train de s'étendre. Malgré tout, les Pharmacies « Pague menos » n'ont pas vu baisser leur retour sur investissement.

La **deuxième** innovation a été implantée en 1988, période où ce réseau de pharmacies a commencé à offrir un système de self-service, ce qui a permis aux clients d'acheter des produits sans l'interférence des vendeurs. Cette innovation n'a été possible que parce qu'il y a eu un changement de législation. Néanmoins, les pharmacies sont réglementées par des lois municipales, d'État et fédérales qui interdisent la vente de types déterminés de produits, tout ne peut pas être à la portée des clients. Avec ce changement de présentation, ces commerces ont également mis en place un service d'accueil 24/24 heures, tous les jours de la semaine.

En ce qui concerne l'analyse des compétences [C] impliquées, cette innovation a touché les compétences des clients, car ils ont dû s'adapter à acheter en self-service [C'1], et les caractéristiques physiques du magasin [T1], avec le changement de présentation.

Aucun obstacle n'a été détecté par rapport à cette innovation. Comme dans le cas de la première innovation, les bénéfices pour le client proviennent d'une facilité, non seulement du fait du self-service, mais aussi à cause de la commodité de l'ouverture 24/24 heures, 7/7 jours, ce qui a permis une augmentation de l'efficacité du client. Pour la chaîne de pharmacies, les bénéfices sont venus d'une augmentation de la vente de produits, avec une meilleure efficacité opérationnelle. Ce système a d'ailleurs été copié par d'autres chaînes du secteur, sans que cela ait touché le volume des ventes provenant de cette innovation.

La **troisième** innovation proposée a consisté à transformer la chaîne en point de services bancaires, ce dès 1989. Au départ, il n'était possible que d'y payer des factures d'eau, d'électricité et de téléphone, mais en 2001, après une réglementation émise par la Banque Centrale du Brésil (BC), d'autres types de paiements ont pu être inclus dans cette prestation de service bancaire, comme les factures scolaires ou de copropriété. Il est important de rappeler que cette innovation n'a été implantée que dans la région Nordeste, à cause d'exigences réglementaires de la Banque Centrale. L'initiative est partie de l'un des membres fondateurs de l'entreprise après une visite faite à la bourse de valeurs, lors de laquelle il s'est aperçu qu'il était possible de faire rentrer d'autres types de valeurs au sein de l'entreprise alors que l'époque était marquée par l'hyperinflation. Le but de cette innovation consistait à améliorer le passage des personnes dans le magasin, ce qui ne pouvait qu'augmenter les ventes de produits, en plus de la recette réalisée grâce au service bancaire. En effet, les banques sont obligées de reverser un tarif fixe sur chaque facture payée dans le cadre de la chaîne de pharmacies.

D'après l'analyse senior, il a fallu développer les compétences [C] du prestataire de services pour atteindre un niveau élevé de difficulté, surtout parce que cette prestation n'était pas encore dûment réglementée. Une entreprise de consultants [C1] composée de cadres venant d'une banque publique et ayant une expertise à ce sujet a été embauchée afin de mettre en place l'interface entre les systèmes du réseau de pharmacies et ceux des banques. Ainsi, ils ont pu améliorer les compétences cognitives techniques de l'entreprise. Les employés ont également été préparés à encaisser les paiements [C2], par le biais d'un entraînement (compétences théoriques) et de pratiques de travail (compétences techniques [C3]). Il a aussi fallu mettre en place une nouvelle présentation du magasin [T1] pour pouvoir installer les caisses de paiements et les nouveaux systèmes d'information [T2].

Le principal obstacle à l'implantation de l'innovation a été dû au manque de réglementation du service, alors que normalement le secteur bancaire est fortement régulé. Toutefois, cet obstacle a été contourné grâce au contrat avec l'entreprise de consultants. En ce qui concerne les retours sur investissement, les clients ont bénéficié d'un nouveau service, ce qui leur a permis de résoudre toute une série de questions au sein d'un seul et même établissement, d'où une amélioration de l'efficacité de la clientèle. Pour l'entreprise, il y a d'abord eu un retour financier sur les opérations (efficacité opérationnelle) qui a diminué avec le temps. Toutefois, les retours liés au mouvement de personnes dans le magasin (fidélisation des clients) perdurent jusqu'à ce jour.

Cette innovation n'a semble-t-il pas été copiée par d'autres établissements, d'autant plus que la législation ne permet ce genre de service que dans la région Nordeste du pays. Cependant, d'autres établissements comme les Bureaux du loto et les agences de la Poste ont commencé à proposer ces services. Malgré tout, le passage de personnes dans le magasin fait que cette innovation reste rentable.

En 2000, une **quatrième** innovation a été présentée par l'entreprise : le SAC Farma. Ce service permet de répondre 24/24 heures aux questions des clients, des employés et des professionnels de santé qui ont des doutes sur « l'utilisation de médicaments, leur posologie et les interactions médicamenteuses » (FORMULAIRE DE RÉFÉRENCE, 2014, p. 56). La centrale d'accueil a 40 employés qui ont une formation en pharmacie ou sont étudiants dans ce domaine et, en 2014, 2000 appels sont traités au quotidien. Toujours selon le Formulaire de référence 2014, le but de cette innovation est de rapprocher les clients de la chaîne, pour les fidéliser.

Les compétences nécessaires dépendent du prestataire de services qui a dû recruter, sélectionner et entraîner [C1] les personnes du SAC avec l'aide de professionnels spécialisés dans le domaine de la santé, il a donc fallu avoir recours à des compétences théoriques. De plus, des compétences relationnelles externes [C2] ont également été nécessaires pour pouvoir interagir avec les clients ou les consommateurs potentiels qui prennent contact avec le SAC Farma. Enfin, des compétences opérationnelles [C3], liées aux procédures et aux protocoles d'accueil, ont été utilisées, d'autant plus que les réceptionnistes doivent fournir des informations sur les posologies et répondre aux doutes sur les médicaments, sans pouvoir émettre d'ordonnance ou indiquer de pharmacien. Les caractéristiques matérielles ont consisté à mettre en place un nouveau système d'information [T1] et une nouvelle présentation [T2] du secteur d'accueil, les caractéristiques immatérielles ont concerné les protocoles d'accueil [T3].

Aucun obstacle n'a été détecté par rapport à la mise en œuvre du SAC Farma, et, même si d'autres organisations ont des services d'accueil au consommateur, celui du réseau Pague Menos maintient son différentiel compétitif. La valeur ajoutée pour le client provient de la mise en place d'un nouveau canal de communication qui lui permet de répondre à des questions et d'être mieux assisté par l'entreprise. Pour l'entreprise, le retour sur investissement vient d'une fidélisation du client et d'un renforcement de ses relations avec lui, ce qui conforte la marque.

La **cinquième** innovation est celle du Programme de fidélité qui a été implantée en 2005 grâce à la carte de crédit Sempre. Ce programme est constitué de remises spéciales lors d'achat de médicaments et de produits d'hygiène ou de beauté, en plus d'une accumulation de points de bonus dans le cadre du Programme Dotz. Pour 3,00 Réaux dépensés, le consommateur accumule 1 point Dotz. Ces points ne permettent pas d'acheter des médicaments, seulement des produits d'hygiène, de beauté ou autres. En 2013, 6 millions de personnes possédaient cette carte de crédit.

L'initiative d'implantation est partie du service des Opérations et Marketing. En effet, dans le cadre d'un travail d'équipe, ce secteur a élaboré le concept de fidélisation que le réseau Pague menos voulait implanter. L'objectif de la fidélisation du client consistait à concentrer les achats de celui-ci au sein des pharmacies de la chaîne.

Pour cela, il a fallu réunir les compétences du prestataire de service et modifier, une fois encore, les caractéristiques matérielles et immatérielles de l'entreprise. Les compétences du prestataire de services se sont concentrées sur le développement des compétences opérationnelles du service des opérations [C1], ce qui a permis de définir les nouvelles procédures du processus de vente et d'accueil. De plus, les compétences opérationnelles [C2] se sont axées sur l'analyse des profils d'achats. Les caractéristiques matérielles [T1] ont été touchées par les nouveaux systèmes d'information, du fait de la mise en fonctionnement des programmes : « *Customer Relationship Management* » (CRM), d'analyse des informations et des systèmes en ligne avec le Programme Dotz. La formalisation de nouveaux protocoles de ventes a constitué les caractéristiques immatérielles [T2] de l'innovation.

L'entreprise n'a pas eu de problème lors de l'implantation de l'innovation et, malgré la mise en œuvre de programmes de fidélité par la concurrence, elle réussit encore à faire une plus-value. Celle-ci provient surtout de l'analyse des profils d'achats des consommateurs, ce qui a permis de mieux organiser la centrale d'achat et d'avoir une relation durable avec le client, relation qui transcende la simple vente de produits industriels. Pour le client, les points de bonus constituent une espèce de retour sur investissement et améliorent son efficacité.

La **sixième** innovation provient de la mise en œuvre de la Plate-forme Sempre Bem en 2008. Il s'agit en fait de trois actions : Le programme d'achat Pague Menos Sempre Bem, qui est une émission hebdomadaire de télévision, sur la chaîne Rede TV, qui donne des conseils de beauté et alimentaires, avec des préparateurs physiques et des médecins spécialisés dans différents domaines ; le site officiel du programme ; et, la revue Viva Sempre Bem, dont l'édition est trimestrielle, avec un tirage d'environ 200 000 exemplaires. Le contenu de cette revue regroupe des articles et des interviews consacrés à la santé, au bien-être, à l'esthétique, aux salons de beauté et aux pharmacies de la chaîne. L'objectif de l'innovation est, une fois encore, de renforcer les liens avec les clients, y compris par le biais de canaux de communication qui sont en dehors du magasin, en plus de diffuser les lignes de produits offertes par les pharmacies du réseau. D'après une analyste spécialisée en planification, il ne s'agit pas simplement de publicités, mais de la diffusion, grâce à des spécialistes, comme des médecins ou des sportifs, de nouveaux produits approuvés par des professionnels.

Dans ce cas-là, il a aussi fallu établir un partenariat avec une autre entreprise pour pouvoir développer les compétences [C] du prestataire de services. Il s'agit d'une entreprise locale de publicité [C1] ayant un savoir-faire international. Elle a été chargée de produire l'émission de télévision, la revue et le site, ce qui lui a demandé des compétences théoriques et pratiques. L'équipe de marketing du réseau de pharmacies a également dû développer des compétences théoriques et pratiques [C2] pour améliorer les résultats attendus par l'organisation à partir de cette utilisation des médias.

Des obstacles sont apparus au moment de l'apprentissage lié à l'utilisation de ces moyens de communication, qui jusqu'alors n'avaient pas été utilisés par l'entreprise. Il faut également mettre l'accent sur le fait que seul l'horaire de l'émission télévisée est acheté, toute l'élaboration du programme, de la revue et du site est développée par le réseau de pharmacies, au sein du Département marketing et de l'agence de publicité.

Pour ce qui est du retour à la clientèle, l'entreprise a constaté que la prestation de services, avec la diffusion d'informations utiles pour la vie quotidienne augmentait l'efficacité du client. De plus, l'entreprise y a gagné en diffusion de son image, surtout dans la région Sud et Sud-est du pays, où cette chaîne a réussi à se développer conformément à ses plans et a pu fidéliser sa clientèle.

Apparemment, cette innovation n'a pas été copiée par d'autres réseaux de pharmacies.

La **septième** innovation a été implantée en 2008 et a consisté à lancer des produits sous le label : Pharmacies Pague Menos. Les marques créées sont : Pague Menos, Amorável et Daufe Power Via. Elles couvrent aussi bien des produits de parfumerie, d'hygiène, de

confort que des vitamines. En 2014 ces marques représentaient 600 produits, leurs fabrications étant sous-traitées. Une fois encore, il s'agit de fidéliser les clients.

Dans ce cas, il a fallu développer des compétences relationnelles [C1] avec les sous-traitants du réseau. Il n'y a pas eu de modification des caractéristiques matérielles et immatérielles ni non plus de besoins de développement des compétences de la clientèle.

D'autre part, aucun obstacle lié à l'implantation de cette innovation n'a été détecté. Enfin, même si certains concurrents ont implanté leurs propres marques, cela n'a pas eu d'impact sur le retour sur investissement de l'entreprise. Les clients, eux, ont vu leur efficacité d'achat s'améliorer grâce à l'augmentation des produits offerts, en plus des prix. Le réseau y a également gagné en efficacité opérationnelle, avec une croissance des ventes et des bénéfices.

La **huitième** innovation faite par le réseau de pharmacies concerne ses programmes sociaux. En effet, cette organisation a mis en œuvre différentes actions. Deux d'entre elles sont vraiment novatrices, il s'agit de la « Rencontre des femmes Pague Menos » et du « Circuit de course à pied Pague Menos ». La rencontre a été lancée en 2004 et, lors de l'édition 2014, elle a réuni dans la seule ville de Fortaleza – CE près de 12 000 femmes sur trois jours d'événements.

Le circuit, quant à lui, est réalisé depuis 2009 dans les villes de Fortaleza, Salvador, Recife, São Paulo et Rio de Janeiro, il est ouvert à toute la population. Son but est de promouvoir des pratiques de santé et de bien-être, tout en fixant la marque. Une partie des revenus générés par les inscriptions est reversée à des institutions caritatives. Les circuits font 1, 5 et 10 Kilomètres.

Étant donné que tous les programmes sociaux se trouvent sous la responsabilité du service Marketing, les compétences nécessaires à l'implantation de la Rencontre des femmes et des circuits de course à pied dépendent toutes de ce secteur. Il a fallu développer des compétences relationnelles externes [C1] avec les clients et les partenaires qui, d'une façon ou d'une autre, sont présents lors de la réalisation des événements. En 2013, le réseau Pague Menos a bénéficié des avantages de la Loi Rouanet de 1991. Il s'agit d'une loi fédérale d'aide à la culture (loi n° 8313) qui permet aux entreprises de soustraire une somme d'argent de leur déclaration d'impôt sur le revenu quand elles organisent des événements culturels.

À l'époque de l'implantation des premiers événements culturels, aucun obstacle n'a été détecté. Avec leurs développements et une participation de plus en plus importante de la population au fil des ans, l'entreprise a acquis un savoir-faire qui lui permet aujourd'hui d'étendre ce type d'activités. Pour les clients, le retour provient d'un développement personnel et d'une aide aux soins sanitaires (efficacité et implication du client). Pour l'entreprise, il

s'agit d'un nouveau type de relation avec le client et d'un élargissement de la diffusion de la marque, ce qui, bien évidemment, contribue à fidéliser le client.

La **neuvième** innovation concerne les fournisseurs. En 2010, avec le Forum du commerce de détail pharmaceutique, l'entreprise a ouvert un débat stratégique au sein du secteur avec les présidents et les cadres des plus grands laboratoires du Brésil. De plus, lors de ce forum, le réseau de pharmacie remet des prix (prix Novas Conquistas) aux fournisseurs qui ont le plus contribué à l'évolution des affaires de la chaîne. En 2013, le gagnant a été l'entreprise Nestlé, les entreprises Merck Sharp & Dohme (MSD), Novartis Farma, Procter et Unilever ont été primées dans la catégorie diamant.

Ce forum est né d'une initiative de la direction du réseau de pharmacie, afin de rapprocher les fournisseurs du groupe et de les transformer en partenaires qui, tout au long du programme annuel mis en place, peuvent aider la chaîne à réaliser ses objectifs stratégiques.

Des compétences relationnelles externes [C1] construites avec les fournisseurs ont dû être développées tout au long de l'implantation de l'innovation. Les deux services qui ont directement été impliqués dans la mise en place de ces compétences sont ceux des achats et du marketing.

L'entreprise a détecté un obstacle qui réapparaît chaque année depuis l'implantation de l'innovation. Il s'agit de la difficulté à réunir en un seul lieu et à une même date tous les fournisseurs. Les dates et la préparation de l'événement doivent donc être annoncées avec suffisamment d'antécédence pour que les fournisseurs puissent être disponibles. Cette innovation n'a pas été copiée.

Pour la clientèle, les bénéfices du forum sont indirects, dans la mesure où l'organisation améliore ses procédures d'achats. En effet, pendant cet événement, les fournisseurs comprennent mieux les besoins de l'organisation pour l'année suivante, ainsi que ses objectifs stratégiques, ce qui leur permet de contribuer à la croissance du réseau, et donc à l'efficacité et à l'efficacité du client. Pour l'organisation, le forum améliore l'efficacité et l'efficacité opérationnelle.

En juillet 2014, la plate-forme e-commerce et l'application pour téléphone portable ont été mises en place. Elles représentent la **dixième** innovation de l'entreprise. Cette plate-forme va non seulement permettre la vente de médicaments, mais aussi d'appareils électroniques et informatiques, d'objets de maison (literie, bains, cuisine), de livres et de téléphones. Ces produits seront séparés en deux groupes : Pague Menos santé et Beauté, dans le cadre duquel seront vendus les produits d'hygiène et les médicaments, et Pague Menos Home, qui permettra de vendre les autres produits. L'objectif de cette innovation est de diversifier les



activités du réseau de pharmacies. Avec cette plate-forme, la chaîne a lancé une application pour téléphone portable qui aide les clients à localiser la pharmacie Pague Menos la plus proche. Cette application propose également des conseils de beauté et a un lien qui permet de se connecter directement au site de l'organisation.

Le prestataire de service a été obligé de développer ses compétences cognitives théoriques [C1] pour pouvoir mettre en œuvre cette innovation. En effet, le service Technologie de l'information a dû préparer un site et une plate-forme internet et portable adaptés aux demandes des clients. Il a également fallu développer des compétences relationnelles externes [C2] avec les nouveaux fournisseurs et partenaires. De plus, un nouveau partenariat logistique va devoir voir le jour au moment de la livraison des nouveaux produits.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles et immatérielles, de nouveaux systèmes d'information et d'amélioration vont devoir renforcer ceux déjà existants [T1], tout comme de nouveaux protocoles de vente [T2].

Il n'y a pas eu de problèmes lors de la mise en place de cette innovation. Actuellement, la concurrence est en train de travailler sur des plates-formes semblables. Toutefois, pour l'instant, l'entreprise ne perçoit aucun signe de déclin de l'innovation.

Cette nouveauté devrait permettre d'améliorer l'efficacité de la clientèle, qui va pouvoir faire ses achats à distance. L'entreprise quant à elle devrait y gagner en efficacité et efficacité opérationnelle, grâce à une réduction des coûts et une augmentation des ventes et des bénéfices.

Le réseau des pharmacies «Pague Menos » est l'entreprise qui a le plus présenté d'innovations. Toutes ses innovations tirent leur origine du marché (demand pull) et ont eu recours à des compétences qui existaient déjà. Il s'agit donc d'innovations incrémentielles et d'amélioration. Dans ce cas, la chaîne de pharmacies «Pague Menos » n'est pas une organisation ambidextre, mais une entreprise qui réagit au marché dans lequel elle se trouve.

La structure des vecteurs n'a pas suivi de modèle, car différents types de combinaisons ont été trouvés. Toutes ces combinaisons présentent un nouvel [Y]. Les innovations qui font référence à la mise en œuvre d'un modèle de drugstore et de libre-service sont considérées comme des innovations incrémentielles puisqu'elles ont conduit l'entreprise à rajouter des compétences aussi bien internes [C] qu'externes, avec la clientèle [C'], dans sa façon de vendre. Ce sont aussi les seules innovations de l'entreprise qui ont eu recours aux compétences des clients. Dans ces deux cas, les clients ont dû s'adapter à la nouvelle présentation du magasin, voire apprendre à utiliser de nouvelles formes d'achat. Il est

intéressant d'observer que ces situations où les clients doivent modifier, d'une façon ou d'une autre, leurs compétences ne sont pas fréquentes. Faire participer le client à l'innovation ne semble pas être quelque chose de fréquent dans le commerce de détail, même si le contact est direct avec le client et que ses aptitudes pourraient être mises à contribution dans le cadre d'une co-création novatrice.

Les innovations de : Correspondant bancaire, SAC pharma, programme de fidélité et produits de la marque, présentent une structure de [C] et [T] qui entraîne un nouvel [Y]. Ici, aussi bien [C] que [T] proviennent d'un ajout ou d'une amélioration des compétences et des caractéristiques existantes. Par conséquent, les compétences de la chaîne de pharmacies ont été essentielles dans la mise en place de l'innovation, même si les compétences exploitées sont différentes pour chacune d'entre elles. Il faut rappeler que pour le Correspondant bancaire et le SAC pharma, le développement des nouvelles compétences a été crucial pour le succès de l'innovation, car il s'agit de situation où le rôle de l'employé de l'organisation est essentiel pour que l'activité soit une réussite.

Enfin, les innovations de la plateforme « Sempre bem », des programmes sociaux, du forum du commerce de détail pharmaceutique et le e-commerce présentent une formation où seul [C] produit un nouvel [Y]. Dans ces cas, seules les compétences du prestataire doivent être modifiées lors de l'implantation de l'innovation. Ces innovations ont été classées comme incrémentielles, même si leur formation est différente, car toutes présentent un ajout de caractéristiques et/ou compétences qui le justifie. Tushman et O'Rilley III (2002) considèrent que les actions novatrices traversent de longues périodes incrémentielles pour, par la suite, subir une innovation radicale et que normalement l'innovation est associée à une demand pull qui valorise les compétences déjà existantes, malgré un ajout ou une réduction de caractéristiques.

Seules deux innovations ont présenté des obstacles : la plate-forme « Sempre bem » et le e-commerce. Ces obstacles ne présentent aucune situation impossible à résoudre et qui bloquent totalement l'implantation de l'innovation, ils sont plus des apprentissages novateurs.

Les retours sur investissement ont surtout entraîné une amélioration de l'efficacité du client, avec des points de vente, une présentation et de nouvelles formes de paiement. De plus, il ne faut pas non plus oublier que l'entreprise a fait des efforts pour mettre en place un environnement d'interaction avec le client grâce aux différents contacts des programmes sociaux. Pour ce qui est de la prise de valeur, l'efficacité opérationnelle et l'implication du client doivent être mises en exergue, surtout en ce qui concerne l'implication du client qui démontre encore et toujours l'impact de la logique du service dominant tout au long du

processus d'implantation de l'innovation et donc les réponses qui lui sont apportées. L'implication du client demande une expérience différentielle, quelque chose qui fait que le client se sente en confiance et que des liens plus étroits soient tissés avec le détaillant.

### 3.4 Telhanorte

Cette entreprise a été fondée en 1976 à São Paulo et, jusqu'en 2000, a été dirigée par ses deux associés fondateurs, spécialistes de la vente de bois et de tuiles. En 2000, cette organisation a été achetée par le groupe Saint Gobain Distribuição Brasil d'origine française. Aujourd'hui, elle est positionnée sur le marché du commerce de détail de produits de construction, avec un catalogue de plus de 50 000 articles, et est la deuxième plus grande entreprise du secteur. Elle a 37 magasins dans les États du Minas Gerais, Paraná et São Paulo, avec 6 centres de distribution. En plus des magasins traditionnels, cette entreprise a deux magasins destinés à un public de professionnels de la construction (Pro Telhanorte) et un magasin, Telhanorte Concept, destiné aux architectes, designers et décorateurs. Elle est la seule entreprise de ce secteur qui a un centre commercial ouvert 24/24 heures.

Entreprise	Numéro	L'innovation	Influence d'innover	Type d'innovation	Compétences du client [C']	Compétences du prestataire [C]	Caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [T]	Caractéristiques finales ou de service [Y]	Barrière	Création de valeur	Appropriation de Valeur
Telhanorte	1	Consultoria Técnica e Arquitetura	Demand pull	Incrementiel	x	x	Non	x	Oui	Implication du client	Client Fidèle
	2	Entrega expressa	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficience du client	Client Fidèle
	3	Programa de Trainne	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Non	Implication du client	Client Fidèle
	4	Escola do Varejo	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Implication du client	Client Fidèle

**Tableau 7 : Les innovations chez Telhanorte**

D'après le directeur du service Intelligence du marché, les clients de l'entreprise proviennent pratiquement tous de la même niche de marché, car il s'agit « de clients qui rénovent ou font de la maintenance immobilière ». À partir de cette constatation, l'entreprise comprend que « cet achat est relativement complexe et que le client n'est jamais très sûr de son achat ». Ainsi, en 2009, l'entreprise a mis en place une Consultation technique destinée aux clients. Cette **première** innovation a demandé la formation d'une équipe de vendeurs

permettant au client d'être rassuré au moment de ses achats, tout en « faisant en sorte qu'il complète ses achats avec ce qu'il pourrait avoir oublié de prendre et qui l'empêcherait de réaliser une installation correcte ».

Aucune des innovations présentées par l'entreprise n'a demandé de développement des compétences des clients. Pour le directeur du service Intelligence du marché : « le commerce de détail n'est pas obligé d'éduquer le client, l'entreprise doit répondre aux besoins implicites ou explicites du client lors d'une opération d'achat. L'entreprise est un facilitateur ». Par conséquent, dans le cas de l'entreprise Telhanorte, ce type de compétences a systématiquement été écarté au moment de l'analyse des innovations.

En ce qui concerne les compétences du prestataire de services, il a fallu développer des compétences cognitives théoriques [C1], avec la mise en place d'une formation des employés par rapport aux produits proposés en magasin, aussi bien technique que pratique. À ce moment-là, il a également fallu avoir recours aux compétences théoriques [C2] des fournisseurs. En effet, ils ont aidé à préparer ces employés, car ils connaissent mieux que d'autres ces produits. La transmission de ces informations a demandé le développement de compétences relationnelles externes [C3], puisque le renforcement des liens entre l'entreprise et ses fournisseurs partenaires a été nécessaire.

Le principal obstacle à la mise en œuvre de cette innovation est venu des employés, qui ont résisté à ce changement de modèle. Toutefois, en 2014, cet obstacle a disparu, car les employés se sont finalement totalement adaptés à ce nouveau type d'accueil.

Le retour sur investissement provient d'une meilleure implication avec le client, qui bénéficie d'une expérience unique d'achats grâce à l'aide apportée par le vendeur. Pour l'entreprise, le retour est dû à la fidélisation des clients, qui, toujours d'après le directeur du service Intelligence du marché, est mesurée à partir d'une « bonne évaluation faite par le client ».

La **deuxième** innovation est également liée à l'aide offerte au client lors de ses achats de produits. Il s'agit d'un programme de consultation en architecture qui a été implanté en 2007 et dans le cadre duquel des architectes font une modélisation<sup>3</sup> de l'endroit devant être rénové ou construit par le client. Cette initiative est partie de l'organisation et a le même objectif que la première des innovations, c'est-à-dire de mieux répondre aux demandes des clients.

---

3 La modélisation des pièces permet de mieux visualiser et disposer un sol ou un carrelage. L'objectif est d'optimiser l'utilisation du matériel, de prévoir la quantité de pièces nécessaires pour recouvrir un sol ou des cloisons.

En ce qui concerne les compétences du prestataire de services, il a fallu développer des compétences opérationnelles [C1] de savoir-faire. Pour cela de nouveaux employés ont été embauchés, surtout des architectes, avec des connaissances en informatique, de logiciels et de modélisation. Ces nouveaux employés ont dû être préparés (compétences cognitives) [C2] pour pouvoir interagir avec les clients. De plus, ils ont également développé au quotidien des compétences pratiques [C3] avec les clients. Des compétences relationnelles externes [C4] avec les fournisseurs ont aussi été nécessaires lors de la formation.

Il n'y a pas eu d'obstacle à l'implantation de cette innovation. Les mêmes mises en œuvre et plus-values définissent cette innovation que l'innovation 1 – Consultation technique.

Le système de livraison express est la **troisième** innovation de l'organisation. Elle a été créée en 2010. Avec ce nouveau concept, l'entreprise a pu livrer ses produits au client en, au maximum, 24 heures après la réalisation de l'achat. Il s'agit encore d'une initiative de l'entreprise qui cherche à satisfaire le client.

Pour l'implantation de cette innovation, il a fallu réaliser des investissements afin de changer le modus operandi du secteur de logistique. D'après le Directeur Général de l'entreprise<sup>4</sup>, « le secteur des centres de distribution est passé de 60 000 à 100 000 mètres carrés ». Après 2010, « 43 millions de Réaux ont été dépensés pour agrandir l'entrepôt de stockage des produits. En plus des 34 millions dépensés dans les trois magasins et des 3 millions de Réaux investis dans le commerce électronique ». Le prestataire de services a dû développer des compétences relationnelles [C1] avec le client, puisqu'il s'agit d'une nouvelle interface entreprise/client de livraison. Cette modification a surtout concerné les caractéristiques matérielles et immatérielles de l'entreprise, car il a fallu acheter un nouveau logiciel logistique de définition des parcours [T1], afin de déterminer les meilleurs trajets. De nouveaux protocoles d'accueil [T2] ont également été établis. En effet, toujours d'après le Directeur Général, les procédures logistiques ont dû être révisées et modernisées, « de la réception des marchandises au centre de distribution, en passant par la stratégie d'envoi d'un message au client, pour l'avertir de la livraison de la marchandise le lendemain ».

Aucun obstacle n'a été détecté lors de l'implantation de l'innovation. L'efficacité du client a été améliorée grâce à la réception rapide du produit, ce qui garantit un meilleur rendement et rapidité des travaux. Pour l'entreprise, la plus-value est venue, une fois encore, de la fidélisation des clients.

---

4 Reportage du site Economia. Disponible sur : <http://economia.ig.com.br/2013-09-29/telhanorte-investe-r-80-milhoes-em-tres-novas-lojas.html>

La **quatrième** innovation a touché le domaine de la gestion, avec un Programme exclusif de formation destiné aux magasins du réseau. Celui-ci prépare les nouveaux diplômés sur une période de 12 mois, afin que, par la suite, ils puissent travailler dans la gestion du commerce de détail spécialisé dans la construction. Mise en place en 2013, il s'agit encore d'une initiative interne et, d'après les informations fournies par Telhanorte, « le programme d'entraînement de l'entreprise Telhanorte a pour but de former des talents en gestion destinés aux magasins Telhanorte ». Le programme comprend un accompagnement par un tuteur qui va conduire la formation de la nouvelle recrue tout au long de sa formation professionnelle.

Pour ce qui est des compétences du prestataire de services, des compétences cognitives pratiques ont été nécessaires [C1], étant donné que le tuteur suit la formation quotidienne de la recrue et qu'il explique la façon dont les activités doivent être réalisées, ainsi que la culture organisationnelle. Des compétences relationnelles internes [C2] ont également été développées afin que les employés des différents secteurs des magasins et niveaux de commandement interagissent.

Aucun obstacle n'a été rencontré lors de l'implantation du programme. Pour le client, cette innovation a eu un impact indirect, dans le sens où il n'est pas possible de percevoir les conséquences directes de ce programme pour la clientèle. Toutefois, avec le temps, cela va produire des employés mieux préparés à l'accueil. Il s'agit, comme toujours, d'une action de fidélisation du client. Dans toutes ses actions, cette entreprise cherche à apporter des bénéfices aux clients et à faire en sorte qu'ils reviennent au magasin pour y réaliser d'autres achats.

La **cinquième** innovation est aussi axée sur le développement et la carrière des personnes qui travaillent dans l'entreprise : il s'agit de l'École du commerce de détail. Dans cette école, les employés sont préparés aux processus internes et développent des capacités techniques destinées au client final. Le but de cette initiative interne de l'organisation est de former les employés à apporter un soutien aux autres innovations de l'organisation, toujours dans l'optique de mieux accueillir de client.

En ce qui concerne les compétences du prestataire de services, il a fallu développer des compétences cognitives théoriques [C1], car, d'après le responsable du service Intelligence du marché, une équipe doit être mise en place pour former les employés en termes techniques et relationnels. De plus, des compétences relationnelles externes ont été nécessaires, étant donné que les fournisseurs ont participé à l'élaboration du matériel technique. Il est important de rappeler que l'École du commerce de détail est l'instrument qui est utilisé pour former les employés des innovations 1 et 2 – Consultation technique et consultation en architecture. Les caractéristiques matérielles [T1] sont représentées par

l'espace physique de l'école, lieu où les employés sont formés, et les caractéristiques immatérielles [T2] par les nouveaux protocoles de formation utilisés par les magasins.

Aucun obstacle n'a été détecté lors de l'implantation de l'innovation. Quant aux retours et plus-values, il s'agit des mêmes que ceux de l'innovation 4 – Programme de formation.

Toutes les innovations de l'entreprise sont apparues comme des demand pull, ce qui en fait aussi une entreprise qui n'est pas ambidextre. Il est clair qu'il s'agit d'une entreprise qui innove pour réagir aux demandes du marché et qui cherche avant tout le développement des compétences et des caractéristiques déjà existantes au sein de l'organisation. Il n'y a pas de département où sont développées de nouvelles recherches et technologies d'implantation de nouveaux processus organisationnels. Toutefois, il n'est pas non plus possible de réfuter le fait que cette entreprise comprend bien le client et que ses actions, une fois de plus, sont influencées par la logique du service dominant.

Dans le cadre de l'analyse des vecteurs, cette entreprise présente certaines particularités quant à ses innovations. En effet, elle considère qu'il ne faut jamais essayer de modifier ou de développer les compétences du client, il ne faut que répondre à ses besoins, aux compétences qui existent déjà. Cela est d'autant plus évident avec le responsable du service « intelligence du marché » de l'entreprise Telhanorte lorsqu'il décrit la perception de l'entreprise : *« le client change de comportement parce qu'il veut, il s'agit d'une variable incontrôlable du marché, ce que nous devons faire c'est comprendre comment il fonctionne pour pouvoir adapter nos opérations. Il faut suivre de façon régulière son comportement pour pouvoir adapter nos opérations »*. Il s'agit là d'un point de vue intéressant dans la mesure où il va à l'encontre du concept qui privilégie l'apprentissage du client, tout comme de la perception des trois autres organisations étudiées qui citent l'apprentissage du client comme l'un des facteurs importants de leurs innovations. Par conséquent, aucune configuration ne fait référence à [C']. Seules deux innovations - Livraison express et École du détaillant - ont modifié les caractéristiques matérielles et immatérielles [T] de l'entreprise, comme les logiciels et les protocoles d'accueil. Pour les autres, [C] a entraîné un nouveau [Y]. Malgré des questions semblables et certaines particularités, toutes les innovations peuvent être considérées comme incrémentielles, car il a fallu mettre en place de nouvelles compétences pour élaborer [Y].

Seulement la consultation technique a rencontré des obstacles, sans que cela soit pour autant significatif pour le processus ou qu'il y ait eu des problèmes de création ou de prise de valeur. Toutes les innovations ont été classées de la même façon. En effet, leur mise en œuvre a toujours entraîné une implication du client et, au moment de l'appropriation, une fidélisation

de celui-ci. Aussi bien son implication que sa fidélisation sont des réponses appropriées pour le type d'innovation qui a été implantée chez Telhanorte. Il s'agit d'actions qui cherchent à perfectionner la relation avec le client, dans une logique du service dominant où le service est plus important que le produit. La consultation technique, la consultation architecturale et la livraison express démontrent que l'organisation est préoccupée par la prestation de services en tant que composante fondamentale du succès de l'organisation et comme principal facteur de son avantage compétitif.

#### **4 ANALYSE COMPARATIVE**

À partir de la formulation du produit du service novateur (GALLOUJ, 2002) et face aux innovations identifiées dans les quatre entreprises étudiées, il a fallu analyser les mécanismes des innovations et les logiques dans la perspective d'une extension de la capacité des relations de services, toujours à partir de Gallouj (2002). Comme cela a été vu dans le modèle complet de formulation du produit du service - compétences du prestataire de services, compétences des clients, caractéristiques matérielles et immatérielles et produit final - ce n'est pas toujours le cas et d'autres variations peuvent surgir. En ce qui concerne les innovations du commerce de détail, il est possible de percevoir cette dynamique, qui subit des altérations entre les compétences directes du prestataire de services [C] et les caractéristiques matérielles et immatérielles [T], ou seulement avec les compétences du prestataire de services [C]. Peu d'innovations ont présenté une configuration complète des compétences, aussi bien du prestataire de services [C], que des clients [C] ou encore des caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [T].

Même si les cas analysés proviennent de grands réseaux de détaillants, c'est-à-dire d'entreprises du même secteur, les produits et les services offerts sont très différents, dans le cadre de marchés de détaillants qui fonctionnent d'après des règles différentes, d'où une comparaison qui est un vrai défi. La recherche de logique ou de normes au sein d'entreprises si différentes, comme l'habillement, l'électroménager et l'électronique, la pharmacie et les matériaux de construction, peut devenir quelque chose d'ardu, mais permet également des analyses et l'apport d'éléments qui enrichissent la théorie en vigueur.

Il n'est pas possible d'affirmer qu'il existe une norme établie, mais des similarités sont apparues entre les organisations. Deux compétences ressortent parmi les 26 innovations présentées dans les entretiens. Aussi bien les compétences cognitives, scientifiques (ou théoriques) que les relations externes ont été modifiées par 16 innovations, qui sont plus



fréquemment utilisées par toutes les organisations. La présence de compétences cognitives théoriques permet d'affirmer que le commerce de détail a besoin de professionnels et de spécialistes pour implanter de nouvelles formes de travail dans sa structure. Il n'est pas surprenant de voir que le commerce de détail est perçu comme un secteur des services où la main-d'œuvre est peu qualifiée. En plus des stratégies pour modifier cette réalité, pour innover, il est nécessaire que d'autres organisations spécialisées interviennent ou, comme dans le cas de l'une des organisations, qu'un secteur spécialisé dans le domaine de l'innovation soit mis en place. Le développement du personnel par le biais de formation formelle et d'action d'entraînement permet d'ajuster l'environnement interne et le prépare aux nouvelles façons d'agir du marché, dans une interaction avec les clients et les fournisseurs. Il est possible de comprendre l'importance de cet investissement (qu'il soit financier ou non), grâce à d'autres compétences plus exploitées, c'est-à-dire les relations externes.

Dans le cas des compétences relationnelles externes, la relation avec les clients et les fournisseurs est plus évidente et explicite quant à la différenciation compétitive. Il s'agit d'une compétence liée à n'importe quel *stakeholder* externe, même si la présence des clients et les plus importantes – en nombre – que celle des fournisseurs. Une fois encore, il est possible de citer la proximité du client et de l'entreprise comme force du commerce de détail. Ce trait de comportement fait que lorsqu'il y a des innovations, les clients sont directement touchés, ce qui oblige l'organisation à modifier ou à améliorer sa façon d'interagir, voire à faciliter l'adaptation du client à l'innovation. Il est également évident que les compétences du client sont peu utilisées, car seules deux innovations y ont eu recours. D'autre part, aucune des organisations étudiées n'a utilisé les compétences cognitives théoriques, le relationnel externe, la créativité et la capacité opérationnelle du client. Dans ce cas, le client ne participe pas de façon efficace et active à l'implantation des innovations. Comme cela sera étudié par la suite, la plupart des innovations tirent leur origine de la *demand pull*, c'est-à-dire des besoins du marché. Il est intéressant d'observer que le client bénéficie d'une garantie de ses besoins, même si ils ne participent pas à l'innovation en tant qu'agent. D'autre part, les disparités plus importantes ont été trouvées dans la modification des caractéristiques matérielles et immatérielles. En effet, alors que deux organisations les ont modifiées dans la plupart de leurs innovations, deux autres ne l'ont fait que dans 50 % des cas, et les autres dans seulement 10 %. Le même phénomène a été détecté dans le cadre des compétences relationnelles internes du prestataire de services. Il n'est pas possible d'affirmer que l'origine de ces différences se trouve dans un autre type de classement des innovations, car avec d'autres critères ces innovations présentent des similitudes. Il n'est donc pas possible d'affirmer d'après

le classement quelles sont les causes de différence entre l'utilisation de ces caractéristiques et de ces compétences.

Parmi les 26 innovations, seuls deux d'entre elles sont considérées comme des innovations de *technology push*, voire classées comme des innovations organisationnelles. Les autres sont des innovations de *demand pull*, c'est-à-dire les innovations qui sont mises en œuvre à partir des besoins des clients. Toutefois, elles ont toutes été détectées par l'organisation qui a pris l'initiative du changement pour pouvoir s'adapter au marché. Ces résultats démontrent que les entreprises ont recours à l'innovation pour répondre aux attentes du client, différemment de ce qui a été défendu par Schumpeter (1961) pour qui l'innovation est le fruit de l'offre et non pas de la demande. Tout cela démontre que dans le secteur du commerce de détail les innovations partent avant tout des besoins des clients, probablement du fait de la proximité et du contact direct avec les consommateurs, ce qui fait que l'entreprise est plus sensible à leurs besoins, en plus d'une meilleure connaissance de la clientèle. Au-delà des aspects des compétences des caractéristiques, cette thèse sur le commerce de détail a permis de comprendre que l'innovation due à la *demand pull* est prédominante (92%) en ce qui concerne l'origine des innovations trouvées. Les innovations sont apparues à partir des besoins du marché qui ont été détectés par l'organisation. À partir des rapports des entretiens, il devient évident que le choix de l'innovation est une adaptation au marché, aux attentes des clients. Le recours au concept de *l'exploitation* (MARCH, 2001) existe aussi à partir du moment où il y a un profit et une amélioration des compétences qui existent déjà, en plus du développement de nouvelles compétences. Parmi les différentes options que l'organisation pourrait avoir en interne afin de s'adapter à l'environnement externe, le choix a été fait d'opter pour des innovations conformes à la perception du consommateur. Cela est également valable pour les innovations provenant de modèles copiés d'autres pays, puisque le marché est une source d'idées pour la mise en place d'innovations. Une fois encore, le rapprochement du commerce de détail et des clients, sa sensibilité au marché consommateur, explique le pouvoir de l'influence du marché. Même si les innovations radicales sont surtout dues à des innovations de *technology pull*, leur classement ont entraîné des innovations incrémentielles. La seule innovation vraiment radicale provient de la *demand push*. Dans ce cas, tous les éléments [C], [C'], [T] et [Y] ont été modifiés pour amener une innovation radicale. Des compétences des caractéristiques améliorées et présentant des applications plus importantes ont été utilisées.

L'analyse du type d'innovation indique qu'il y a de fortes similarités entre les entreprises. Le classement incrémentiel est prédominant dans toutes les entreprises, même si

les innovations sont le résultat de différentes combinaisons de vecteurs. Dans le cas des innovations incrémentielles de cette recherche, certaines sont le résultat de processus réalisés par des entreprises de consultants, d'autres ont totalement été développées au sein de l'organisation, il n'y a donc pas de normes préétablies ou qui pourraient être mises en relation. Cette absence de modèle indique probablement que les innovations trouvées dans toutes les organisations sont peu copiées. Ce facteur est important surtout dans le domaine du commerce de détail, puisque l'innovation est visible et qu'elle pourrait facilement être copiée par la concurrence. Dans la mesure où cette innovation est réalisée pour une implantation dans l'organisation elle-même, les possibilités de copie et de déclin de l'innovation sont restreintes. Il faut néanmoins rappeler que ce classement ne peut pas expliquer à lui seul l'absence de déclin des innovations présentées, la cause de ce phénomène n'a pas été identifiée dans cette thèse. Il ressort de tous les entretiens que seul un petit nombre d'innovations a été copié et qu'indépendamment de la situation, le retour sur investissement de l'innovation n'a pas été déstabilisé.

En ce qui concerne les obstacles, une autre similitude a été identifiée. Seules cinq innovations ont présenté un type d'obstacles. Les autres n'ont pas eu de problème d'implantation. Il s'agit là d'un facteur particulier, car plusieurs innovations ont été faites à des coûts élevés, principalement en ce qui concerne l'embauche de consultant et le développement de nouvelles technologies. Néanmoins, l'absence d'obstacle vient probablement du fait que c'est l'organisation qui en prend l'initiative et que la haute administration de ces entreprises aspire au changement. Les obstacles cités lors des entretiens sont plus techniques que relationnels, ce qui corrobore l'affirmation de cette thèse. En effet, l'absence de barrières démontre une certaine coopération entre les agents qui s'occupent de l'implantation et une entente entre les différents secteurs des organisations étudiées.

Finalement, l'analyse a permis d'observer qu'il y avait un fort niveau d'appropriation de valeur et de plus-value causées par les innovations, même si un tel classement demande nécessairement une prise de valeur pour le client, celle-ci peut varier et prendre différentes formes et résultats. Il ressort de cette étude que l'efficacité du client se retrouve dans la plupart des innovations (57%), alors que son efficacité est moins fréquente (19%). Cette efficacité du client démontre que les innovations cherchent à atteindre le consommateur avec une variété de points, de supports de vente et de présentations qui favorisent les achats. Le temps dont dispose le client, la souplesse et les différentes formes de paiement en sont les principales cibles. Dans le commerce de détail, qui est caractérisé par une forte concurrence, il est indispensable de faciliter la procédure d'achat du client, pour pouvoir par la suite le

fidéliser. L'efficacité du client, quant à elle, n'entraîne pas d'innovations, si ce n'est pour une co-création de produits et un élargissement des variétés. Il est possible d'affirmer que ce type d'innovation est peu utilisé, car il va à l'encontre de l'efficacité du client. En effet, le produit du service est alors sur mesure, son prix peut donc être beaucoup moins accessible. L'exclusivité dans le commerce de détail est peu utilisée, surtout lorsqu'il s'agit de produits vendus par le détaillant. Il est intéressant d'observer que l'implication du client est aussi présente de façon significative (42%), même si cela ne facilite pas la création de valeurs. L'expérience d'achat doit être réalisée de façon unique, ce qui va de l'environnement à la satisfaction d'achat.

Pour ce qui est de la prise de valeur, résultat qui n'est pas toujours évident pour l'organisation, les plus-values les plus fréquentes concernent l'efficacité opérationnelle (57%) et la fidélisation du client (50%). Étant donné que les innovations du commerce de détail peuvent être facilement copiées, parfois les entreprises ne réussissent pas à obtenir un retour sur les investissements de l'innovation, ce qui n'a pas été le cas pour les 26 innovations présentées, peut-être parce qu'il s'agit d'innovations incrémentielles. Cette prise de valeur n'est pas toujours directement financière et les entretiens montrent que ce n'est pas non plus forcément le but de la plupart de ces innovations. Malgré tout, l'efficacité opérationnelle fait référence à une augmentation des bénéfices et des ventes. Cette augmentation, même si elle est indirecte, se développe dans le cadre des liens créés avec la clientèle, du fait de la fidélisation qui augmente le nombre de clients, voire de la participation au marché, et qui diminue les coûts publicitaires.

De façon générale, les différentes organisations font des efforts pour se rapprocher des clients et leur offrir des produits considérés comme de meilleure qualité. Cette pratique va à l'encontre de la théorie de Vargo et Lusch (2004) sur la logique du service dominant. Dans ce cas, les services jouent un rôle fondamental dans les relations d'échanges, ce qui est visible pour la plupart des innovations présentées. Le produit que le commerce de détail offre en soi peut être considéré comme une matière première, car il peut être trouvé dans d'autres magasins concurrents et sous un autre format, comme dans les foires, le commerce discount ou les supermarchés. Ainsi, avec leurs innovations les entreprises cherchent à développer le plaisir du client lors du processus d'achat du produit. Le produit en tant que tel n'amène pas de satisfaction, seule son utilisation le fait. Tout cela peut donc entraîner des achats qui ne correspondent pas nécessairement à l'acquisition du produit. Toutefois, à partir de la logique du service dominant, l'entreprise a une interaction plus intense avec le client et ses perceptions font partie des facteurs qui la poussent à innover.

## 5 CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette thèse a analysé les particularités de l'innovation dans le secteur du commerce de détail et son rôle dans le domaine des services. De façon générale, l'activité des services (KON, 1999; GADREY, 2001; MEIRELLES, 2006) a été expliquée et conceptualisée en termes de processus, conformément à la vision de Gallouj (2002), dans le but de présenter les particularités du secteur. La définition d'un service basé sur une valeur de « servitisation » a été proposée par Zarifian (2001), c'est-à-dire qu'il s'agit de quelque chose qui dépasse les produits et représente un paquet et une relation de services (GADREY, 1994, 2000, 2001; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) représentant l'ensemble de ce qui est proposé aux clients. Ici, la définition du produit du service a été présentée conformément à la vision de Gallouj et Weinstein (1997) et Gallouj (2002) et a été examinée sur la base des vecteurs qui le constituent, ainsi que l'a décrit Gallouj et Weinstein (1997) et revu Gallouj (2002). Ces vecteurs sont : les compétences du prestataire de services [C], les compétences des clients [C'], les caractéristiques matérielles et immatérielles [T] et le produit final [Y]. D'autre part les différents concepts du commerce de détail, ainsi que leurs liens avec le secteur des services et leurs divergences, ont été analysés. La vision de Gallouj et Gallouj (2009) selon laquelle les services offerts par le commerce sont liés à la vente de produits provenant de l'industrie et que les services vendus sont liés aux produits a également été présentée. La composition du service commercial propose également des vecteurs d'opérations logistiques et de traitement des matériels (M), d'opérations de logistique et d'analyse des informations (I), d'opérations relationnelles (R) et d'opérations d'analyse de la connaissance intellectuelle (K).

le deuxième chapitre de la première partie a introduit le concept de l'innovation et son rapport avec le secteur des services à partir de la vision de Schumpeter et des néo-schumpétériens, afin de mieux comprendre les biens et les services du commerce de détail. En effet, une vision réduite des services exclurait l'un des aspects du produit du service de ce secteur. L'approche techniciste et l'approche d'intégration ont été présentées, cette dernière considère que le service est l'un des éléments de base les plus nécessaires à l'étude de l'innovation dans le commerce de détail, tout comme ses particularités et ses limitations. Le troisième chapitre décrit l'innovation spécifique du commerce de détail et présente les classements de D'Andrea et al (2007) et Gallouj (2007). En plus de ces auteurs, les logiciels

d'innovation de Den Hertog et Brouwer (2000) ont été analysés, tout comme leurs applications ou leurs conséquences pour le commerce de détail, ce qui a conforté des recherches précédentes qui avaient prouvé que les innovations existaient dans le commerce de détail. Les recherches de Gallouj et Gallouj (2009) montrent le cadre théorique qui a déjà été élaboré pour le secteur du commerce de détail par rapport à ces innovations, avec des approches : environnementales, cycliques, d'interactions (ou de conflits) et multicritères (ou de combinaisons).

À partir de cette construction théorique, il était possible de structurer la recherche pour détecter les cas d'innovations au sein de grandes chaînes du commerce de détail installées dans différentes villes du Brésil. L'origine de toutes les entreprises est brésilienne, même si aujourd'hui la plupart de leurs actionnaires sont étrangers ou qu'elles sont contrôlées par des étrangers. Néanmoins, deux d'entre elles sont encore administrées et contrôlées par des Brésiliens. Parmi les entreprises qui ont accepté de participer à cette recherche, toutes ont affirmé avoir eu des projets d'innovation qui ont été implantés, et ce dès leur ouverture. À partir de là, il devient clair que les compétences développées lors de la mise en œuvre d'un projet d'innovation présentent des caractéristiques fortement théoriques et relationnelles, et que par conséquent l'analyse des innovations de ce secteur doit prendre en compte ces aspects. Il est également intéressant d'observer que les innovations trouvées dans le commerce de détail ne sont pas des innovations sur les produits, mais des innovations qui se restreignent aux processus et à l'organisation.

Dans le cas des Magasins Renner, les innovations touchent le client par rapport aux processus relationnels de l'entreprise, ainsi qu'à la question organisationnelle. Les innovations de « l'enchantomètre », du Style de vie et de la carte *co-branded* démontrent que la motivation la plus forte, celle de la relation au client, amène le plus d'innovation. Si dans le premier cas l'entreprise veut mettre en place un canal de communication avec le client, le Style de vie développe l'expérience du processus d'achat grâce à une consultation et une facilité de paiement, la carte *co-branded*, quant à elle, propose de nouvelles formes de paiement et de retours indirects d'achats dans le magasin. L'entreprise Telhanorte a des innovations qui ressemblent à celles des magasins Renner, car elles cherchent à améliorer l'expérience du client avec des innovations de consultation technique, architecturale et de livraison rapide. Elles ont donc toutes la même finalité d'action. Par contre, le programme de formation et l'École du commerce de détail sont des innovations organisationnelles qui cherchent à préparer les employés à une meilleure prestation de services pour le client, mais de façon indirecte.

Les entreprises Magazine Luiza et le réseau de pharmacies « Pague Menos » sont les entreprises qui présentent le plus d'innovations, même si leur nature est différente. Le Magazine Luiza a mis en place deux innovations organisationnelles, dont l'une a consisté à créer un département de R&D, cas peu commun au sein du secteur du commerce de détail, et l'autre à mettre en oeuvre un nouveau programme de gestion du personnel adapté aux besoins spécifiques des employés du commerce de détail. Les autres innovations concernent la relation avec le consommateur, comme les magasins virtuels, les soldes, le Luizacred, les chaînes de communication et le programme « Ton Magazine ». Toutes ces innovations proposent de nouveaux avantages en termes de facilité de paiement, de prix, de promotions et d'accès à l'entreprise. Le programme « Ton Magazine », qui est considéré comme une innovation radicale, a modifié tous les vecteurs de composition du produit du service et a transformé le client en partenaire, puisqu'il devient représentant et vendeur des produits du magasin. Le client n'est plus un simple acheteur, à partir de son expérience avec les produits proposés par le magasin, il peut influencer l'achat d'autres personnes et devient donc un partenaire de l'entreprise. Les pharmacies Pague Menos ont quant à elles investi dans une nouvelle présentation et façon de vendre, avec un format de libre-service, de *drugstore* et d'implantation de services bancaires. Leurs actions sont essentiellement destinées à mettre en place de nouvelles interactions et à fournir des services différenciés aux clients.

Après la collecte et l'analyse des données, il est possible d'affirmer que le commerce de détail innove dans différents secteurs, de la mise en place de départements de R&D au sein de ses structures, en passant par la définition de nouvelles façons de s'occuper du client et une satisfaction des besoins des personnes qui dépasse le simple achat de produits. Les théories présentées dans cette étude mettent l'accent sur les services, même si cette thèse concerne avant tout le secteur spécifique du commerce de détail. De plus, le mythe selon lequel une innovation faite par le commerce de détail est rapidement copiée et que cela empêcherait l'entreprise de faire une plus-value sur son innovation est réfuté dans ce travail, puisque la plupart des innovations présentées ici, certaines avec plus de 20 ans d'implantation, n'ont pas été reproduites et amènent encore des bénéfices aux entreprises qui les ont mises en place. D'autre part, il est clair que l'innovation permet de construire une relation durable avec le client, dans le cadre d'une relation sentimentale qui dépasse le simple achat de produit et qui entraîne une fidélisation, indépendamment des actions de la concurrence.

Les études des innovations dans le secteur du commerce de détail n'en sont qu'à leur début. D'autres travaux plus larges, au sein d'entreprises que ne sont pas des réseaux, devraient mettre à jour d'autres types d'innovations – ou non – produites par ce secteur.

