

**PENSAMENTO SCHUMPETERIANO:
UMA REVISÃO NO CONTEXTO DA CASAS BAHIA**

AUTORES

JULIO CESAR VOLPP SIERRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
volpp@uol.com.br

LEONEL CEZAR RODRIGUES

Centro Universitário Nove de Julho
leonelcz@gmail.com

CRISTIANE CORADINI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
criscoradini@hotmail.com

Resumo

No contexto atual, a empresa que não é inovadora, não é líder de mercado. Ao se analisar uma empresa sob a ótica da inovação, isto é feito de maneira generalizada e com viés manufatureiro e/ou industrial, pois, as inovações tecnológicas são mais afeitas ao produto tangível que aos serviços. Este trabalho tem por objetivo identificar a aplicabilidade na atualidade, dos principais temas fundamentados na teoria schumpeteriana da inovação. Segundo Schumpeter, a figura do empresário é preponderante e essencial na empresa que tem cinco modalidades fundamentais de inovação. Considerando este contexto, pretende-se secundariamente diagnosticar se as cinco modalidades de inovação propostas pelo autor, ainda prevalecem atuais dentro de uma empresa líder de mercado. Neste caso, selecionamos para este estudo a empresa Casas Bahia. Para tanto, este envolve uma revisão de literatura, seguida de uma análise da empresa à luz da fundamentação teórica, que permite corroborar a atualidade da teoria schumpeteriana, através da identificação na Casas Bahia das cinco formas de inovação e da atuação do empresário, principais conceitos da teoria em evidência.

Palavras-chave: Pensamento schumpeteriano; Casas Bahia; Inovação.

Abstract

In the present context, the company is not innovative, there is a market leader. When analyze a company under the context of innovation, this is done so generalized and biased manufacturing and / or industrial use, because the innovations technology are more tailored to the product that tangible services. This work aims to identify the applicability in the current context, the main themes, based on Schumpeterian theory of innovation. According to Schumpeter, the figure of the entrepreneur is predominant and essential the company that has five fundamental types of innovation. Considering this context, it is intended to diagnose secondary to the five types of innovation proposed by the author, still prevail today in a leading market. In this case, we selected for this study the company Casas Bahia. To therefore, this involves a literature review, followed by an analysis of the firm's light of the theoretical framework that allows to validate the present theory Schumpeterian by identifying Casas Bahia in the five forms of innovation and performance of the entrepreneur, the main concepts of the Schumpeterian theory innovation.

Keywords: Schumpeterian theory; Casas Bahia; Innovation.

Introdução

Quando nos deparamos com a tarefa de refletir sobre o conceito de inovação, a primeira “tomada” que nos vem à cabeça involuntariamente é de algum objeto ou algo moderníssimo que extravasa barreiras como as da criatividade e *design*. Descartando esta “tomada” equivocada e singela, buscou-se na literatura conceitos bases que nortearão o presente trabalho, assim como às contribuições teóricas sobre a questão conceitual da inovação.

A inovação é cada dia mais necessária para que as empresas conquistem a diferenciação e consigam competir. Num mercado em constante evolução, as empresas que não apresentarem aos clientes inovações que atendam suas necessidades, ou então atendam seus padrões de exigências, podem sofrer as conseqüências de não acompanharem essa evolução do mercado em que estão inseridas. Inovação possui um significado quase sempre ligado à tecnologia e aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

A inovação está relacionada à invenção, mas trata-se de um processo mais amplo. Inovação é algo abrangente, que vai além da simples novidade ou invenção. Entre inovação e invenção existe toda uma sequência de atividades complexas. De acordo com Freeman (1982), “a inovação industrial inclui o projeto técnico, manufatura, gerenciamento das atividades comerciais envolvidas na comercialização de um produto novo (ou melhorado) ou o primeiro uso comercial de um novo (ou melhorado) processo ou equipamento”.

A inovação compreende a disponibilização de uma invenção ao mercado em grande escala. Assim sendo, um inventor muitas vezes pode passar despercebido se não conseguir dar tal escala à sua invenção. A máquina de costura, por exemplo, foi inventada por Elias Howe em 1846. Contudo, mesmo sendo um produto promissor, a máquina de costura não se tornou conhecida até que Issac Singer compreendeu o mercado para tal produto, concebeu o processo produtivo e a cadeia de completa da produção ao consumidor. Nos dias atuais, a máquina de costura remete a Isaac Singer, e poucos sabem sobre Elias Howe, seu inventor (TÁLAMO, 2002).

Sendo assim, a viabilização da inovação está muito mais ligada ao empreendedor que ao inventor propriamente dito, mesmo apesar do invento (idéia) ser o ponto de partida. De acordo com Drucker (1985), a inovação é a ferramenta de trabalho dos empreendedores, o meio através do qual eles usam as mudanças como oportunidades para novos negócios ou serviços. Em outras palavras, não basta somente criar. A inovação está ligada com a implementação e sua lucratividade, ou seja, o processo de inovação deve aumentar os lucros no lado do valor (clientes valorizam a inovação o suficiente para pagar mais por ela); ou diminuir investimentos no lado dos custos (a empresa manufatura um produto e o disponibiliza a um processo mais eficiente).

O *technology-push* (pressão da oferta de tecnologia) e o *market-pull* (demanda do mercado) remetem a dois determinantes complementares da inovação. O segundo, entretanto, é mais frequentemente atribuído como fator de sucesso que o primeiro. Deve-se lembrar que as obras consagradas à inovação, quase sempre, remetem às inovações que deram certo. Toda inovação contém um fator de incerteza em relação ao seu produto. O processo de desenvolvimento de uma nova tecnologia pode ou não dar certo, portanto, possui riscos que precisam ser avaliados.

A lógica da descoberta e da invenção deve sempre ir ao encontro da lógica do mercado, a não ser que dependa das solicitações públicas e de colocar-se ao abrigo de mercados fechados. Mas, precisamente, quanto mais os mercados são protegidos, tanto mais a burocracia tem chances de reforçar os freios contra a tomada de risco. A concentração do esforço de pesquisa-desenvolvimento em certos setores não é uma segurança total para vencer as batalhas que virão da invenção, tanto menos que a pesquisa nada mais é que um fator entre outros, às vezes, o menos determinante no sucesso de um produto ou de um processo novo no mercado.

Destaque-se, ainda, que é percebido um viés manufatureiro no debate sobre inovação. É grande a dificuldade de conceituação sobre a inovação em serviços, por exemplo. Cita-se o início da reflexão sobre inovação em 1911 com Schumpeter, porém, tal aspecto só foi percebido e melhor estudado no final dos anos 80.

A empresa Casas Bahia, objeto do estudo de caso, enquadra-se no setor varejista brasileiro do segmento de eletroeletrônicos que, criada e sob a gestão de Samuel Klein, saiu do anonimato para emergir no século XXI como a maior rede de varejo de eletroeletrônicos do Brasil.

A empresa passou pelas diversas crises presenciadas pela economia brasileira a partir da década de 1970. Diferente da própria situação econômica e de suas concorrentes, a Casas Bahia não só sobreviveu, mas cresceu continuamente nos últimos trinta anos, até ocupar o primeiro lugar entre as empresas do setor.

Este trabalho destaca os principais elementos na gestão da empresa que contribuíram para o ritmo de crescimento apresentado nos últimos anos. A análise busca estabelecer um paralelo entre a teoria do empresário inovador e o comportamento de Samuel Klein na direção das Casas Bahia.

O enfoque está distribuído em quatro seções. A primeira resgata as bases teóricas que explicam o empresário inovador. A segunda apresenta as características da empresa em evidência no setor varejista no Brasil. A terceira traz a história da Casas Bahia e de seu fundador, além da análise comparativa entre o empresário schumpeteriano e o comportamento de Samuel Klein à frente da empresa.

Revisão Bibliográfica

É possível apontar duas grandes tendências que se propuseram a compreender a questão da inovação no mundo contemporâneo: as correntes econômicas derivadas do pensamento schumpeteriano e a sociologia construtivista das técnicas, desenvolvida principalmente por Bruno Latour e que criou espaço para a incorporação da temática nas Ciências Sociais (TRIGUEIRO, 1997). Esta segunda tendência não será contemplada neste trabalho. Sob a perspectiva de Schumpeter, inovar consiste em introduzir um novo produto ou nova qualidade de produto, um novo método de produção, um novo mercado, uma nova fonte de suprimento, ou ainda, uma nova ordem na indústria.

Segundo ele, os investimentos nas novas combinações de produtos e processos produtivos de uma empresa repercutem diretamente em seu desempenho financeiro, de modo que o moderno empresário capitalista deve desempenhar ao mesmo tempo um papel de liderança econômica e tecnológica. O comportamento empreendedor, com a introdução e ampliação de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, constitui um fator essencial para as transformações na esfera econômica e seu desenvolvimento no longo prazo (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Moricochi, L. e Gonçalves, J. (1994, p. 28) Schumpeter tem concepções próprias em relação a alguns pontos da análise econômica, que o distinguem dos demais neoclássicos, como, por exemplo, a questão da soberania do consumidor, dos determinantes do investimento e poupança (juros, lucros, salários), etc. Todavia, o que mais o distingue de seus colegas neoclássicos é a sua visão mais "geral" do processo de desenvolvimento, bem como o fato de ter sido o primeiro neoclássico a tentar uma explicação para o processo da variação econômica.

Ainda segundo os mesmos, quando Schumpeter escreve que a invenção, em vias de se transformar em uma rotina, leva o progresso econômico "a se despersonalizar e a se automatizar", é para anunciar o fim do empresário no sentido em que este se define pela vontade, pela firmeza, pelo espírito de risco.

Schumpeter caracteriza o processo de produção "como uma combinação de forças produtivas que incluem coisas em parte materiais e em parte imateriais". No nível material, têm-se os fatores originais da produção, isto é, terra e trabalho de onde procedem todos os bens. As forças imateriais seriam "fatos técnicos" e "fatos de organização social" ou meio ambiente sócio-cultural. Mais especificamente, o meio ambiente sócio-cultural representaria todo o complexo social, cultural e institucional da sociedade (ADELMAN, 1972).

Do ponto de vista econômico, esse "meio ambiente" especifica as regras dos jogos institucionais que devem ser observadas na alocação e distribuição. Isso indica, por exemplo, se a economia é principalmente competitiva ou monopolista, capitalista ou socialista, etc... (ADELMAN, 1972). Para esse mesmo autor, a função de produção de Schumpeter poderia ser escrita da seguinte forma: $Y = f(K, N, L, S, U)$. Nessa expressão, Y seria a produção, K representaria "os meios de produção produzidos" e não a sua noção de capital"; N seria os recursos naturais; L, a força de trabalho. Por sua vez, S e U representariam as principais forças que condicionam a produtividade dos fatores K, N e L. Assim S seria o fundo de conhecimento aplicado da sociedade e U representaria o meio ambiente sócio-cultural em que opera a economia, ou seja, o impacto das transformações sociais, culturais e institucionais sobre a produtividade da economia. É dessa forma o reconhecimento explícito de que a taxa de produção de uma economia não é um fenômeno puramente econômico. Permite, pois, ao economista discutir o impacto de alterações nos sistemas de valores subjacentes da sociedade, mudança no modo de organização da comunidade, modificações nas instituições tradicionais, etc. (ADELMAN, 1972).

Para Schumpeter, esses cinco fatores (K, N, L, S, U) não teriam os mesmos efeitos sobre a produção: os três primeiros termos seriam para Schumpeter os "componentes de crescimento" que apresentam não somente uma variação contínua no sentido matemático como também que essa variação ocorre a uma taxa que se modifica lentamente. Os dois últimos fatores, S e U, são os "componentes de desenvolvimento" que são responsáveis pelos "saltos" e "repentes" que se verificam no sistema econômico, sendo, portanto, os fatores mais importantes na concepção Schumpeteriana de desenvolvimento econômico.

"Uma leitura cuidadosa de suas obras revela com clareza que o objetivo nada mais é do que expor inteiramente a anatomia da variação numa sociedade capitalista". Antes, contudo, é preciso visualizar primeiro o que Schumpeter chama de "empresário", "inovação" e "capital". O "empresário" é o que promove inovações no processo produtivo. É um tipo puro, em abstração quanto ao seu ambiente econômico, podendo ser isolado e analisado independentemente das conseqüências de suas próprias ações, capaz de vencer as resistências psicológicas e sociais que o impedem de realizar coisas novas. Esse tipo de indivíduo que não deve ser confundido com o gerente ou inventor (embora possa ser também gerente e/ou inventor) é importante para Schumpeter devido a sua concepção dinâmica do processo (SWEEZY, 1962).

Contrariamente, ao pensamento neoclássico de que o desenvolvimento é um processo gradual e harmonioso, no mundo schumpeteriano ele se processa "aos saltos", de forma desarmoniosa, onde prevalece um elevado grau de riscos de incertezas. Assim, a ação de investir não é tarefa para um homem comum. É preciso que se tenha nestas condições um tipo de indivíduo especial, isto é, o empresário, talentoso e motivado, que seja capaz de perceber as oportunidades de realizar negócios rentáveis. O empresário não seria motivado, apenas pelo desejo de lucro: "antes de tudo, há o sonho e a vontade de fundar um reino particular, geralmente, embora não necessariamente, uma dinastia também. Depois há o desejo de conquistar; o impulso de lutar, para provar a si mesmo que é superior aos outros, ter sucesso, não pelos frutos que podem daí advir, mas pelo sucesso em si. Finalmente há a alegria de criar, de realizar as coisas, ou simplesmente de exercer sua energia e engenhosidade" (SCHUMPETER, 1957).

Nesse aspecto, também é fundamental a diferença trazida pela concepção schumpeteriana entre "empresários" e "capitalistas". Todos os empresários seriam capitalistas, mas não necessariamente a recíproca é verdadeira. A concepção de empresário fica destinada, na teoria de Schumpeter, ao ajuste que rompe com o "fluxo circular" e dessa maneira promove o avanço do processo de desenvolvimento. Embora movido pela busca de reprodução de seu capital obtendo lucro, esse empresário tem a visão de enviá-lo mais além da estagnação depois do fluxo circular no qual os simples capitalistas atuam numa postura visivelmente conservadora. No pensamento schumpeteriano, a presença de empresários no seio da classe capitalista é fundamental ao desenvolvimento econômico, pois estes têm sempre em perspectiva a busca da inovação.

Para Schumpeter, "inovação" significa "fazer as coisas diferentemente no reino da vida econômica". As inovações podem ocorrer da seguinte forma: a) introdução de um novo bem não familiar aos consumidores ou então de nova qualidade de um certo bem; b) introdução de um novo método de produção - método ainda não experimentado dentro de certo ramo produtivo, mas que não precisa obrigatoriamente derivar de qualquer descoberta científica; c) abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que o produto de determinada indústria nunca tivera acesso antes, independente deste mercado ter ou não existido anteriormente; d) descoberta de uma nova fonte de matéria-prima ou de produtos semi-acabados, também, independente desta fonte ter existido ou não anteriormente; e e) reorganização de uma indústria qualquer, como a criação ou a ruptura de uma posição de um monopólio.

Segundo Schumpeter, "capital" não é o estoque de bens reais de uma comunidade, mas sim, uma reserva monetária que capacita ao empresário ter o "poder de controle" sobre os fatores de produção, deslocando-se dos velhos empregos e canalizando-os para os novos usos que a inovação exige. É "aquela soma de meios de pagamento que está disponível a qualquer momento a ser transferido aos empresários". Esses recursos de capital são conseguidos nos bancos criadores de crédito.

Segundo Napoleoni (1973), o crédito desempenha, no sistema schumpeteriano, o mesmo papel que uma autoridade planificadora desempenha numa economia centralizada: nesta economia, através de uma ordem da autoridade, os recursos são desviados do emprego corrente para novas formas de utilização e na economia capitalista o crédito nas mãos do empresário permite que o mesmo utilize para seus fins parte a riqueza do sistema. No modelo schumpeteriano, o papel reservado ao crédito representa um nítido desvio das tradições clássicas e neoclássicas. Para os economistas tradicionais, o aspecto "real" da economia era analisado pressupondo-se uma oferta monetária determinada ou uma oferta que respondia de forma passiva às mudanças que se observam na produção de bens e serviços de modo que o nível geral dos preços permanecia constante. Para eles o dinheiro não tinha papel significativo e independente na determinação das variáveis reais do sistema. Somente após estudar essas forças atuantes no sistema é que eles introduziam variações na oferta monetária. Assim, suas análises apenas explicavam como essas variações na oferta monetária afetavam o nível geral dos preços na economia, ignorando por completo seus efeitos sobre as variáveis reais básicas. Só depois que Keynes publicou em 1936 sua "Teoria Geral" é que a maioria dos economistas concordou que havia tomado uma posição errônea quanto a essa questão. Todavia, Schumpeter já no começo do século sentia esta falta de adequação. Visto os conceitos de empresário, inovação e capital, pode-se considerar o mecanismo de variação econômica propriamente.

Segundo Moricochi, L. e Gonçalves, J. (1994, p. 30) o ponto de partida de Schumpeter é uma economia que se encontra em equilíbrio, num estado também chamado de "estacionário", que se caracteriza pela ausência da variação (ou desenvolvimento) embora não necessariamente o

crescimento. O sistema econômico nesse estado é também chamado de "fluxo-circular", pois é uma repetição constante de um ciclo sempre idêntico a si mesmo. A produção se caracteriza por uma atividade de pura rotina: as empresas produzem sempre os mesmos tipos e quantidades de bens; os fatores são combinados sempre da mesma forma. O início do processo de desenvolvimento se inicia com a ruptura do "fluxo circular" e isso é verificado precisamente no lado da produção com a alteração dos velhos sistemas de produção.

É aqui que entra em cena o empresário com as características já mencionadas. As oportunidades para a introdução de inovações são percebidas pelo empresário, o qual recorre ao sistema bancário criadores de crédito que financia as inovações, fazendo "uma incursão na corrente circular". Os inovadores são logo seguidos por outros inovadores e o equilíbrio estacionário é rompido. Os preços e as rendas monetárias se elevam quando o gasto empresarial se infiltra no sistema econômico. O excesso de inovações que surge determina, então, o aparecimento do que Schumpeter chamou de processo de "destruição criadora": as velhas empresas verificam que seus mercados foram destruídos ou reduzidos pelo aparecimento de produtos competitivos vendidos a preços menores.

Assim, essas empresas ou vão à bancarrota ou são obrigadas a aceitar posição de menor importância no mercado. A economia tende então a entrar em recessão, com declínio da atividade inovadora. Essa recessão é intensificada mais ainda com a necessidade de resgate dos empréstimos bancários que forçam os preços e a renda monetária a caírem. Todavia, os efeitos da destruição criadora e a queda dos preços e rendas monetárias, decorrentes da necessidade de resgate dos empréstimos, não são suficientes para provocar uma depressão em larga escala e, portanto, antes que transcorra muito tempo o clima pode se tornar propício para novas atividades empresariais. O que é então responsável pela depressão em larga escala? Segundo Schumpeter é a cessação das atividades na onda secundária. Quando são injetados recursos na economia para financiamento das inovações, os preços se elevam e quando há expectativas de inflação, aumentam os gastos dos consumidores, encorajando as firmas antigas a realizarem também investimentos na expectativa de os preços continuarem subindo (MORICOCI, L. e GONÇALVES, J. (1994, p. 31).

Em termos quantitativos, esse investimento imitativo pode ser maior do que o investimento para inovação e é também financiado por empresários bancários. Pois bem, nos estágios iniciais do auge do processo essas elevações de preços realmente se verificam, porém, uma vez que o processo de "destruição criadora" passa a frear a onda primária, esses investimentos secundários sofrem um colapso, provocando assim um forte movimento descendente e acumulativo da atividade econômica, caracterizando a depressão em larga escala. Schumpeter acreditava que teoricamente era possível que o sistema jamais se recuperasse. Todavia, o caso geral, era uma volta ao equilíbrio e ao pleno emprego antes que ocorresse muito tempo. Uma vez restabelecido o equilíbrio, o palco estaria preparado para novas atividades empresariais e, portanto, a uma repetição do ciclo. O novo ponto de equilíbrio encontra-se numa posição mais elevada do que aquela em que se encontraria inicialmente, pelo aumento, em termos reais, tanto da renda nacional como da renda per capita; além do mais, todos os grupos funcionais de renda da sociedade se beneficiariam.

Como se conclui, para Schumpeter, os ciclos econômicos não são um aspecto acessório do desenvolvimento no sistema capitalista, mas uma condição *sine qua non* para que o desenvolvimento se manifeste. Segundo ele, o período compreendido entre o momento em que se introduz uma inovação e o momento em que ela começa a produzir mercadorias que caem no mercado varia com a natureza da própria inovação. Segundo Moricoci, L. e Gonçalves, J. (1994, p. 31) surge então a existência de ciclos de periodicidades diferentes. Schumpeter cita três tipos de ciclos: o primeiro, chamado de "ondas longas" (ou ciclo de Kondratieff) tem um período variável de 54 a 60 anos (destes, o primeiro verificado

historicamente vai de 1783 a 1842 e o segundo de 1842 a 1897); o segundo tipo de ciclo tem duração de 9 a 10 anos (ciclos de Juglar); e, finalmente, o terceiro tipo com duração de 40 meses (ciclo de Kitchin) (SCHUMPETER, 1957).

Por fim, Schumpeter é considerado por muitos estudiosos um economista razoavelmente "geral". Ele não tenta explicar todo o desenvolvimento econômico, mas somente aquele que se verifica no sistema capitalista.

Metodologia

Para elaboração deste estudo, realizamos um estudo bibliográfico na medida em que se propõe a identificar e discorrer sobre a temática em evidência, buscando como base o conteúdo produzido nacionalmente.

A estratégia de trabalho possui caráter investigativo e foi constituída de etapas que se sucederam na seguinte ordem: a) identificação e levantamento de estudos que versam sobre a produção e o contexto schumpeteriano, assim como estudos que envolvem a empresa Casas Bahia em periódicos científicos, anais de congressos que são indicados no Qualis da Capes, e teses e dissertações que abordam os assuntos pesquisados; b) levantamento e pesquisa em revistas de negócios como Exame, Você S/A, HSM, com o objetivo de identificar dados sobre a empresa estudada; c) a partir do levantamento inicial, selecionou-se somente aqueles artigos que continham base teórica evidenciando contexto da obra do autor Joseph Schumpeter e/ou da empresa em evidência, a partir deste filtro iniciou-se a construção deste.

Na etapa inicial como descrito acima foram consultados 238 revistas e periódicos nacionais, destes encontramos 47 artigos que referem-se a Schumpeter e 12 a Casas Bahia, totalizando 59 (cinquenta e nove) artigos distribuídos no decorrer dos anos conforme tabela abaixo:

Referência \ Ano	Ano																			Sem Ano	To- tal
	91	92	93	94- 97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10				
Schumpeter	1	1	0	0	2	0	1	2	6	1	2	4	5	6	3	5	1	7	47		
Casas Bahia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	3	1	4	2	0	0	12		

Tabela 01: Artigos encontrados nos periódicos nacionais.

Fonte: Autores.

Na etapa seguinte, foram consultadas duas fontes de informações de mercado: o Portal HSM Online, do Grupo HSM Management, que reúne publicações da revista bimestral impressa, bem como artigos publicados apenas no portal virtual; e o Portal EXAME, do Grupo Editorial Abril, que reúne publicações da revista quinzenal impressa e as publicações virtuais. A pesquisa nas duas fontes de informações foi efetuada com as palavras-chave "Casas Bahia" e resultou em 292 artigos no Portal HSM e em 377 artigos no Portal EXAME. Os artigos das fontes de informação comerciais compreendem o período 2008 – 2010. Dos artigos encontrados, foram selecionados 16 que têm relação com as cinco modalidades de inovação propostas na obra de Schumpeter.

Por fim, foi realizada a filtragem nos artigos nacionais e do total encontrado restaram 32 artigos, sendo 29 sobre a obra de Schumpeter e 03 da empresa Casas Bahia. Para tanto completamos as buscas em bases internacionais.

Estudo de Caso: Casas Bahia

Para efeito de contextualização buscou-se traçar um breve histórico da empresa. Segundo Abreu (1989), a situação econômica era favorável na época em que se dava o início da

industrialização e a cidade de São Paulo encontrava-se no centro desta transformação. O perfil de Samuel Klein, que sabia gerenciar as oportunidades que lhe apareciam, convergia a este cenário e eis que, por intermédio de um amigo, o mesmo comprou de um mascate que estava se aposentando uma casa comercial, uma charrete e o cadastro de 200 clientes.

Segundo Awad (2005), o fundador da Casas Bahia, que no início encontrou muita dificuldade no idioma, bem diferente do polonês, possuía desde os primórdios da operação um notável poder de persuasão. O mais importante era que além de pagar o produto “financiado”, seu cliente adquirisse outros mais. Trabalhando com o público que não tinha condições de receber créditos dos concorrentes, Klein contrariando todas as regras obteve em cinco anos resultados exuberantes, o que antes era 200 clientes, já chegara aos 5 mil e a contratação de 05 funcionários. Mantendo a estratégia e as vendas acima da média da economia local, em 1957 comprou a loja chamada “Casa Bahia”. As vendas externas, todavia, foram mantidas, alterando somente as estratégias para que o ponto fixo preconizasse o negócio.

Ainda segundo Awad (2005), em um curto espaço de tempo, o faturamento chegou a cerca de dois mil dólares por mês. Tal crescimento refletiu-se inclusive nas negociações com os fornecedores que passaram a disputar lugar no local em evidência. Os negócios evoluem com o passar dos anos. Surge então a possibilidade de ampliação através da negociação de grandes quantidades de mercadorias e em parcerias publicitárias com fornecedores. Tamanho sucesso das iniciativas que quando a utilização do empreendimento chegou à plena capacidade, o empresário percebeu a necessidade de expandir as lojas. A abertura de uma filial destaca a habilidade do agente frente às necessidades de mudança (AWAD 2005, p.109-10).

Em 1968, para contribuir no processo de profissionalização da empresa o filho Michael ingressa na empresa. No final da década de 1960, a falta de recursos para o financiamento das vendas impedia o potencial de crescimento. A solução foi a implantação do sistema de vendas financiadas, que exigia um aumento no capital de giro. Num primeiro momento, os financiamentos de longo prazo foram repassados às financeiras. No entanto, a elevada taxa de juros tornou-se um empecilho à nova estratégia de expansão. A estratégia foi novamente revista: a Casas Bahia recebia o pagamento dos consumidores e comprometia-se a repassá-los às financeiras. O resultado foi uma redução nas taxas de juros. Logo a rede passou a trabalhar com três financeiras simultaneamente (AWAD 2005, p.117).

Mudanças importantes também ocorreram na década seguinte, hora que o segundo filho “Saul” ingressou também nos negócios da família em 1972. Uma vez percebida que a disponibilidade de recursos era um fator importante para o crescimento, a solução encontrada fora a compra de uma financeira, desta forma, a rede teria condições de elevar o crédito para as vendas a prazo e também investir em novas lojas. Assim, em 1970, a Casas Bahia adquiriu 50% da *Intervest* e quatro meses depois os outros 50% (AWAD 2005, p.118), usando a mesma estratégia em 1980, quando adquiriu a “Símbolo” (segunda financeira).

Objetivando a ampliação das vendas a primeira aquisição da Casas Bahia foi a “Lojas Piratininga”, que tinha três pontos de venda. A estratégia era saturar o mercado periférico antes de entrar na área central de São Paulo. Para isso abriu lojas em Mauá, São Bernardo do Campo e Diadema, na região do ABCD paulista. Em 1972, expandiu os negócios para a Baixada Santista com a aquisição da “Loja da Cidade” e das “Lojas Discopa”. A expansão alcançou novas cidades da baixada santista como Cubatão, Vicente de Carvalho e Praia Grande. A ampliação dos negócios alterou a estratégia de comercialização exigindo que parte dos investimentos fosse destinada à publicidade. (AWAD 2005, p.120-29).

A empresa manteve as vendas externas, mas alterou a forma de pagamento.

O consumidor comprava a mercadoria do vendedor externo, mas precisava se deslocar até uma loja da Casas Bahia para realizar o pagamento do financiamento. A presença do cliente todo mês nas lojas criou um fluxo favorável para a realização de novas vendas (AWAD 2005, p.135).

Além desta estratégia, outras como o pagamento de salários acima da média de mercado resultou em trabalhadores mais integrados à atividade da empresa, assim como o fato de ser uma empresa familiar também garantiram agilidade evitando perda de tempo com longas discussões junto a acionistas.

Incentivos foram instituídos como forma de estímulo como, por exemplo, um carro para a loja que atingisse a cota de vendas estimada no mês, décimo quarto salário a todos os funcionários, ação adotada ainda na década de 1970 (AWAD 2005, p.141-43).

Embora a situação externa se apresentasse desfavorável, em função dos impactos do choque do petróleo e pela ampliação dos desequilíbrios na balança de pagamentos brasileira, a empresa continuava a crescer na década de 80, segundo Abreu (1989). Nesta década, Samuel Klein comprou a fábrica de móveis (Bartira) para fornecer produtos a preços de custo, repassando a redução aos consumidores. Logo em seguida, incorporou à fábrica de móveis Bartira a Móveis Bela Vista. Em 1981, a Casas Bahia comprou uma rede de 20 lojas com a bandeira “Columbia” que estava presente entre a capital e a região da grande São Paulo. Somente após a saturação do mercado paulista é que a Casas Bahia partiu para outros estados (AWAD 2005, p.140-46).

Nesta sequência de aquisições, em setembro de 1989, Samuel Klein negociou a compra da rede de lojas “Tamakavi” do empresário Silvio Santos. No final da década de 1980, a rede contava com mais de cem lojas, metade espalhada nas cidades da grande São Paulo, algumas em Santos e as restantes espalhadas em cidades do interior paulista com mais de cem mil habitantes (AWAD 2005, p.157-58).

No início da década de 90, o então Presidente da República, Fernando Collor de Melo, lançou o “Plano Collor”, cuja base consistiu na retenção de recursos da economia privada por um período de 1 ano. Numa atitude completamente inesperada pelo mercado, Samuel Klein comprou o estoque de seu fornecedor Philco, mais de 60.000 televisores. Contudo, o Plano Collor não evoluiu pelo prazo programado, e as famílias retornaram ao fluxo de consumo. A Casas Bahia estava preparada para esse retorno e conseguiu obter lucro no plano econômico. Contudo, o retorno das famílias ao consumo não foi suficiente para conter a crise que se agravaria na década de 1990, comprometendo o faturamento da empresa. Em 1990, o grupo faturou aproximadamente 873 milhões de dólares, no ano seguinte 618 milhões, em 1992 o faturamento foi de 353 milhões e 1993 aumenta para 383 milhões. Com 110 lojas e 10.000 empregados, a redução no faturamento obrigou a redução do quadro de empregados em 35%. (AWAD 2005, p. 160-64).

Em 1994 com a implementação do Plano Real, a empresa começou a se recuperar, nunca alterando a filosofia da empresa, e nem a política de recursos humanos. O profissional do varejo tem que estar sempre bem informado, ou seja, conhecer o que tem em mãos para oferecer ao mercado. Para atingir o objetivo de interligar e interagir com toda a rede, a Casas Bahia investiu na criação de um Sistema de Processamento de Dados (CPD) (AWAD 2005, p.173). A implantação do CPD representava, segundo um estudo do Professor Prahalad (2003), a manutenção dos três princípios básicos das Casas Bahia: produtividade, baixo custo nas operações e a satisfação dos clientes. O estudo apontou que em 1994 os concorrentes estavam instalando seus sistemas de processamentos de dados, enquanto a Casas Bahia atualizava os dela. Destaca ainda que a tecnologia tem sido a chave para o crescimento da empresa. O investimento em sistemas informatizados colocou a Casas Bahia como um dos dez maiores clientes e consumidores da IBM do Brasil, que passou a criar *softwares* específicos para a Casas Bahia (AWAD 2005, p.173).

O momento seguinte foi a ampliação da rede de lojas pela capital e interior de São Paulo. Isso, contudo, requeria infra-estrutura para suportar a operação, principalmente centros de distribuição das mercadorias. Nesse momento, a Casas Bahia optou por centralizar todo o seu

estoque num grande depósito. Em 1994, contudo, esse depósito do interior paulista com 55 mil metros quadrados já não atendia a necessidade. Após o planejamento de expansão da rede, a Casas Bahia comprou uma área de terras na Via Anhanguera com aproximadamente 800 mil metros quadrados, que logo após incorporar uma outra área, teve-se 1 milhão de metros quadrados. Com a implantação do novo centro de distribuição de mercadorias, a Casas Bahia renovou a frota de caminhões (AWAD 2005, p.174-75)

No final de 1996, a Casas Bahia apresentava um desequilíbrio no fluxo de caixa da empresa, e necessitava de capital de giro. Nesse momento, a empresa firmou parceria com o Unibanco, para emissão de debêntures em torno de 250 milhões de dólares com taxa pré-fixada. Os papéis foram emitidos com garantia do fluxo de recebimentos da carteira de carnês de crediário da rede. A empresa criou a “Bahia Trust”, empresa que comprava os recebíveis da Casas Bahia. Enquanto alguns de seus concorrentes perdiam participação de mercado, a Casas Bahia viabilizava alternativas para continuar sua expansão. No ano 2000, a Casas Bahia já possuía mais de 300 lojas (AWAD 2005, p.179-83).

O estudo do professor Prahalad (2005) denota que a Casas Bahia se diferencia, ainda, dos concorrentes pela ênfase dada ao processo de negociação. No ano de 2002, a empresa implantou uma nova linha de crédito no mercado varejista de eletroeletrônicos, passando a aceitar cartões de crédito tanto à vista quanto a prazo, bem como adotou o financiamento em 10 vezes sem juros para os consumidores que não possuíam cartões de crédito (AWAD 2005, p.193).

Em 2004, a empresa abriu uma superloja ocupando os 52.000 m² do parque Anhembi, em São Paulo. Durante o mês de dezembro de 2004, a loja alcançou o faturamento de 50 milhões de reais, e mais 1,2 milhões de pessoas visitaram o local (CARVALHO, 2004). Segundo a Revista HSM o espaço é um ponto de contato, de encontro, aprendizado e descanso onde muitas famílias entendem a saída para fazer compras como um momento de lazer, para fugir da rotina.

Já em 2009, segundo o Portal da revista Exame, a empresa comprou a rede Romelsa, fundada há 20 anos em Salvador, incorporando 17 novas filiais localizadas em Salvador e em municípios vizinhos e ainda 200 colaboradores. Segundo a mesma fonte, a estimativa até o final do primeiro semestre de 2010 é ampliar para 49 o número de lojas na região, o que deve ter reflexos no incremento de 25% na geração de empregos, além de acelerar as obras do novo depósito da rede, já em construção em Camaçari, com investimentos previstos de R\$ 40 milhões.

Segundo a mesma fonte, ainda no mesmo ano (2009) ocorreu uma importante mudança de estrutura societária, onde o filho mais novo do fundador e dono de um terço das ações da companhia, Saul Klein vendeu sua parte para o irmão e deixou de ser responsável pela área comercial da empresa. O principal motivo para sua saída teria sido a série de desentendimentos com o irmão sobre a condução dos negócios vez que o mesmo sempre foi um crítico da sanha expansiva de Michael e também a decisão do pai de entregar o comando da empresa a Michael, o primogênito, como manda a tradição judaica.

A Casas Bahia possui em São Caetano do Sul, São Paulo, um Centro de Tecnologia, que usado como referência de tecnologia da informação no varejo. O Centro de Tecnologia Casas Bahia possui classificação de disponibilidade nível 3, de acordo com o IBM Real Estate Engineering Group, ou classificação Tier III pelos critérios do Uptime Institute, que significa garantir operação 24 horas/dia, em sete dias da semana e 365 dias no ano, ou seja, disponibilidade de 99,99% ao processamento de dados da rede, segundo informações disponíveis na página de internet da rede. Com isso, vendas, faturamento, produtos, reposições de mercadorias, controle de entregas, entre outras, são atividades geridas em tempo real pela empresa. A evolução tecnológica não pára por aí. O Centro trabalha no

desenvolvimento de uma nova tecnologia: o RFID: sistema de gerenciamento e controle de estoque por radio frequencia em todas as lojas e depósitos.

Para ampliar ainda mais seu potencial de faturamento, a Casas Bahia lançou aos 02 de fevereiro de 2009, sua loja virtual. A rede espera que o faturamento da loja virtual alcance cerca de R\$ 300 milhões em 2010, 2% do faturamento da rede. Segundo o diretor executivo da rede, Michael Klein, o planejamento da operação virtual objetiva alcançar 20% de participação de mercado no varejo virtual até 2020, conforme entrevista concedida ao Jornal O Estado de São Paulo. Mensalmente, o site da Casas Bahia recebe 4,7 milhões de visitas. Mais de 30% do volume das compras realizadas por meio da internet foram retiradas nas lojas físicas ao longo do primeiro ano de funcionamento do site, informou a empresa a Revista Exame. Esse é um diferencial do modelo de lojas virtuais da Casas Bahia. O cliente, ao comprar uma mercadoria, pode optar por retirar sua mercadoria em qualquer uma das lojas, sem com isso precisar aguardar o tempo de entrega.

Em dezembro de 2009 surge uma nova perspectiva na empresa: a fusão entre as Casas Bahia e o Grupo Pão de Açúcar. Operação que, conforme a revista HSM, demonstra um claro processo de diversificação do grupo Pão de Açúcar, iniciado com a compra do Ponto Frio. Através desta estratégia, as empresas diminuem a concentração de suas operações em um único tipo de negócio, reduzindo o risco. Ainda considera os significativos ganhos de escala - comprando e vendendo em grandes volumes.

Em janeiro de 2010, Michael Klein anunciou que a fusão entre os grupos empresariais estava sendo revista, pois muitas das condições originalmente propostas beneficiavam exclusivamente o Grupo Pão de Açúcar. Klein pretendia rever as condições de alienação das ações da nova companhia, os índices de revisão dos contratos de aluguel e o próprio controle da empresa. O processo de fusão só foi retomado em junho de 2010.

Análise dos Dados

À luz da teoria schumpeteriana, destacamos a seguir os pontos relevantes identificados na Casas Bahia, que nos permitem identificar aderência da práxis empresarial com a teoria mencionada. Por princípio, destaca-se o papel do empresário. Nos termos schumpeterianos, o empresário em parte é explicado pela capacidade de identificar e explorar ao máximo uma nova combinação (Schumpeter, 1984, p.173). No caso da Casas Bahia, é evidente a capacidade de Samuel Klein em reconhecer as possibilidades que estão no ambiente.

Outra característica do empresário schumpeteriano fica evidente na estratégia das Casas Bahia. Para Schumpeter (1982), o empresário não precisa ser proprietário do capital para viabilizar novas combinações, e para isso busca novos mercados e altera a organização do processo para alcançar o resultado almejado na visão inovadora do agente. Como pode ser percebido no estudo de caso, em 1996, o empresário Samuel Klein estrutura junto a uma instituição financeira, uma operação de crédito que viabiliza a manutenção de sua operação de crédito próprio, e com isso cria uma nova empresa: a Bahia Trust.

Com isso, os clientes da Casas Bahia podem continuar comprando nas lojas mesmo em meio a crises e planos econômicos, quando outras empresas enfrentarão restrições à oferta de crédito. Menos dependente do setor financeiro, com sua própria empresa de crédito, a Casas Bahia pode ainda expandir seu mercado para fatias da população excluídas do consumo. Os meios de pagamentos disponíveis da Casas Bahia permitiram a brasileiros ainda não bancarizados o acesso ao crédito, e com isso, a empresa contribuiu para a popularização de alguns produtos, até então elitizados.

O crédito, a princípio, foi disponibilizado com o meio de pagamento por carnê. Ao parcelar um produto em 12 vezes, a Casas Bahia projetava o retorno do cliente à loja por doze vezes consecutivas, o que significava doze novas oportunidades de venda.

Contudo, a falta de capital ainda impedia o investimento em novas lojas. Para superar a falta de presença em algumas regiões do país, e até mesmo facilitar o acesso a novos mercados, Samuel Klein identificou como oportunidade a aquisição de algumas pequenas redes regionais de móveis e eletro-eletrônicos. Assim, a Casa Bahia começou a fazer presente em algumas regiões do Sudeste e Nordeste brasileiros.

Mais uma vez, constatamos os fundamentos essenciais do empresário schumpeteriano marcados nas decisões de Samuel Klein. Em diversos momentos, os caminhos tomados pela empresa são opostos às opções dos concorrentes. Contudo, esse comportamento persistente em “levar a cabo novas combinações” (Schumpeter 1982, p. 56) concretizou o crescimento da Casas Bahia.

Além da importância destacada ao empresário, Schumpeter também destaca em sua teoria sobre a inovação, cinco formas de inovação. No estudo de caso da Casas Bahia, alguns deles também são evidenciados. Segundo Schumpeter, como já apresentado, inovar consiste em introduzir um novo produto ou nova qualidade de produto, um novo método de produção, um novo mercado, uma nova fonte de suprimento, ou ainda, uma nova ordem na indústria.

A aquisição da Fábrica de Móveis Bartira, ocorrida nos anos 1980, representou para a Casas Bahia um novo método de produção, apontado na teoria schumpeteriana. A Casas Bahia passa a comercializar móveis de fabricação própria. O investimento nos métodos de produção da Bartira ocasionou uma redução significativa de custos, fundamental para ter preços significativamente baixos, mantendo o público de classe D e E fidelizado à empresa.

Outra característica do pensamento schumpeteriano acerca da inovação presente nas Casas Bahia é a nova ordem na indústria. A forma de vender da Casas Bahia, com a facilitação do crédito ao consumidor, fez com que todo o segmento mudasse sua forma de atuar. Mesmo quando os analistas indicavam certos períodos de recessão, a Casas Bahia oferecia seus produtos muitas vezes até em dez parcelas sem juros, o que a fez ampliar seu mercado consumidor atraindo clientes das classes B e C.

Movida pela revolução tecnológica, e impulsionada pela sua área de tecnologia, no ano de 2009, a Casas Bahia lança o portal na rede mundial de computadores, e inicia-se num novo mercado, as vendas pela *internet*. A introdução de um novo mercado caracteriza mais uma inovação da empresa. A inovação aqui referida é referendada pelo modelo de atuação no comércio eletrônico da Casas Bahia. Diferente de seus principais concorrentes, a Casas Bahia optou por alguns processos que se tornaram diferenciais, quais sejam: fazer as entregas do comércio eletrônico através dos caminhões próprios da rede, fortalecendo a marca e aproveitando a grande estrutura existente de logística da rede física e, ainda fornecer a opção ao cliente de retirar os produtos adquiridos nas lojas físicas da rede.

A entrega por caminhões próprios tinha também outros objetivos, como por exemplo, os de interesse investigativo. Ao enviar seus caminhões para as entregas, a Casas Bahia podia coletar *in loco* informações e dados que subsidiariam as novas decisões da empresa, como portfólio de produtos, presença física, imagem e valor da marca para o cliente e em relação à concorrência.

A Casas Bahia tem cadastradas hoje, 34 milhões de famílias, segundo o seu Gerente de CRM. Isso lhes permite atuar especificamente, e com muita eficácia, exatamente nos produtos em demanda por essas famílias, criar novos negócios, orientar seus fornecedores, entre outros.

Como citado anteriormente, a parceria com instituições financeiras e criação da Bahia Trust proporcionaram a inovação através de um novo produto: o dinheiro. Boa parte da receita das lojas da Casas Bahia é receita financeira, ou seja, receita obtida pelo parcelamento das compras com a adição de remuneração. Os juros cobrados nos crediários são significativos e uma fonte importante da receita da rede.

Por fim, com o crescimento da rede, a intermediação com os fornecedores já não era mais

necessária, e a rede introduziu uma inovação na relação com os fornecedores, através da interlocução direta, ganhando em prazo e preço, numa nova fonte de suprimento.

Conclusão

A inovação tecnológica no cenário da indústria manufatureira domina o posicionamento da teoria schumpeteriana da inovação. Como aludido na fundamentação teórica, são raros os textos da literatura que tratam da inovação em serviços, de modo mais peculiar ainda da inovação no segmento de comércio.

O que mais distingue Schumpeter de seus colegas neoclássicos é sua visão mais "geral" do processo de desenvolvimento, bem como o fato de ter sido o primeiro neoclássico a tentar uma explicação para o processo da variação econômica. Por essas formulações revolucionárias o pensamento schumpeteriano tem enorme contemporaneidade, o que mostra a importância de suas reflexões para procurar compreender os movimentos da modernidade.

A teoria de Schumpeter concentra-se em dois aspectos fundamentais: sua análise das cinco formas da inovação e a atuação do empresário schumpeteriano. Essa conjugação de fatores na prática mostra como alguns indivíduos se diferenciam e se destacam em relação a outros. Isso, contudo, ocorre em todos os setores da economia, inclusive serviços e comércio.

Este estudo buscou identificar através de um estudo de caso, como ocorre a inovação e qual o papel do empresário na Casas Bahia, verificando se os dados obtidos condizem com a teoria schumpeteriana, e se as características do empresário são as mesmas elencadas por Schumpeter. Para isso, foi apresentada a história das Casas Bahia e do fundador sob a perspectiva econômica. Durante as fases de crescimento da empresa, diversas situações e atitudes do empresário destacaram alguns elementos definidos na teoria schumpeteriana. Conforme demonstrado na seção anterior, o empresário Samuel Klein demonstra as características inovadoras do empresário proposto por Schumpeter. Sob a ótica apresentada, tais características foram fatores marcantes e decisivos para a evolução da empresa como apresentada no estudo de caso.

O estudo realizado neste trabalho apresentou como ponto de partida a revisão da literatura sobre os aspectos que caracterizam uma inovação e o empresário schumpeteriano. Em suas obras, Schumpeter caracteriza a inovação como o ato de empreender novas combinações dos materiais e forças disponíveis na economia, viabilizando novos produtos, novos mercados, novas fontes de suprimento, novos métodos de produção ou, ainda, uma nova ordem na indústria.

No contexto da teoria schumpeteriana, essas inovações acontecem justamente pela ação dos empresários, homens que percebem as oportunidades do mercado e implementam as combinações explicitadas anteriormente. Para Schumpeter, ao deixar de perceber as oportunidades e implementar as combinações, o homem perde a característica de empresário e passa a agir como os demais.

Desde suas primeiras atividades no Brasil, Samuel Klein começou a demonstrar esses elementos. Como mascate, percebia rapidamente as oportunidades, empreendia combinações dos recursos disponíveis e se diferenciava no mercado. Quando adquiriu a primeira loja ampliou ainda mais as oportunidades, abrindo novos mercados, aumentando sua capacidade de negociação e investindo no crescimento da rede em número de lojas, em presença no território nacional, entre outros fatores, fatores que consolidaram a empresa entre os maiores grupos do varejo nacional. Samuel Klein, também, foi consolidando-se como expoente do empresariado brasileiro.

Já em relação às cinco formas de inovação, ficou evidente no caso em estudo a ocorrência das tais cinco formas na Casas Bahia, conforme proposto por Schumpeter. A inovação através de

um novo método de produção foi percebida a partir da Fábrica de Móveis Bartira, que proporcionou a comercialização de produtos próprios, garantindo uma produção mais simples, apenas com as características essenciais, sem sofisticação, o que possibilitou produtos mais baratos e adequados ao perfil de consumidor percebido pela rede varejista.

A inovação através de uma nova ordem na indústria foi constatada através da disponibilização de crédito próprio ao consumidor. Enquanto as demais redes varejistas encontravam problemas de comercialização de mercadorias em momentos de crise, a Casas Bahia aumentava sua participação de mercado e faturamento, oferecendo ao consumidor seus produtos com opções de pagamento diferenciadas, criando novos planos de pagamento, incluindo fatores não vistos, como carência para começar a pagar, crédito sem consulta a bases de crédito etc.

A nova ordem na indústria proporcionou um novo produto. Através da criação da Bahia Trust, a Casas Bahia passou a perceber rentabilidade nas operações de crédito a seus consumidores, e o dinheiro passou a ser um novo produto.

A inovação através de um novo mercado foi percebida pela atuação do portal de comércio eletrônico na internet. A empresa estabeleceu uma nova forma de organizar o comércio eletrônico, promovendo sinergia entre as lojas físicas e a loja virtual, através de uma logística integrada, que ajuda na captação de informações de seus consumidores, bem como no fortalecimento da marca, numa estratégia clara de marketing e inteligência competitiva.

Com o aumento do faturamento, a empresa percebeu que não mais necessitaria de uma intermediação com seus fornecedores e, com isso, inovou na relação com seus fornecedores, negociando direto, proporcionando melhores condições e garantindo maior rentabilidade.

Assim, conclui-se embasados nas referências encontradas que a teoria schumpeteriana com vista à empresa em evidência se faz contemporânea, e que todos os aspectos fundamentais propostos por Schumpeter são corroborados pelas ações realizadas no decorrer dos anos pela Casas Bahia. Porém, cabe salientar a limitação deste estudo nas modalidades de inovação e perfil do empresário propostos pelo autor, que este por hora não efetivamente analisou os impactos das mudanças ocorridas na empresa quando da mudança de direção, com a assunção de Michael Klein, nem tampouco com a fusão da empresa ao Grupo Pão de Açúcar, de Abílio Diniz, o que pode inspirar novos trabalhos.

Referências Bibliográficas

ABREU, M. **A ordem do progresso: 100 anos de política econômica na República**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

ADELMAN, Irma. **Teorias do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Forense, 1972.

ANDRADE, Thales de. **Inovação tecnológica e meio ambiente: a construção de novos enfoques**. Revista Ambiente e Sociedade. v. VII, n. I, Jan-Jun, 2004.

AWAD, E. **Samuel Klein e Casas Bahia: uma trajetória de sucesso**. 2. ed. São Paulo, Novo Século, 2005.

CARVALHO, M. **Casas Bahia e Bradesco fecham parceria no crédito**. São Paulo, 2004. Disponível em <[url: ww.bancariosdf.com.br/.../bancos_privados/2004/11_nov/Casas_Bahia_e_Bradesco_fecham_parceria_no_credito.htm](http://www.bancariosdf.com.br/.../bancos_privados/2004/11_nov/Casas_Bahia_e_Bradesco_fecham_parceria_no_credito.htm)> acessado em 02 de fevereiro de 2010.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1985.

_____. **Questioning technology**. London, Routledge, 1999.

FREEMAN, C. **The economics of Industrial Innovation**. 2 ed. Frances Pinter, London, 1982.

MORITA, M. **Pão de Açúcar e Casas Bahia: mudanças no cenário brasileiro**. Disponível em <<http://br.hsmglobal.com/notas/55752-pao-acucar-e-casas-bahia-mudancas-no-cenario-brasileiro->> acessado em 02 de fevereiro de 2010.

MORICOCCHI, L. e GONÇALVES, J. **Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: Uma revisão crítica**. Informações Econômicas, SP, v.24, n.8, ago. 1994.

NAPOLEONI, Cláudio. **A teoria econômica no século XX**. Rio de Janeiro, Presença, 1973.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. The New Frontier of Experiencie Innovation. **MIT Sloan Management Review**. Cambridge, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.

Revista Exame. **Casas Bahia faz primeira aquisição em nove anos**. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/casas-bahia-faz-primeira-aquisicao-nove-anos-475970.html>> acessado em 02 de fevereiro de 2010.

_____. **Um racha no comando das Casas Bahia**. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/racha-comando-casas-bahia-489711.html>> acessado em 02 de fevereiro de 2010.

_____. **Casas Bahia e Pão de Açúcar renegociam contrato**. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br/negocios/noticias/casas-bahia-pao-acucar-renegociam-contrato-548426.html>> acessado em 02 de fevereiro de 2010> acessado em 02 de fevereiro de 2010.

SÁ, S. **Como vender para Base da Pirâmide**. Disponível em <<http://br.hsmglobal.com/notas/55480-como-vender-base-da-piramide>> acessado em 02 de fevereiro de 2010.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development**. Cambridge, Harvard University. 1957.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo, Abril (Os pensadores), 1982.

SWEEZY, Paul. **Teóricos e teorias da economia**. Rio de Janeiro, Zahar, 1962.

TÁLAMO, José Roberto. **A inovação tecnológica como ferramenta estratégica**. Revista Pesquisa & Tecnologia FEL. n. 23. p. 26-32, São Paulo, out/2002.

TRIGUEIRO, M.G. **O que foi feito de Kuhn? O construtivismno na Sociologia da Ciência** In: SOBRAL, Fernanda et al. (orgs.) A alavanca de Arquimedes – ciência e tecnologia na

virada do século, Brasília, Paralelo 15, 1997.