

Área temática: Empreendedorismo e Inovação

A inovação de serviços como fonte de vantagem competitiva para as empresas do setor de *fast-food*.

AUTORES

FERNANDO LUIS CAZAROTTO BERLEZZI

Universidade Presbiteriana Mackenzie

berlezzi@hotmail.com

MOISÉS ARY ZILBER

Universidade Presbiteriana Mackenzie

mazilber@mackenzie.com.br

RESUMO

Com este artigo procurou-se verificar se há uma relação entre a inovação de serviços e vantagem competitiva no segmento de *fast food* da cidade de São Paulo. O trabalho inicia com uma revisão teórica sobre inovação em serviços e sobre o conceito de vantagem competitiva. Posteriormente são apresentadas a metodologia de pesquisa e as técnicas de análise utilizadas. Optou-se por utilizar metodologia do tipo quantitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado aplicado junto a uma amostra não probabilística por conveniência com 200 clientes de *fast food* da cidade de São Paulo. A análise de dados foi feita com a técnica da análise fatorial, utilizando-se o software estatístico SPSS® v15. Ao todo foram identificados sete fatores. Dentre outros, destacaram-se o produto, praticidade e conveniência, como os fatores mais relevantes.

ABSTRACT

The main objective of this article is to verify an innovation on services and competitive advantage relation in fast food industry in the city of São Paulo. The research initiates with a brief theoretical revision on concepts of innovation on services and competitive advantage. Later the methodology of research and the used techniques of analysis are presented. It was opted to using methodology of quantitative nature. The data had been collected by means of questionnaire structuralized applied next to a not probabilistic sample for convenience with 200 fast foods' costumers of the city of São Paulo. The data analysis was done through factorial analysis with SPSS® package. It had been found seven factors. Among others can be mentioned the product, praticity and convenience, as the most relevant factors.

Palavras-chave: *inovação em serviços, vantagem competitiva, fast food.*

1. INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste artigo foi verificar se existe uma relação entre a inovação de serviços e vantagem competitiva nas empresas de *fast food* da cidade de São Paulo.

Sua relevância está ligada ao fato de cada vez mais o paulistano gastar 26% de sua renda familiar com refeições fora do lar, segundo a última Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), realizada em 2002 e 2003 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que revelou características das despesas mensais das famílias brasileiras e dados detalhados sobre os gastos com alimentação. O perfil das despesas com alimentação indica mudanças no comportamento das famílias brasileiras em relação ao local de realização das principais refeições, sendo que essa mudança de consumo ocorreu pela entrada cada vez maior da mulher no mercado de trabalho.

Junto a isso também observamos o crescimento do setor em 2004, o segmento de alimentação fora do lar cresceu 15,5%. Dados confirmam a maior demanda. Atualmente, são 1,2 milhões de lojas que preparam alimentos fora do lar em todo o Brasil. Diariamente, cerca de 45 milhões de brasileiros se alimentam fora de casa. (ABIA; ABRASEL: 2005). Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF), hoje, a categoria Alimentação conta com nada menos que 182 redes e um faturamento de R\$ 5 bilhões em 2005 - 16% mais que no ano anterior.

O objeto de estudo deste trabalho é o segmento de *fast food* na capital paulista. O *fast food* surgiu nos Estados Unidos no final da década de 1950, e, no novo milênio, está cada vez mais globalizado, assim como a indústria e o comércio. Como as pessoas têm cada vez menos tempo para fazer as refeições dentro ou fora de casa, o *fast food* é uma alternativa (TOGNINI:2000).

Enquanto o brasileiro se acostuma a comer fora de casa e bem depressa, empresários e comerciantes do setor de refeições rápidas comemoram. Nos últimos dez anos os negócios triplicaram e registram um aumento de 318%. Por ano, o mercado de *fast food* movimenta R\$ 43,6 bilhões. Em todo o país são cerca de 800 mil estabelecimentos. (UOL NEWS 2007).

O segmento de *fast food* na capital paulista apresenta um panorama de alta competitividade com competidores de grande porte, à altura dos grandes centros, com franquias como McDonald's, Bob's e Burger King.

Essa dimensão competitiva influencia a arena competitiva do segmento de *fast food*, pois os competidores locais necessitam de maior profissionalismo e padronização das suas operações e inovações de serviços, para que possam competir de acordo com o novo padrão de exigência do mercado, num ambiente de alto potencial de consumo e concorrência. Empresas de *fast food* passam a investir cada vez mais em modernização de seu atendimento, criando centrais de *telemarketing* e sistemas de *delivery* mais eficientes.

Além das justificativas mencionadas, verificou-se que a produção acadêmica com referência a inovação em serviços dispõe de poucos trabalhos e há uma lacuna quando se trata de sua relação com a vantagem competitiva no setor de *fast food*.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A pesquisa procurou então, responder à seguinte pergunta: **a inovação de serviços é fonte de vantagem competitiva no setor de *fast food* na cidade de São Paulo?** O objetivo geral é verificar se há uma relação entre a inovação de serviços e vantagem competitiva nas empresas de *fast food* da cidade de São Paulo. Como objetivos específicos têm-se: identificar se há processo de inovação em serviços no setor de *fast food*; identificar de inovação em serviços quais

são os conceitos praticados e identificar quais os benefícios da inovação de serviços para o setor de *fast food*.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Inovação em Serviços

Inovação pode ser definida, conforme Pavitt (1984) como um produto ou processo produtivo novo ou melhor, usado ou comercializado com sucesso por uma organização. Ainda de acordo com o autor, é reconhecido o fato de que a produção, adoção e difusão da inovação, principalmente tecnológica, são essenciais para o desenvolvimento econômico para as mudanças sociais nos países. Essa idéia pode ser reforçada pela argumentação de Uterback (1994) de que inovação é um determinante central de sucesso ou fracasso nas empresas manufatureiras.

Para Drucker (1987) a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial. Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (pessoas e processos) existentes na empresa para gerar riqueza.

De acordo com Plonski (2006) a inovação pode ter vários significados e a sua compreensão depende do contexto em que ela for aplicada. Pode ser ao mesmo tempo resultado e processo ou ser associada à tecnologia ou marketing.

Pennings (1998) e Tidd, Bessant e Pavitt (2005) conceituam três diferentes tipos de inovação: a) *inovação de processos* aquela que afetam a realização dos processos de produção, desde a matéria prima até o produto final incluindo a distribuição dos mesmos; b) *inovação por posição* quando ocorrem mudanças no contexto no qual um produto ou serviço é introduzido e; c) *Inovação de paradigma* como sendo as mudanças nos modelos mentais subjacentes que moldam o que a organização faz. Ainda de acordo com Pennings (1998) e Tidd, Bessant e Pavitt (2005) conceituam como inovação em produtos ou serviços, as mudanças nas coisas (produtos e serviços) oferecidos por uma organização.

É certo, porém, que a forma de se inovar na indústria e em serviços é diferente. Contrariamente à indústria, em serviços a inovação de processo precede a inovação de produto. O primeiro estágio consiste na inovação de processo, utilizando novas tecnologias geradas por outros setores para aumentar a eficiência na produção/entrega de serviços existentes. É o caso dos primeiros caixas eletrônicos bancários, com operações restritas. Em um segundo estágio, os novos sistemas de produção/entrega de serviços são utilizados para melhorar a qualidade do serviço, como o número de operações que de uns tempos para cá pode ser realizado nos caixas eletrônicos. Só em um terceiro estágio é que os novos produtos decorrentes das novas tecnologias são criados - nesse caso, são exemplos os seguros contra fraude e roubo de cartão eletrônico (ANDREASSI, 2002).

O setor de serviços historicamente foi marginalizado dentro dos estudos em economia, no Brasil e em outros países. Entretanto, alguns fatores contribuem para a mudança desse cenário. Nas últimas décadas, a importância do setor de serviços para a economia mundial cresceu de modo firme, tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, ao mesmo tempo em que a importância da fabricação de bens diminuiu. Os serviços já são dominantes e de acordo com a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE: 2005) totalizam 70% da produção agregada e do emprego nos países que fazem parte da OCDE e representam cerca de 75% da renda nos EUA.

Processos de inovação diferem muito de setor para setor em termos de desenvolvimento, taxa de mudança tecnológica, interações e acesso ao conhecimento, assim como em termos de estruturas organizacionais e fatores institucionais (MALERBA, 2005). Alguns setores são caracterizados por rápidas mudanças e inovações radicais, outros por mudanças menores e incrementais.

Sundbo e Gallouj (1998) definem inovação como uma mudança nos negócios pela adição de um novo elemento, ou pela combinação de elementos velhos em um sentido schumpeteriano. A inovação deve ser um fenômeno de alguma dimensão para ser considerada como tal. Isso significa que a mudança deve ser reproduzível e realizada mais de uma vez.

Os autores definem quatro tipos de inovação em serviços: de produto, de processo, organizacional e de mercado. Como exemplo de inovação organizacional, pode-se citar a introdução de gerência da qualidade total. As inovações de processo são renovações de procedimentos para produzir e entregar o serviço, e podem ser subdivididas em duas categorias: no processo de produção (“*back office*”) e no processo de entrega (“*front office*”). Inovações de mercado são novos comportamentos mercadológicos, como, por exemplo, encontrar um novo segmento ou ingressar em outra indústria. Os autores sugerem uma outra forma de inovação, chamada de *ad hoc*, ou seja, a construção socialmente interativa para um problema particular proposto pelo cliente. Ela não é diretamente reproduzível, mas sim indiretamente através de codificação e formalização da experiência e competência. Para Drejer (2004) a inovação *ad hoc* não pode ser considerada como tal, visto que isso equivaleria a dizer que aprendizado, desenvolvimento de competência e codificação de conhecimento correspondem a inovações.

Para a OCDE (2005a), as inovações em serviços têm as seguintes características: (i) dependem menos de investimentos em P&D formal, e mais de aquisição de conhecimento através da compra de equipamentos, propriedade intelectual, assim como por meio de colaboração; (ii) o desenvolvimento de recursos humanos é particularmente importante para os serviços, e a falta de mão de obra especializada pode ser um gargalo para a inovação na maior parte dos países da OCDE; (iii) empresas menores tendem a ser menos inovativas que as maiores, mas o empreendedorismo é um fator que favorece a inovação; (iv) proteção de propriedade intelectual é um tema que merece atenção, especialmente no que diz respeito a software e métodos de negócios.

A importância da inovação no setor de serviços e da contribuição do setor de serviços para o crescimento econômico é crescentemente reconhecida e orientou vários estudos sobre inovação em serviços (de Jong et al., 2003; Hauknes, 1998; Howells e Tether, 2004; também Miles, 2005). A literatura sobre inovação em serviços é bastante convergente em suas principais propostas. Os principais autores defendem que o setor de serviços é inovativo, apesar de as inovações apresentarem, em geral, um caráter menos tecnológico comparando-se com o que se observa na indústria. Os estudiosos do setor defendem a importância das inovações organizacionais, e apontam para a deficiência dos instrumentos de pesquisa baseados em modelos voltados para a indústria em apreender as especificidades dos serviços. A literatura defende que o estudo sobre a inovação em serviços pode contribuir para o entendimento dos fenômenos inovativos na indústria, até pelo fato desse setor abranger uma série de atividades de serviços.

O setor de serviços é diverso. Howells e Tether (2004) classificam os serviços em quatro grupos: serviços que lidam sobretudo com produtos (como transporte e logística), os que trabalham com informação (tais como os *call centers*), serviços baseados em conhecimento, e serviços que lidam com pessoas (como cuidados com a saúde). Embora essa diversidade deva ser lembrada, diversas características gerais aplicam-se à maioria dos serviços.

Um elemento fundamental acerca dos serviços é o fato de que a distinção entre produtos e processos é com frequência obscura, com produção e consumo ocorrendo simultaneamente. O desenvolvimento de processos pode ser mais informal para serviços do que para bens, com uma fase inicial consistindo de pesquisa, união de idéias e avaliação comercial, seguida pela implementação.

As atividades de inovação em serviços também tendem a ser um processo contínuo, consistindo em uma série de mudanças incrementais em produtos e processos. Isso pode eventualmente complicar a identificação das inovações em serviços em termos de eventos isolados, isto é, como a implementação de uma mudança significativa em produtos, processos e outros métodos.

A inovação pode ser dividida em três níveis que são: 1) descontínuas, ou radical - inovação que implica na introdução “produtos novos para o mundo”; tecnologias ou idéias sensivelmente novas, as quais necessitam de qualificações de pessoal, novos processos ou sistemas; 2) sintética - Inovação que não requer tecnologia nova, mas sim, a combinação de um conjunto de tecnologias já existentes; 3) Incremental ou Contínua Inovação que introduz melhorias, correções, ou características adicionais a produtos, serviços ou processos.

O tema da inovação em serviços ganha crescente atenção na literatura internacional, especialmente no contexto dos países da União Européia. Um exemplo desse esforço é o projeto *Services In Innovation, Innovation in Services – Services in European Innvation Systems* (SI4S), patrocinado pela Comunidade Européia, que entre os resultados obtidos constatou-se que as maiores firmas tendem a ser mais inovadoras. As firmas que se internacionalizam tendem a ser mais inovativas, em função da troca de idéias. Falta de mão de obra qualificada, de recursos financeiros e de habilidade organizacional são os principais gargalos para o processo inovativo. As inovações tendem a ser simples e incrementais, e são facilmente imitáveis por competidores ágeis. Esse caráter incremental, em oposição a inovação em etapas, mais característica da indústria, é desenvolvido por Tether (2004) e Gallouj e Weinstein (1997). Outro exemplo é o projeto *Enhacing the Performance of the Service Sector*, da OCDE.

3.2 Vantagem Competitiva

Uma das primeiras referências ao termo vantagem competitiva na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965) com uma conotação bastante diferente da atual. Ansoff (1965) usou o termo em uma acepção mercadológica para descrever a vantagem derivada de perceber tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar sua oferta para isto. Nesta acepção, a vantagem competitiva tinha alguma similaridade com o conceito atual, mas representava uma abordagem mais mercadológica e tinha um papel secundário no arcabouço grandioso da estratégia.

Porter (1990) demonstrou que as empresas bem-sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento e propôs uma tipologia composta de três estratégias genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Segundo a sua afirmação, as empresas que conseguem maior rentabilidade dentro de uma indústria são aquelas que criam vantagem competitiva seguindo uma das estratégias genéricas.

A estratégia de *liderança no custo total* é aquela na qual a empresa faz com que ele seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços. Porter (1990) entende que somente pode existir um líder em custo numa indústria, pois, do contrário, a batalha por parcela de mercado entre várias empresas aspirando à liderança em

custo levaria a uma guerra de preços que seria desastrosa para a estrutura de longo prazo da indústria.

A estratégia de *diferenciação* pressupõe que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos clientes, isto é, cujas características o distingam daqueles oferecidos pela concorrência. A diferenciação oferece à empresa uma defesa contra as forças do ambiente, embora de uma forma diferente daquela permitida pela diferença em custo. A lealdade e a diminuição da sensibilidade ao preço, isto é, clientes dispostos a pagar mais para terem um produto que eles consideram que melhor atende às suas necessidades, isolam a empresa da rivalidade de seus concorrentes.

A estratégia de *ênfase* baseia-se no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda a indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). O alvo, ou escopo estratégico deve ser suficientemente estreito de forma a permitir que a empresa o atenda mais eficientemente ou mais eficazmente. O alvo estreito pode ser atendido por uma posição de custo mais baixo ou por uma diferenciação, mesmo que a empresa não seja capaz de manter uma dessas posições em relação à indústria como um todo.

Um contraponto ou complemento à análise de Porter (1990) são as contribuições denominadas como Visão Baseada em Recursos (VBR) (Resource-Based View): durante a década de 1980, o principal foco da análise estratégica foi a ligação entre o ambiente externo (a estrutura da indústria), a estratégia e o conseqüente desempenho das empresas, sendo praticamente desprezada a relação entre os recursos e competências da empresa e sua escolha estratégica (Carneiro, Cavalcanti & Silva, 1997).

Diversas contribuições, que incluem Wernerfelt (1984, 1995), Schmalensee (1985), Barney (1986, 1991), Dierickx & Cool (1989), Rumelt (1991), Conner (1991), mostram que a influência das características das empresas sobre suas rentabilidades relativas é muito mais significativa do que a da indústria à qual as empresas pertencem.

Os mesmos autores estudaram as características necessárias dos recursos para que estes se tornassem uma fonte de vantagem competitiva sustentável, a influência das barreiras de imitação sobre as diferenças de rentabilidade entre as empresas, o papel da história da empresa na obtenção e desenvolvimento de competências organizacionais críticas (a estratégia futura da empresa como condicionada pelas suas escolhas no passado), a importância das diferenças das rotinas organizacionais para explicar as diferenças de rentabilidade entre as empresas.

A qualificação mais notável dentro da literatura que também trata da importância dos recursos e das características que estes devem possuir é apresentada por Barney (1991), que enfatiza que dentre todos os recursos, apenas alguns formarão base para vantagem competitiva. Para ter esse potencial, o recurso tem que apresentar quatro atributos: (a) deve ser valioso, para que possa explorar oportunidades e neutralizar ameaças, (b) deve ser raro, representando um diferencial entre a empresa e seus concorrentes, (c) deve ser imperfeitamente imitável, e (d) não pode ter substitutos (Barney, 1991; Hitt, Ireland e Hoskinsson, 2001).

Empresa e a cultura organizacional não são imitáveis (Ghemawat, 2000; Hunt, 2000). Além disso, os recursos não devem ser facilmente substituíveis, pois muitas vezes recursos diferentes podem gerar estratégias equivalentes (Barney, 1991). Se os recursos e capacidades de uma empresa podem ser facilmente adquiridos pelas suas concorrentes, os mesmos não podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentável (Wernerfelt, 1984). A homogeneidade dos recursos impossibilita que esses gerem diferencial de competição (Hitt, Ireland e Hoskinsson, 2001).

Wernerfelt (1995) afirma que em um ambiente altamente competitivo é muito difícil que uma empresa tenha sucesso se não tiver uma estratégia baseada em recursos, porque uma empresa estará sempre competindo contra o melhor, qualquer que seja o seu mercado de atuação.

Cooper e Argyris (2003) mencionam no Dicionário Enciclopédico de Administração, que a Vantagem Competitiva pode ser assegurada por meio de diferenciação da organização e/ou de seus produtos e serviços de alguma maneira, para obter a preferência de todo ou de parte do mercado sobre os rivais. Isso pode resultar em participação de mercado e/ou margens mais altas que os concorrentes. Em geral, vantagem competitiva pode ser obtida pelo oferecimento de maior valor ao cliente. Não há motivo para utilizar o termo vantagem competitiva, alternativamente como competência distinta, significando superioridade relativa em habilidades e recursos, ou superioridade de posição no mercado, já que o oferecimento de maior valor ao cliente resulta em alta participação de mercado (Cooper e Argyris, 2003).

Para Peppers (2003) a real vantagem competitiva de uma empresa consiste em ter informação sobre seus clientes que a concorrência não tem e ser capaz de transformar rapidamente esse conhecimento em ação. Ganha quem consegue estabelecer relacionamentos dominantes em seu mercado.

Pode-se dizer que a ligação entre os ingredientes chaves e os resultados esperados é a utilização da informação dos clientes e mercados. Zenone (2001) afirma que a única coisa que coloca uma organização em vantagem competitiva sustentável é que ela sabe, como utiliza esse conhecimento e principalmente com que velocidade transforma esse conhecimento em algo novo.

3.3 O Mercado de fast food

Comer fora de casa deixou de ser uma prática reservada a ocasiões especiais e se tornou uma necessidade imposta pelos ritmos da vida atual, pois além de solucionar problemas como a falta de tempo ou a ausência de vocação culinária, a opção de comer fora pode ter suas compensações psicológicas (BARROS, 2005). No total da alimentação gasto é dispendido cerca de 25% com alimentação fora do domicílio. Na média do país, a maior parte da despesa com alimentação fora do domicílio destina-se a almoço e jantar, lanches e cervejas, e outras bebidas alcoólicas (IBGE, 2003).

Enquanto o brasileiro se acostuma a comer fora de casa e bem depressa, empresários e comerciantes do setor de refeições rápidas comemoram. Nos últimos dez anos os negócios triplicaram e registram um aumento de 318%. Por ano, o mercado de *fast food* movimenta R\$ 43,6 bilhões. Em todo o país são cerca de 800 mil estabelecimentos. (UOL NEWS 2007).

O *fast food* é um segmento no setor de alimentação que se constitui pela produção mecanizada de um determinado número de itens padronizados, os quais são sempre idênticos em peso, aparência e sabor. Em geral, as redes de *fast food* oferecem variedade limitada de produtos no cardápio, garantia da procedência de sua matéria-prima e preços compatíveis com o tipo de alimentos comercializados. Tais produtos podem ser exemplificados como sendo batata frita, cachorro-quente, calzone, doce, esfiha, hambúrguer, milk-shake, pastel, pizza, kibe, refrigerante, sorvete ou sundae. O *fast food* é o principal fenômeno de consumo no mundo moderno e a carne aparece como o alimento de maior prestígio no Ocidente. O sanduíche e os refrigerantes ganham preferência quando o mais importante é a praticidade e a rapidez. A publicidade e a ideologia do consumo favorecem a formação de novos hábitos inimagináveis há pouco mais de três décadas. (WIKIPÉDIA, 2009)

A expansão de lares com menor número de moradores e o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho que já representavam, em 1998, 40% da força de trabalho contra 20% em 1970 (segundo dados do IBGE) têm levado ao consumo de produtos de fácil preparo e

cocção, muitas vezes em embalagens individualizadas. Presencia-se também uma grande expansão dos negócios de *fast food*, que no Brasil, segundo estimativas, cresceram 30% ao ano durante a década de 90. Outro aspecto é a proliferação dos restaurantes “por quilo”, exemplo de praticidade, rapidez, conveniência e adequação aos desejos dos consumidores. O setor de serviços, onde se incluem parte dos segmentos de alimentação, empregou, em 1997, por volta de 62% da força de trabalho no Brasil, contra cerca de 40% em 1980. Também devem ser citadas as empresas de serviços cozinha industrial. Estima-se que mais de 6 milhões de refeições são servidas por dia nesse segmento no Brasil, respondendo a mais de 15% do total de refeições do segmento fora do lar. (IBGE,2003).

Além das ampliações no cardápio, o *fast food* tem recebido a influência da refeição servida por quilo, que oferece um conceito de cardápio mais abrangente. Desde então, o mercado que ainda nos dias atuais se mantém fragmentado, viu uma quantidade de redes se instalar e buscar espaço regionalmente, mas algumas poucas marcas se estabeleceram nacionalmente: Pizza Hut, Subway e McDonald's (americanas), Habib's (brasileira, origem SP), Giraffas (brasileira, origem DF), Bob's (americana e brasileira, origem RJ) e Spoletto (brasileira, origem RJ). Como concorrentes diretos, o Habib's e o Giraffa's se juntam ao Bob's e McDonald's para comporem os quatro maiores grupos atuantes no mercado nacional, em número de pontos de venda e faturamento. O empreendedorismo nacional na área de alimentação rápida permitiu o crescimento e expansão de redes regionais: Bonaparte, Mini-Kalzone (originalmente de Florianópolis), Au Au (Curitiba), Pits Burg e Estupendo (Rio Grande do Norte) e A Petisqueira (Porto Alegre). Outras redes multinacionais chegaram no Brasil para enfrentar seus concorrentes no estrangeiro, as mais recentes são: Havanna (argentina), Burger King e StarBucks (americana).(WIKIPÉDIA, 2009).

4. METODOLOGIA

Esse trabalho buscou responder à pergunta: a inovação de serviços é fonte de vantagem competitiva no setor de *fast food* na cidade de São Paulo? Além de verificar se há uma relação entre a inovação de serviços e vantagem competitiva nas empresas de *fast food* da cidade de São Paulo, procurou-se atingir objetivos mais específicos: identificar se há processo de inovação em serviços no setor de *fast food*, identificar de inovação em serviços quais são os conceitos praticados e quais os benefícios da inovação de serviços para o setor de *fast food*.

Utilizou-se pesquisa quantitativa, seja na coleta de dados, seja no tratamento destes através de técnicas estatísticas.

Para esta pesquisa foi utilizado questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas e escalas nominais e ordinais além de escala de concordância tipo Likert (MALHOTRA,2001; BEARDEN; NETEMEYER, 2005). Foi utilizada uma amostra não-probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2001) de 200 indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos, que costumam comprar pelo menos uma vez por mês em restaurantes *fast food*. A aplicação dos questionários ocorreu no período de setembro a dezembro de 2008.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Caracterização da amostra.

A amostra apresentou o seguinte perfil: 49% mulheres e 51% homens. Do ponto de vista de faixa etária, a distribuição é a seguinte: de 18 a 22 anos (54%), de 23 a 27 anos (27%), de 28 anos ou mais (19%). A média ponderada de idade para a amostra foi de 22,71 anos. Quanto ao

grau de instrução, 1,0% têm até fundamental completo, 7,5% até ensino médio completo, 70% até superior incompleto e 21,5% superior completo sendo que a média ponderada obtida foi de 1,61. Quanto à renda familiar, 2,0% recebem até 1 salário mínimo, 29% entre 2 a 5 salários mínimos, 35% entre 6 a 10 salários mínimos e 34% recebem 11 ou mais salários mínimos. A média ponderada obtida foi de 8,08 salários mínimos.

5.2 Perfil de consumo de refeições e acompanhamentos.

Com relação à frequência de compra em fast food 58% costumam comprar diariamente, 21% semanalmente, 12% mensalmente e 9% raramente. Dividindo a amostra entre dois grandes grupos em relação ao tipo de comida: sanduíches e pratos feitos, os resultados apresentados foram de 71% para os que consomem sanduíches e 29% os consumidores de refeições/ pratos feitos.

Entre os que consomem sanduíches, as principais redes de fast food são: Mc Donald's (69%), Burger King (10%), Habib's (7%), Bob's (3%), Giraffas (2%) e Outras (8%).

A tabela abaixo apresenta os sanduíches preferidos consumidos nestas redes.

Tabela 1: Consumo de lanches/ sanduíches

Fast food	Nome do sanduíche
Mc Donald's	Big Mac (51%), Quarteirão (14%), Mc Chicken (13%), Cheddar McMelt (12%), Big Tasty (7,0%) e McNífico Bacon(3,0%)
Burger King	Whopper com Queijo (54%), Big king (23%), Chicken Whopper(15%) e BK Stacker (8%)
Habib's	Bib's Burger Salad (34%), Bib's Burger Cheese (33%), Double Habib's (22%) e Bib's Chicken Salad (11%)
Bob's	Big Bob's (75%) e Double Cheddar (25%)
Giraffas	Clone (50%) e Bacon Filé(50%)

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

Outros sanduíches citados na amostra pelos consumidores foram: Crispy Chicken (20%), Chicken Gourmet (10%) e Mc Fish (10%) e Queijo Quente (5%) do Mc Donald's, Galo de Briga(5%) do Giraffas e a Bib'sfiha (5%) do Habib's.

Dos entrevistados que consomem refeições do tipo pratos feitos, os principais restaurantes citados foram: Spoletto (28%), Giraffas (14%), Viena (9%), All Parmegiana (3,5%), Vivenda do camarão (3,5%), Bom Grillê (2,0%) e outros (40%). Sendo que os pratos mais consumidos: Massas (25%), Arroz, feijão e bife(10%), Stroganof (8,0%), Frango a Parmegiana (4,0%), Massas com Carne (4,0%), Massas com peixe ((4,0%), Nhoque (4,0%), Yakissoba(4,0%) e vegetariana (4,0%). O restante da amostra prefere montar seu próprio prato utilizando o Self-service (33%).

Considerando a compra habitual em *fast food* da sobremesa que costumava consumir, obtiveram-se os seguintes resultados: Casquinha (29%), Sundae(20%), Milk Shake (12%), Tortas Quentes(6%), Casquinha e Milk Shake (4,0%) , Casquinha e Sundae (3,0%), Milk Shake e Sundae (3,0%), Casquinha e torta quentes (2,0%) e Petit Gâteau (1,0%). Entre os consumidores que não consomem nenhum tipo de sobremesa estão 20%.

Com relação ao acompanhamento estão Batata fritas (54%), Saladas (11%), Batata frita e salada (7%), Batata frita e Empanados de frango (6%), Empanados de frango (6%) e Salada e Empanados de frango (2%). 14% não compra acompanhamento.

Quando perguntado em relação a qual bebida costumava consumir, 54% dos respondentes da amostra demonstrou preferência por refrigerantes e 46% por outras bebidas. Dos consumidores que preferem refrigerante, 89% consomem o tradicional e 11% o light/ diet, sendo que as marcas mais consumidas identificadas na pesquisa foram: Coca Cola (62%), Guaraná Antarctica (14%), Sprite (9,0%), Fanta Uva (7,0%), Guaraná kuat (5,0%) e Fanta Laranja (3,0%). Em relação aos consumidores que preferem outros tipos de bebidas, aparecem Sucos/ Refrescos (70%), Água mineral (9,0%), Água de Coco (9,0%), Chá gelado (8,0%) e Achocolatado (4,0%)

5.3 Inovação em serviços

Assertivas em relação à inovação em serviços oferecidos pelos fast foods foram avaliadas através de escala de concordância Likert de cinco pontos, que foram analisadas com uso de análise fatorial. Foram encontrados 3 componentes (produto, praticidade e conveniência) que explicam 69% da variância total, o método usado foi rotação Varimax.

Tabela 2: Matriz rotacionada sobre inovação em serviços

Assertivas	Produto	Praticidade	Conveniência
Freqüento um fast food porque oferece serviços personalizados, como montar o meu próprio lanche.	,809		
Prefiro uma lanchonete com instalações físicas visualmente atraentes	,727		
Consumo um novo produto por causa de sua embalagem.	,676		
Geralmente dou preferência a um serviço que economize meu tempo.		,858	
Estou disposto a pagar mais caro por um serviço rápido.		,738	
Quando utilizo os serviços de <i>delivery</i> , eles geralmente correspondem as minhas expectativas.			,870

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

5.4 Vantagem Competitiva

Também foram realizadas assertivas em relação à vantagem competitiva no segmento de fast food foram avaliadas através de escala de concordância Likert de cinco pontos, que foram analisadas com uso de análise fatorial. Foram encontrados 4 componentes (marca, produto único, confiança e variedade) que explicam 75% da variância total, o método usado foi rotação Varimax.

Tabela 3: Matriz rotacionada sobre vantagem competitiva

Assertivas	Marca	Produto único	Confiança	Variedade
Dou preferência ao fast food que possua uma marca reconhecida.	,844			
Pago mais caro no produto de marca conhecida ao invés de consumir numa lanchonete recém chegada ao mercado, mesmo que ofereça preços inferiores.	,826			
Estou disposto a pagar mais por um produto que considero melhor atender às minhas necessidades.		,792		
Meu fast food favorito possui funcionários que inspiram confiança no usuário.			,827	
A lanchonete possui funcionários que sempre me tratam com educação.			,734	
A lanchonete que geralmente freqüento oferece a melhor opção em bebidas.				,943

Fonte: Pesquisa realizada pelo autor

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo desta pesquisa foi verificar se há uma relação entre a inovação de serviços e vantagem competitiva nas empresas de *fast food* da cidade de São Paulo. Para atingi-lo inicialmente, foi realizada uma revisão teórica sobre os conceitos de inovação em serviços e vantagem competitiva. Após a escolha da metodologia, procedeu-se com a pesquisa de campo.

Com os resultados obtidos na pesquisa, é possível admitir que na visão dos entrevistados, em sua grande maioria jovem (81% com idade entre 18 a 27 anos), o mais importante é o produto em si (serviço do fast food e a estrutura para oferecer este serviço), a praticidade e conveniência

que explicam 69% da variância total, quando analisado a parte referente à inovação. Em relação à vantagem competitiva, os quatro componentes encontrados (marca, produto único, funcionários e variedade) explicam 75% da variância total.

É possível concluir que há uma relação entre inovação de serviços e vantagem competitiva e nossa pesquisa identificou que um dos elementos geradores de vantagem competitiva para a empresa é o funcionário e seu relacionamento com o cliente. As inovações de serviços, por exemplo, a praticidade – rapidez de preparo e entrega do produto ao cliente – só acontece pelo fato de haver funcionários habilitados e bem capacitados como citados na revisão de literatura.

Configuram-se como limitações de estudo o pequeno escopo geográfico utilizado para a realização da pesquisa, decorrentes da escolha do tipo de amostra – não-probabilística, por conveniência – que não permite generalização dos resultados da pesquisa

A pesquisa traz ainda, contribuições acadêmicas e gerenciais à medida que permitirá o acúmulo de conhecimento sobre a relação entre a inovação em serviços e a vantagem competitiva no segmento de *fast food* da capital paulista. Para as empresas, o estudo traz indicações do que os consumidores de alimentos fora de casa, exclusivamente os que optam pelo *fast food*, pensam e valorizam sobre a questão de inovação na hora de escolherem um restaurante para fazerem suas refeições. Assim sendo, os dados poderão auxiliar os profissionais de marketing de empresas de *fast food* na formulação de estratégias condizentes com esse mercado, que indicam um segmento crescente, lucrativo e atrativo.

Como sugestões para próximos trabalhos, sugere-se uma amostra maior com respondentes de várias classes sociais para se verificar se haveria diferenças significativas considerando este aspecto, assim como, um trabalho utilizando a metodologia qualitativa o qual traga em sua abordagem desde o desenvolvimento da inovação, sua difusão dentro do setor de *fast food* até ser percebida pelos clientes e transformada em fonte para uma vantagem competitiva sustentável.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIA-Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Foodservice no Brasil**. Departamento de Economia, Estatística e Planejamento, mar., 2000.
- ANDREASSI, Tales. Porque é tão difícil inovar em serviços. **Gazeta Mercantil** - 11, 12, e 13/jan/02.
- ANSOFF, H. I.. **Corporate Strategy**. Harmondsworth: Penguin. 1965
- ANSOFF, H. I. **Strategic management**. New York: Wiley. 1979.
- BARNEY, JAY. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**. Vol.17, nº1, p 99-120, 1991.
- BARROS, R. **Como comer bem fora de casa**. Disponível em: www.planetanews.com/news. Acesso em 19 jun 2007.
- BEARDEN, W.; NETEMEYER, R. **Handbook of Marketing Scales**, NY: Sage Publications, 2005.
- Carneiro, J., Cavalcanti, M. A., & Silva, J. (1997). Porter revisitado: análise crítica da tipologia do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(3), 7-30.
- CONSONI, Diogo José. et al. A inovação como vantagem competitiva no setor automobilístico. **Revista Jovens Pesquisadores**. Ano III – Número 4 – Jan./Jun. 2006
- CONNER, K. R. A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 121-154, 1991.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIERICKX, Ingemar & COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v.35, n.12, Dec. 1989.

DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. **Research Policy**, v. 33, p. 51-562, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**; tradução de Carlos Malferrari. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FLORES, Mariana. O avanço dos fast food. **Correio Braziliense**, 02.abril.2006.

FOOD EXPRESS. (Revista Mensal). São Bernardo do Campo. Aden Editora e Comunicações Ltda., jun. 2000.

Foodservice - o setor mais explosivo. **Revista Giro News** - edição 116 Disponível em www.gironews.com.br Acesso em 16.Jun.2006.

GALLOUJ, F; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, p. 537-556, 1997.

GHEMAWAT, PANKAJ. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2000.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUANE; HOSKINSSON, ROBERT E. **Administração Estratégica**. São Paulo, Thonson, 2001.

HUNT, SHELBY D. **A general theory of competition**. London, Sage Publications, 2000.

HAUKNES, J. (1998) **Services in Innovation, Innovation in Services**, SI4S Final Report, STEP Group, Oslo.

Howells, J.R.L. e B.S Tether (2004), “**Innovation in Services: Issues at Stake and Trends – A Report for the European Commission**”, INNO-Studies 2001: Lot 3 (ENTR-C/2001), Brussels.

de Jong, J.P.J., A. Bruins, W. Dolfsma e J. Meijaard (2003), **Innovation in Services Firms Explored: What, How and Why?**, EIM Report, Zoetermeer.

IBGE. **PESQUISA anual de serviços** 2002. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. 62 p.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamentos Familiares** (2002-2003). Disponível em <www.ibge.org.br> Acesso em: 10 out 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALERBA, F. (2005), “**Sectoral Systems: How and Why Innovation Differs Across Sectors**”, Chapter 14 in J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

MILES, I. (2005), “**Innovation in Services**”, Chapter 16 in J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

MERCANTIL, Gazeta. **Redes de fast food mostram sua força**. Administração & Serviços - Pág C3 - 07.jun.06.

MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. (org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

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

OLIVEIRA, Sílvio Luiz. **Teoria métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAVITT, Keith. *Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*. **Research Policy**. V.13, 1984, pp. 343-373.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. CRM ganha força no país. **HSM Management**, v. 7, n. 38, p.49-59, maio/jun. 2003.

PENNINGS, J. **Innovations as Precursors of Organizational Performance, no Information Technology and Organizational Transformation: Innovation for the 21st Century** Orgnaization, GALLIERS, R. D. e BAETS, W. R. J. (org.). Chichester: John Wiley & Sons, 1998.

PLONSKI, G. A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 19, p. 25-33, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**, Campus, Rio de Janeiro, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva das nações**, Campus, Rio de Janeiro, 1990.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed.. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMELT, Richard P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v.12, p.167-85, 1991.

SALAY, ELISABETE – **Consumo alimentar fora do domicílio: implicações para pesquisas em segurança alimentar e nutricional**. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/2005/09/14.shtml>>. Acesso em 19.ago.2006.

SCHMALENSEE, Richard. Do markets differ much? **American Economic Review**, v.75, n.3, p.341-350, 1985.

STELLA, Roberta. **A escolha certa no restaurante de fast food!** Disponível em: <http://www1.uol.com.br/cyberdiet/colunas/030103_nut_fast_food.htm> Acesso em 16.Jun.2006.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. SI4S Synthesis Paper (S2). 1998.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**, 3/e. EUA: John Wiley & Sons, Chinchester, 2005.

TOGNINI, Maurício Pedra. **Análise do segmento de fast food em campo grande, MS: estrutura competitiva e evolução**. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Campo Grande: 2000.

UOL NEWS – ECONOMIA. **Indústria de fast food "engorda" faturamento com crescimento do setor** disponível em <http://noticias.uol.com.br/uolnews/economia/reportagens/2007/06/25/ult2622u288.jhtm> Acesso em 22/03/2008

UTTERBACK, James. **Mastering the dynamics of innovation. How can seize opportunities in the face of technological change**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBEK, J. **Innovations and organizations**, New York: Wiley, 1973.

ZENONE, Luís Carlos. **CRM: conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 87.

WERNEFELT, Birger. A resource- based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p.171 – 180, 1984

_____. A resource-based view of the firm: tem years after. **Strategic Management Journal**, v.16, p.171-174, 1995.

WIKIPÉDIA. Disponível em <http://www.wikipedia.com.br>. Acessado em março de 2009.

