

INOVAÇÃO PARA BASE DA PIRÂMIDE: ESTUDO DE CASO NO VAREJO NORDESTINO

GIBSON MEIRA OLIVEIRA

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
gibson.meira@gmail.com

ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO MACHADO

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
agcmachado@gmail.com

Área Temática: GESTÃO DA INOVAÇÃO: Organização e Processos para Inovação

INOVAÇÃO PARA BASE DA PIRÂMIDE: ESTUDO DE CASO NO VAREJO NORDESTINO

Resumo: Este artigo objetiva analisar como empresas do setor de varejo têm inovado em serviços para atender aos consumidores da base da pirâmide. As inovações em serviços foram identificadas e classificadas, por duas perspectivas, do setor que a empresa está inserida e da própria empresa. Foi utilizado o estudo de caso como estratégia metodológica em uma empresa do setor de varejo que opera no nordeste do Brasil. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas e a observação direta. Os dados foram categorizados e posteriormente analisados. Os resultados demonstraram que a empresa tem realizado inovações de mercado e processos, e, ao longo dos seus 50 anos de existência, realizou inovações de melhorias, incrementais e formalizadoras. Por meio do Mapa de Transiliência, percebeu-se que novas competências foram desenvolvidas, resultando em inovações arquiteturais. É possível que tal perspectiva esteja alinhada a teoria de inovação disruptiva, podendo ter relação com o Mapa de Transiliência.

Palavras-chave: Inovação; Serviços; Base da Pirâmide.

Abstract: This article aims to analyze how companies in the retail sector has innovated services to attend the consumers of the bottom of pyramid. The innovation on services were identified and classified, by two perspectives, the sector that the company is inserted and the company itself. Was used the case study as methodological strategy, in a company of the retail sector which operates in northeastern of Brazil. Data collection occurred through semi-structured interviews and direct observation. The data were categorized and analyzed after. The results showed that the company has realized innovations of market and processes, and along its 50 years of existence, realized incremental innovation, improvements innovations and formalization innovations. Through the Transilience Map, it was realized that new skills were developed, resulting in architectural innovations. It is possible that such perspective is aligned with disruptive innovation theory, may have relation with the Transilience Map.

Keywords: Innovation; Services; Bottom of Pyramid.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, segundo o IBGE (2010), é composto por mais de 80% de sua população situada na Base da Pirâmide (BP), que para esta pesquisa corresponde à camada da população cuja renda familiar per capita é de até dois salários mínimos.

A partir da percepção das potenciais oportunidades de lucro geradas pelo mercado da BP, existem empresas que estão explorando novos formatos de bens e serviços que buscam alinhar-se às características que são peculiares a essa camada da população (PRAHALD; HART, 2002; PRAHALAD, 2012). Ademais, quando é observado o impacto do setor de serviços para a economia nacional, de acordo com os Indicadores de Volumes e Valores Correntes apresentados pelo IBGE (2013), os serviços atingem um valor de 69,4% do Produto Interno Bruto (PIB) e está crescendo gradativamente. Desta forma, os serviços apresentam, segundo os dados supracitados, um importante setor para a economia brasileira, exigindo assim a necessidade de maior atenção das empresas, em especial no que concerne à inovação.

Para continuarem crescendo no mercado brasileiro, as grandes empresas, incluindo as multinacionais, têm investido apenas em inovações que envolvem melhorias ou modificações nos bens ou serviços já ofertados, adaptando-os para que possam atender ao público de baixa renda, não se configurando como inovações disruptivas. É o que se compreende dos resultados das pesquisas empreendidas por Zilber e Silva (2013), os quais analisaram que, no mercado brasileiro, as empresas estudadas, sendo elas Nestlé, Unilever e Johnson & Johnson, não focam em classes mais baixas da estratificação social. Tal fato corrobora as percepções de Christensen (2001, 2012) de que empresas já estabelecidas no mercado não buscam realizar disruptões para manterem-se competitivas.

Todavia, para atender ao público de baixa renda, é preciso que se comece a pensar em novos formatos de negócios, bens e serviços, exigindo, dessa maneira, um processo de inovação radical em tecnologia e modelos de negócios (PRAHALD; HART, 2002; PRAHALAD, 2012). Em mercados em que os bens e serviços envolvem novas tecnologias e determinada incerteza, e o risco é algo que está intrínseco, é preciso que exista uma adaptação ao contexto existente (LYNN; AKGUN, 1998).

Logo, inovar em serviços para atender ao público de baixa renda é lidar com atendimento de uma fatia da população que é mal assistida pelas ofertas disponíveis no mercado (HART, 2006). Entender o que têm feito as empresas e os esforços das mesmas para atender ao público da BP, utilizando-se da inovação em serviços, significa compreender melhor e avançar na temática em estudo.

De acordo com o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (2015), o comércio varejista é o segundo setor que mais emprega no Brasil, perdendo apenas para a Administração Pública, destacando assim a importância do mesmo para a economia nacional.

Nesse contexto, o problema de pesquisa foi elaborado em forma de questão da seguinte maneira: como empresas do setor do varejo têm inovado em serviços para atender aos consumidores da base da pirâmide. No sentido de contribuir para responder a essa questão de pesquisa, o objetivo desse artigo é analisar como empresas do setor de varejo têm inovado em serviços para atender aos consumidores da base da pirâmide.

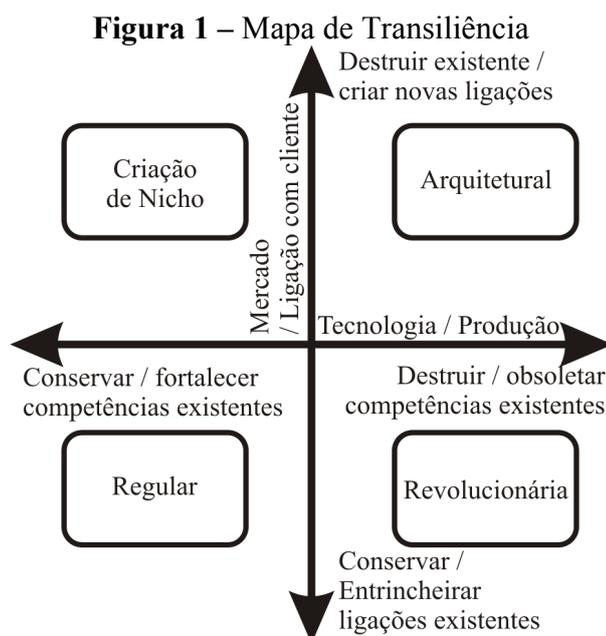
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica será composta pelos seguintes temas: tipos e categorias de inovação; inovação em serviços e inovação em serviços para a base da pirâmide.

2.1 Inovação

A inovação passa a ser vista como uma propulsora para o desenvolvimento industrial, e o crescimento da produtividade passa a ser visto como uma sequência de ações que envolvem, entre outros elementos, aquisição, transferência e utilização de informações (ALBERNATHY; CLARK, 1985).

De acordo com o Albemathy e Clark (1985) a forma como as organizações trabalham as competências estabelecidas, direcionam para diferentes classificações das inovações, constituindo desta forma o Mapa de Transiliência. O valor e aplicabilidade destas competências atuam diretamente sobre o mercado, tecnologia e sistemas de produções, os quais podem ser influenciados de diferentes maneiras. Este mapa cartesiano, proposto pelos autores, apontam os efeitos dos impactos por um ponto de vista de dois eixos, como apresentados na Figura 1:



Fonte: Albemathy e Clark (1985, p. 8)

No quadrante correspondente ao arquitetural (superior direito), são perceptíveis as inovações voltadas para criação de novos mercados e, conseqüentemente, o alcance de novos clientes. As competências existentes tornam-se obsoletas, surgindo assim novos métodos e tecnologias de produção.

Diferentemente na criação de novos nichos (quadrante superior esquerdo), adota-se uma posição mais conservadora das competências existentes, fortalecendo e aprimorando-as. As tecnologias e formas de produção são conservadas, no entanto passam a ser aplicadas em novos mercados.

No quadrante inferior esquerdo, referente à inovação regular, adota-se um posicionamento mais estático, basicamente não são perceptíveis às mudanças em nenhum dos dois aspectos, tecnológicos ou mercadológico, sendo, dessa forma, conservadas e fortalecidas as ligações existentes com o cliente e as competências existentes.

Por fim, no quadrante inferior direito, referente ao tipo revolucionário, as competências sofrem obsolescência, dando espaço para novas tecnologias e moldes de produção. Entretanto, no que tange ao mercado, são mantidas e fortalecidas as ligações com clientes.

Apesar da classificação proposta por Albemathy e Clark (1985), o grau de inovação permite uma categorização que está mais direcionado ao nível em que a mesma ocorreu. No entanto, quando se refere mais precisamente ao lugar em que elas são aplicadas, passa-se a

definir as diferentes tipologias abordadas pelos autores.

De acordo com Knight (1967), Schumpeter (1982) e Gopalakrishnan e Damanpour (1994) a inovação pode se apresentar de diversas maneiras ou tipologias, tais como: produto, processo, estrutura organizacional, pessoas, mercado e administrativa. Algumas delas são mais direcionadas aos clientes, por meio de novos bens e/ou serviços, modificação e melhorias daqueles que já existem, tratando-se, desta forma, de um tipo mais perceptível ao consumidor, caracterizando-se como inovações em produtos.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2010) a inovação em serviços envolve dentre diversos aspectos uma combinação entre produtos e processos, que muitas vezes se unem, tornando-se um caso em particular, havendo assim a necessidade de um aprofundamento quanto as suas características específicas.

De acordo com Gallouj e Weinstein (1997), Sundbo e Gallouj (1998), De Vries (2006) e Gallouj e Savona (2009) as alterações de características e as modificações nos serviços, foram classificadas em seis diferentes tipos.

As mudanças de características e as diferentes alterações nos serviços foram classificadas em seis diferentes tipos (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; SUNDBO; GALLOUJ, 1998; DE VRIES, 2006; GALLOUJ; SAVONA, 2009).

Na inovação radical, em serviços, todas as qualidades e competências, sejam elas internas ou dos clientes, assim como as características técnicas são alteradas, sendo preservadas as características finais, mesmo que sejam alteradas estruturas internas.

De Vries (2006) descarta certos modelos de inovações em serviços apresentados por acreditar que alguns deles (melhoria e formalizadora) são indiferentes. A crítica refere-se à classificação dada aos tipos de inovações propostos por Gallouj e Weinstein (1997), uma vez que, de forma prática, existem apenas quatro tipos de inovações em serviços (radical, incremental, *ad hoc* e recombinadora). Inovações do tipo melhorias, mesmo apresentando estruturas no modelo que tenham sentido, não são facilmente vislumbradas nas características finais dos produtos, sendo, de tal forma, aceitas apenas como uma inovação do tipo incremental.

Outro aspecto é com relação à inovação do tipo formalizadora, em que são ordenadas as características relacionadas ao serviço, tornando-as menos nebulosas, formatando-as e tornando-as mais concretas. As do tipo *ad hoc*, são construções do tipo interativas relacionadas a problemas específicos, assim como a recombinadora, explora novas possibilidades de serviços por meio de novas combinações relacionadas às características finais e técnicas.

Pesquisas recentes (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013), passam apontar o serviços definido pela mobilização de competências e técnicas, sejam elas internas ou externa na produção das características finais. Desta forma, a inovação passa a ser percebida pelos esforços na alteração das características de determinados serviços, obtidos pelo resultado de processos naturais ou de aprendizagem, gerando assim novos modelos de inovações. É de acordo com esta perspectiva que há uma redução de seis para cinco tipos, sendo eles: radical, melhoria, incremental, recombinadora e formalizadora.

2.2 Inovação em serviços para a Base da Pirâmide

A BP é uma fatia populacional que representa a parcela de pessoas que sobrevivem com uma renda mínima, representada por múltiplas culturas, etnias, níveis de alfabetização, capacidades e necessidades (PRAHALAD, 2010; PRAHALAD, 2012), caracterizando, dessa forma, uma população que se enquadra nos níveis mais baixos da pirâmide, dentre as classes sociais existentes.

Trata-se, portanto, de um público consumidor que, muitas vezes, acaba pagando um

valor mais alto, se comparado à classe média, por produtos de qualidade, o que significa que existe uma real oportunidade para as organizações. Entretanto, é necessário que exista uma economia de escala e um melhor aproveitamento de recursos para que possam ofertar produtos de boa qualidade, a um baixo preço, ganhando assim margens moderadas de lucro (PRAHALAD; HAMMOND, 2002).

Assim, atender à BP não é o mesmo que servir aos mercados melhores ou mais eficientes já existentes. É primeiro necessário desenvolver bens ou serviços que estejam alinhados as necessidades deste público para tanto é necessário criar uma infraestrutura que deve ser vista como um investimento em plantas, processos, produtos e Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (PRAHALAD; HART, 2002).

Para que à inovação do produto adequar-se aos mercados emergentes, os mesmos devem atender a quatro critérios, denominados os quatro A's: *affordability* (acessibilidade), *acceptability* (aceitabilidade), *availability* (disponibilidade) e *awareness* (consciência) (ANDERSON; MARKIDES, 2007; PRAHALAD, 2012).

No que compete às tecnologias adotadas que dão suporte à inovação de bens e serviços, estas possuem classificações distintas. As classificadas como “sustentadoras”, possui como característica fundamental, a manutenção e a melhoria de performance, alinhadas a habituais desempenhos valorizados pelos clientes, sendo também aceitas como inovações incrementais, ou possivelmente radicais (CHRISTENSEN, 2001; HWANG; CHRISTENSEN, 2008).

Diferentemente da primeira, as inovações de ruptura apresentam características que estão diretamente alinhadas ao mercado da BP, uma vez que as mesmas, geralmente, destacam-se devido a sua menor complexidade e preços mais acessíveis, levando ao mercado novos conceitos de valores que se diferenciam daqueles existentes, permitindo, assim, sua comercialização em mercados emergentes ou insignificantes. Tais qualidades acarretam em bens e serviços com baixo potencial de retorno, representando lucros não atrativos para empresas consolidadas no mercado (CHRISTENSEN, 2001). Entretanto atingem uma parcela de consumidores que muitas vezes não são atrativos para empresas consolidadas (HWANG; CHRISTENSEN, 2008).

Pesquisas recentes (CHRISTENSEN, 2012) apontam para a existência de dois diferentes tipos de disrupção, são elas de novo, e baixo mercado. Por meio de aspectos relacionados às dimensões desempenho de produto, cliente e negócio, é possível realizar uma diferenciação entre os dois tipos apresentados e a “sustentadora”. O Quadro 1 apresenta de forma sintética as classificações supracitadas:

Quadro 1 – Distinção de características entre inovações sustentadoras, disrupção de baixo mercado e de novo mercado

Dimensões	Inovações Sustentadoras	Disrupções de baixo mercado	Disrupções de novo mercado
Desempenho do bem ou serviço	Melhoria de desempenho nos atributos mais valorizados pelos clientes	Produtos suficientemente bons de acordo com métricas tradicionais de desempenho	Desempenho inferior para métricas tradicionais e superiores em novos atributos.
Clientes ou aplicações	Clientes mais atraentes	Clientes saciados	Clientes não atendidos por falta de dinheiro ou habilidades de compra ou uso.
Impacto do modelo de negócio	Aumenta ou mantém lucros explorados	Nova abordagem operacional e/ou financeira, com retornos atraentes e preços mais baixos	Retorno e produção mais baixos, com margens brutas por unidade significativamente baixa.

Fonte: Christensen (2012, p. 149)

Quando observadas as duas classificações, baixo e novo mercado, no Quadro 1, percebe-se que a primeira é constituída de clientes que apontam um menor potencial de lucratividade e anseios, quando comparados com os públicos atendidos por inovações do tipo sustentadoras. Já a disruptiva de novo mercado, atinge uma população não consumidora, devido as suas características socioeconômicas, assim, os produtos disruptivos apresentam-se acessíveis à compra e também sua utilização, alinhando-se exatamente a realidade do mercado da BP.

Conclui-se que a inovação do tipo disruptiva de novo mercado, possui um maior alinhamento ao que é proposto para BP, uma vez que estas possuem similaridades com características propostas por Anderson e Markides (2007) e Prahalad (2012).

3 METODOLOGIA

Este artigo utilizou-se do estudo de caso como estratégia pesquisa, focando o entendimento da dinâmica presente em um caso único e contando com evidências de caráter qualitativo. A utilização desta estratégia tem por objetivo estar alinhada a diversas pesquisas publicadas e direcionadas a temática da BP (PRAHALAD; HART, 2002; PRAHALAD; HAMMOND, 2002; PRAHALAD, 2006; ANDERSON; MAKIDES, 2007; PRAHALAD, 2010; PRAHALAD, 2012).

Entre os critérios de escolha do caso em estudo, dois se destacaram: a estratégias para atender ao público da BP e a acessibilidade. Trata-se de uma empresa comercial do setor de varejo que, atualmente, possui mais de 40 lojas distribuídas pelo nordeste do país, localizadas nas principais capitais da região e em cidades de menor porte. Em seus pontos comerciais são ofertados bens dos mais variados tipos, direcionados à população de diferentes classes sociais. Entretanto, por meio da prática de preços relativamente acessíveis, acaba atraindo a atenção da população de baixa renda. Respeitando o sigilo solicitado pela mesma, ela será chamada de “Empresa 3”.

A coleta de dados se iniciou no mês de outubro de 2014, estendendo-se até o mês de novembro no mesmo ano. Foram utilizadas técnicas de observação diretas, análise documental e entrevistas semiestruturadas para construção deste artigo. As observações (auxiliadas por meio de um roteiro de entrevista), objetivaram conhecer o contexto interno da empresa, assim como comportamento, incidentes ou outras situações que permitissem balizar as entrevistas subsequentes (MERRIAM, 2009).

Os documentos coletados na empresa pouco ou nada contribuíram com a pesquisa e os resultados obtidos, uma vez que neles não continham dados considerados relevantes para a temática, bem como o aprofundamento do que se estava sendo pesquisado.

As entrevistas foram auxiliadas por um roteiro pré-elaborado, o qual permitiu guiar o processo, sem, contudo comprometer à flexibilidade, uma vez que o entrevistador precisa muitas vezes, adequar-se às situações que levam ao surgimento de novas ideias (MERRIAM, 2009). Foram entrevistados, ao todo, quatros gestores e um gerente de loja, totalizando duas horas e quarenta minutos de gravações.

Todas as entrevistas foram gravadas por meio de dois dispositivos, um gravador digital e um aparelho celular, assegurando que não fossem perdidas informações que fossem relevantes para a análise. Posteriormente, as mesmas foram enviadas a profissionais, os quais firmam responsáveis pelas transcrições.

Em um primeiro momento foi realizada a leitura e releitura das transcrições, objetivando uma maior compreensão e interpretação dos dados coletados. Foram comparados os questionamentos realizados e adicionados às impressões obtidas por meio da observação direta e documentos disponibilizados.

Após concluídas as transcrições das entrevistas, as mesmas foram encaminhadas para os entrevistados, permitindo-os avaliar, corrigir ou complementar as informações contidas, assim como expressar sua concordância e consentimento de utilização das mesmas.

Os dados foram categorizados e agrupados, permitindo assim uma melhor identificação e classificação das inovações. Em seguida, os dados foram confrontados com a literatura, permitindo assim alcançar os resultados que seguem.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na seção que segue, estão apresentadas evidências das análises dos dados no que se refere à identificação e classificação das inovações, utilizando-se duas perspectivas, tanto setorial, quanto sob o ponto de vista da empresa.

4.1 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva Setorial

Sob a perspectiva setorial, a Empresa 3 foi pioneira no amplo atendimento de varejo ao público nordestino, em especial ao público de baixa renda, sendo responsável pela abertura de um novo mercado na região nordeste, caracterizando-se, de acordo com Schumpeter (1934), como uma inovação de mercado.

Além da vasta quantidade de lojas disponíveis no mercado, existe um direcionamento voltado ao público de baixa renda, tendo em vista que a prática de preços baixos é comum para o estabelecimento. Ademais, para os clientes de menor poder econômico, que não dispõem de cartão de crédito ou dinheiro suficiente para o pagamento imediato, é disponibilizada a modalidade de crediário.

O crediário trata-se de uma linha de crédito disponibilizada à população de baixa renda que pretende adquirir alguns dos bens disponíveis no estabelecimento. O cliente que vai a alguma das lojas da Empresa 3 realiza seu cadastro junto ao setor responsável, que faz uma análise utilizando as informações disponíveis a seu respeito em bancos de dados comerciais como Serviços de Proteção ao Crédito (SPC) e na empresa Serasa.

Em cidades de menor porte (quantidade de habitantes reduzida), como informado pelo Entrevistado 5, a financiadora é a própria Empresa 3, que concede uma linha de crédito com menores taxas de juros e maior facilidade de pagamento. Já nas capitais ou grandes centros urbanos são utilizados os serviços terceirizados e fica a empresa Losango responsável pela análise e disponibilização do crediário. Assim, depois de realizados os procedimentos é disponibilizado (ou não) um determinado valor em reais para ser gasto, mas que serão reembolsados à empresa por meio do pagamento de parcelas mensais estabelecidas.

A forma como é disponibilizado o crédito ao público de baixa renda e os critérios utilizados para avaliar os clientes alinha-se ao que é proposto por Prahalad e Hart (2002) como uma forma de criar poder de compra e permitir o acesso aos bens de consumo para a população da BP. Representa, desta maneira, uma forma de comércio que se caracteriza como uma inovação para o mercado.

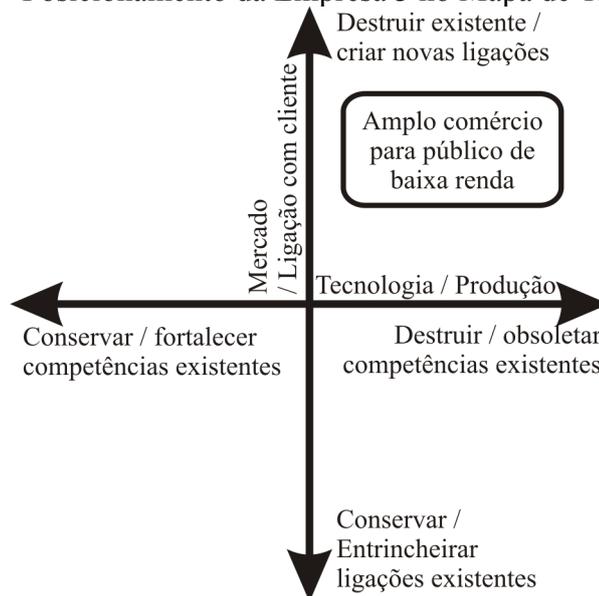
O comércio em varejo trata-se de uma prática que existe há tempos, entretanto, normalmente não ocorria em um único estabelecimento a comercialização de bens dos mais variados tipos e utilidades, tampouco a disponibilidade de crédito para pessoas menos abastadas. Baseando-se no que é proposto por Dosi (1988), OCDE (2005) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as modificações empreendidas pela Empresa 3 ocorrem em níveis de processos, pois os formatos operacionais já existentes são modificados e implementados visando a melhoria nos procedimentos de venda como um todo, podendo também caracterizar-se como uma inovação de processo.

Ao se analisar o serviço de varejo realizado pela empresa e o formato do mesmo,

tomando como base a tipologia apresentada por Gallouj e Weinstein (1997), observam-se que novas competências, atributos técnicos e finais foram modificados, entretanto as características do serviço foram conservadas ainda que em um novo formato. Nesse sentido, de acordo com os autores supracitados, a inovação pode ser compreendida como radical.

À luz das proposições de Albernathy e Clark (1985) e o Mapa de Transiliência, o qual aborda aspectos relacionados a questões mercadológicas e de competências, pode-se considerar que as inovações são do tipo arquitetural, em que são desenvolvidas novas competências tornando aquelas já existentes obsoletas, e também são realizadas novas ligações com o mercado e clientes. Dessa forma, a Figura 2 demonstra o posicionamento da empresa no mapa.

Figura 2 – Posicionamento da Empresa 3 no Mapa de Transiliência



Fonte: Elaboração própria (2014)

As práticas comerciais adotadas pela empresa na ocasião da sua abertura já apresentavam diferenças em relação àquelas realizadas pelos demais empreendimentos do tipo, os quais se destinavam à comercialização de produtos de determinados segmentos, por exemplo: lojas que só vendiam eletrodomésticos, ou móveis, ou utensílios para casa. A Empresa 3 trouxe um novo conceito, vendendo todos esses itens em um só lugar.

O fato de ofertar uma maior diversidade fazia com que fossem repensados aspectos que envolvessem não apenas questões físicas, como tamanho da loja e estoque, mas também fatores mercadológicos, tais como público alvo e preço praticado. Fatos esses que foram arraigados no cotidiano da empresa.

Desta forma, ela trouxe consigo um novo formato de comércio para o mercado nordestino ou, de acordo com Gopalakrishnan e Damanpour (1994), um novo método, em que tudo seria possível de ser adquirido numa única loja e todos poderiam comprar, nem que fosse por meio do crediário. Assim, novas competências passaram a ser exigidas: novo formato de venda, variedades de fornecedores e melhores políticas de preço, por exemplo.

Os clientes, por sua vez, estavam habituados a buscar determinados produtos em lojas especializadas, vez que esta era a característica do comércio adotado, existindo assim uma ligação entre lojas específicas para determinados bens e os clientes. Normalmente, quando se buscava comprar um eletrodoméstico, era necessário encontrar uma loja cujo objetivo estivesse focado naquele determinado tipo de produto, repetindo-se o fato para estofados e outros móveis.

A Empresa 3 adota uma nova modalidade de comércio, onde são disponibilizados em um único estabelecimento diversos produtos, dos mais variados setores, tais como: eletrodomésticos, estofados, movelaria e artigos domésticos; com um diferencial, o preço praticado e forma de pagamento. Isto fez com que o cliente passasse a buscar as lojas da empresa, na certeza de que encontraria o produto almejado como informado pelo Entrevistado 2.

Dessa forma, em relação ao mercado e ao cliente, foram destruídas as ligações que já existiam com empresas e vendedores concorrentes, passando o consumidor a procurar as lojas da Empresa 3, permitindo que novas ligações fossem construídas não apenas com o mercado, mas com o cliente.

A Empresa 3, ao longo do seu processo de instalação de suas lojas, desenvolveu novas competências que se alinhavam às necessidades e realidades condizentes com a empresa, e criou uma nova ligação com o mercado devido ao conceito de comércio utilizado. Considerados os fatos acima descritos, a inovação segundo o Mapa de Transiliência classifica-se como arquitetural.

O investimento em produtos mais enxutos e com características simplificadas pode significar um diferencial para o mercado em que a empresa está inserida, proporcionando, por meio de tal inovação, de acordo com Vrakking (1990), Damanpour e Gopalakrishnan (2001) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), uma vantagem competitiva. Assim, considerando que a Empresa 3 destina-se a atingir um público que, segundo Prahalad (2010) e Prahalad (2012), possui condições econômicas, educacionais e culturais diferenciadas, a oferta precisa estar alinhada de tal forma que possa ser absorvida por seus potenciais clientes, tornando-se uma inovação do tipo disruptiva.

As classes sociais menos favorecidas, por apresentarem poder econômico reduzido, caracteristicamente, de acordo com Christensen (2001), são menos exigentes, sempre buscando bens ou serviços que atendam a suas necessidades, mas que também possuam qualidade, pois as restrições financeiras não lhes permitem desperdiçar o pouco dinheiro que têm.

A Empresa 3 tem um foco voltado para o público de baixa renda como informado pelo Entrevistado 5.

Desde o primeiro contato que eu tive com a empresa já estava ciente de que a empresa é muito voltada para o público da base da pirâmide, ela sempre teve um público muito popular. A nossa intenção quando entramos era ver o que estava sendo vendido, como estava sendo vendido e se estava realmente atendendo à necessidade do cliente.

Apesar da pouca exigência do cliente da BP, existe uma preocupação da empresa no atendimento e na satisfação dele, sendo observadas as necessidades como um todo, para que pudessem ser vendidos produtos que não apenas suprissem as necessidades, mas também se alinhassem às suas condições financeiras.

A empresa, a partir de sua primeira loja, apresentou um novo formato de comercialização para o mercado local, caracterizando-se um novo serviço que objetivava a praticidade para o cliente no momento da compra, pois não haveria mais a necessidade de procurar em diversos estabelecimentos comerciais quando necessitasse adquirir bens de segmentos variados. O novo serviço, além de simplificado, também se diferenciava devido aos preços cobrados, que normalmente eram mais baixos que os dos seus concorrentes.

De acordo com o Entrevistado 5, o faturamento mensal da empresa é um dos maiores da região devido à quantidade de vendas realizadas, assim, apesar da prática de preços baixos tornarem os retornos menores por item comercializado, o volume de vendas realizadas é responsável pelos ganhos significativos, como apontado por Christensen (2001).

Além dos lucros obtidos a partir das vendas, a empresa está focada em um público que durante muito tempo foi descartado por empresas que atuam em mercados de classes sociais superiores de acordo com Christensen, Johnson e Rigby (2002). Atuando nesse mercado inexplorado, a empresa conseguiu se consolidar e ganhar a fidelização do cliente de baixa renda, e, de acordo com o que foi informado pelo Entrevistado 5, a partir do momento em que aquele cliente está satisfeito, ele sempre voltará a comprar nas lojas do grupo.

Assim, diante do que foi discutido em relação à Empresa 3, e tomando por base o que foi posto por Christensen (2012) no que tange às inovações, ficou evidente que a empresa representa o tipo disruptiva.

Considerando as dimensões propostas por Christensen (2012), as quais definem se uma inovação é sustentadora ou disruptiva de baixo ou novo mercado, devido ao tipo de serviço prestado, o qual envolve qualidade, preços baixos e facilidade nas condições de pagamento, é procurada por uma parcela de clientes os quais são menos exigentes e direcionados por aspectos que se tornam economicamente mais relevantes, assim, a mesma classifica-se com disruptiva de baixo mercado.

4.2 Identificação e Classificação das Inovações sob a Perspectiva da Empresa

Ao longo de mais de 50 anos de funcionamento, a Empresa 3 realizou modificações que envolveram não apenas características internas, mas também de caráter tecnológico. Algumas dessas inovações realizadas podem ser percebidas pelo cliente externo, entretanto outras são perceptíveis apenas por aqueles que compõem o quadro funcional da empresa. A classificação destas dar-se-á na utilização dos critérios propostos por Gallouj e Weinstein (1997), Sundbo e Gallouj (1998), De Vries (2006), Gallouj e Savona (2009) e Djellal, Gallouj e Miles (2013).

A Empresa 3 possui um caráter familiar, tendo sido, ao longo de grande parte da sua trajetória, administrada pelo seu fundador ou por membros da família, sejam eles esposa, filhos ou netos (atualmente). Durante muito tempo, seu corpo administrativo não foi ocupado por gestores profissionais, fato este que recentemente vem sendo alterado por meio da contratação de pessoas qualificadas. Apesar deste fato, a empresa sempre se apresentou no mercado como estruturada e consolidada, considerando o tempo em que está inserida no mesmo.

No ano de 2010, a empresa iniciou um processo de mudança da composição de sua sede administrativa, tendo como objetivo principal a renovação do sistema de gestão, apesar da inquestionável capacidade do patriarca da empresa, e seus familiares, no gerenciamento da mesma. O crescimento contínuo fez com que houvesse a necessidade de profissionalização e contratação de gestores que proporcionasse outra visão gerencial ao negócio.

O ano de 2010 é considerado um marco da empresa no que se refere a tal processo. Seguindo a sugestão de uma empresa de consultoria, ocorreram as contratações dos gerentes administrativo, comercial e de logística, possibilitando dessa forma a construção da área corporativa, como informado pelo Entrevistado 3:

[...] as três primeiras contratações que começaram a envolver e a construir o corporativo, que na visão dessa consultoria também e da diretoria, que precisava criar o corporativo que seria a base da pirâmide pra fazer com que as lojas, os centros de distribuição, enfim, que empresa como o todo funcionasse, foi a contratação do gerente administrativo, de um gerente comercial e de um gerente de logística, e por consequência, também, a implantação dos recursos humanos.

A constituição corporativa proporcionou o surgimento, de fato, dos setores dentro da empresa, possibilitando a modificação dos processos que antes se davam pelo chamado

feeling ou “tentativa e erro”, como informado pelo Entrevistado 3. Foram criados, inicialmente, quatro setores que compõem a sede administrativa da empresa, sendo eles: administrativo, comercial, logístico e de recursos humanos.

Posteriormente, outros setores foram criados para reforçar o processo que havia iniciado com a contratação dos profissionais supracitados, passando a existir o setor de Tecnologia de Informação (TI), jurídico, contábil.

Todos esses setores tiveram por objetivo desenvolver um processo de profissionalização e formalização da empresa. A partir do momento em que a Empresa 3 passa de um contexto familiar para profissional, os processos e procedimentos tendem a ficarem mais compreensíveis e, conseqüentemente, mais coerentes, representando, desta maneira, o que Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009) consideraram uma inovação do tipo formalizadora.

O processo de profissionalização da empresa permitiu a realização de modificações que não só beneficiaram o cliente, mas também proporcionou maior segurança e menores riscos para a empresa em processos como a concessão de crédito para compra. Com a formalização, foi desenvolvida também a central de crédito, a qual passou a ser regida por processos analíticos, em detrimento da informalidade até então vigente, como relatado a seguir:

E antes, como era um jeito muito particular do gerente avaliar as coisas todinhas, ainda não estava profissional nas três centrais, não estava interligado, eu chegava aqui numa filial X, eu deixava ali, podia ficar devendo e ia pra outra filial e conseguia o crédito. Com as mesmas informações, porque não se tinha integração. Hoje não, isso tem. Então isso aí tem diminuído também muito, a concessão às vezes de crédito (Entrevistado 3). [...] Por que antigamente quem avaliava o crédito era o gerente da loja, a qual ele via: ah, eu conheço você ou não, e você me deve ou não. E aí era concedido o crédito, né? Era uma forma bem arcaica de se avaliar, e que funcionou durante certo tempo, mas como hoje as coisas estão mudando, a empresa tá crescendo, tá se profissionalizando mais essa avaliação do crédito (Entrevistado 1).

Com a utilização da central, começou a existir um maior rigor para a concessão de crédito. O novo formato possibilita manter um histórico detalhado do cliente, que é integrado a todas as lojas da empresa, permitindo, assim, uma análise mais aprofundada antes da liberação para compra utilizando de tal modalidade. Tais modificações não só trouxeram maior segurança, como também permitiu ao cliente assíduo ter acesso a uma maior linha de crédito por meio do seu relacionamento positivo com a empresa.

Outro aspecto modificado por meio da contratação de profissionais deu-se no formato de atendimentos ao cliente, uma vez que os vendedores de lojas passaram a ser instruídos a conhecer melhor as necessidades dos clientes para que pudessem realizar uma venda mais consciente, adequando o produto às reais necessidades do consumidor, conforme pôde ser constatado na observação *in loco*.

A observação da necessidade do consumidor é algo que, de acordo com o Entrevistado 5, faz com que os clientes fiquem satisfeitos com os bens adquiridos, pois muitas vezes o cliente vai à loja observando os preços e acaba comprando algo que não está adequado ao seu uso, possivelmente diminuindo sua vida útil e gerando sua insatisfação.

Objetivando essa relação mais próxima com o consumidor, não só por parte do vendedor, mas também da empresa como um todo, foi desenvolvida uma central Pós-venda, que mantém contato com o cliente, para saber se ele está satisfeito e coletar outras informações em relação ao processo de venda, visando futuras melhorias.

As modificações ocorridas tiveram por objetivo melhorar os procedimentos internos de concessão de crédito e a relação com o cliente, modificando os processos até então

adotados pela Empresa 3. Assim, a modificação que se torna perceptível em maior intensidade para os clientes internos do que externos, de acordo com Gallouj e Weinstein (1997), De Vries (2006) e Gallouj e Savona (2009), representa uma inovação do tipo formalizadora, pois as competências e tecnologias utilizadas no processo de profissionalização da empresa permitiram a criação da central de créditos.

Legalmente, no Brasil, o fabricante, segundo o Código Brasileiro de Defesa do Consumidor, é obrigado a disponibilizar ao consumidor uma garantia de três meses a partir da data da compra, sendo normalmente estendido esse prazo por mais nove, totalizando um ano de garantia contra defeitos de fabricação ou vícios. A Empresa 3, além da comercialização em varejo dos diversos utensílios para residência, adicionou aos seus serviços a venda de um pacote que estendia a garantia dos equipamentos eletrônicos.

A chamada garantia estendida é um pacote de serviço que pode ser contratado pelo cliente no momento em que adquire um equipamento eletrônico em sua rede de lojas. Na hora do pagamento é ofertado pelo vendedor, ou caixa, o pacote de serviço, que, a depender do equipamento, pode variar entre um e três anos adicionais na garantia legal, sendo pago pelo consumidor um valor adicional, em Real, que é somado ao preço do produto final.

Com a contratação do serviço o cliente fica assegurado por um ano de garantia legal, mais os anos que foram contratados no pacote de serviço da garantia estendida. Ocorrendo qualquer problema no prazo estendido a empresa seguradora fica responsável por solucioná-lo, não havendo assim qualquer responsabilidade por parte do fabricante.

O serviço de garantia estendido é comercializado pela Empresa 3, entretanto a prestação fica sob a responsabilidade de uma seguradora que dará todo o suporte ao cliente. De acordo com o Entrevistado 5, em casos de produtos de linha branca (geladeira, *freezer*, fogões), após comunicado o defeito é enviado um técnico à casa do cliente para que sejam efetuados os reparos. Em outros eletroeletrônicos são encaminhados para uma assistência técnica indicada, a qual realizará o reparo quando possível; do contrário, o dinheiro é reembolsado ao consumidor.

A disponibilização de um novo serviço associado à venda em varejo é considerada uma inovação, que tem por objetivo adicionar novos elementos, alterando, de certa maneira, as características do serviço, bem como adiciona qualidade, caracterizando, segundo Gallouj e Weinstein (1997), De Vries (2006) e Gallouj e Savona (2009), uma inovação do tipo incremental.

Outro ponto relevante para a pesquisa está relacionado às inovações tecnológicas. Normalmente, empresas de médio e grande porte utilizam *softwares* que lhes permitem um melhor gerenciamento e controle das operações realizadas nos mais variados setores da empresa. Este é o caso da Empresa 3, que adota o sistema da empresa TOTVS para seu gerenciamento, conforme pôde ser constatado na observação *in loco*.

A Empresa 3 utiliza atualmente o sistema Protheus da empresa TOTVS, nos diversos setores. Ele é responsável pelo controle das vendas, de estoque, distribuição e todo o setor administrativo. Para sua utilização foi preciso que a empresa fornecedora realizasse a customização do mesmo para a realidade dos serviços prestados pela Empresa 3.

A utilização de um sistema informatizado em nada influencia o cliente, pois, muitas vezes, sequer é percebida a utilização do mesmo. Entretanto, *softwares* consolidados e voltados ao gerenciamento interno de mercadoria permitem uma maior segurança no controle de estoque e distribuição, melhorando, de certa forma, o processo de venda e entrega.

O sistema possibilita ao vendedor observar em tempo real a quantidade de produtos disponíveis no estoque, possibilitando a reserva automática após a concretização da venda. De acordo com o Entrevistado 5 o novo sistema tornou os procedimentos logísticos bens mais rápidos, pois uma vez faturado o centro de distribuição a cada três horas verifica os pedidos e já faz os procedimentos para transportá-los, e em alguns estados a entrega é feita em 24 horas.

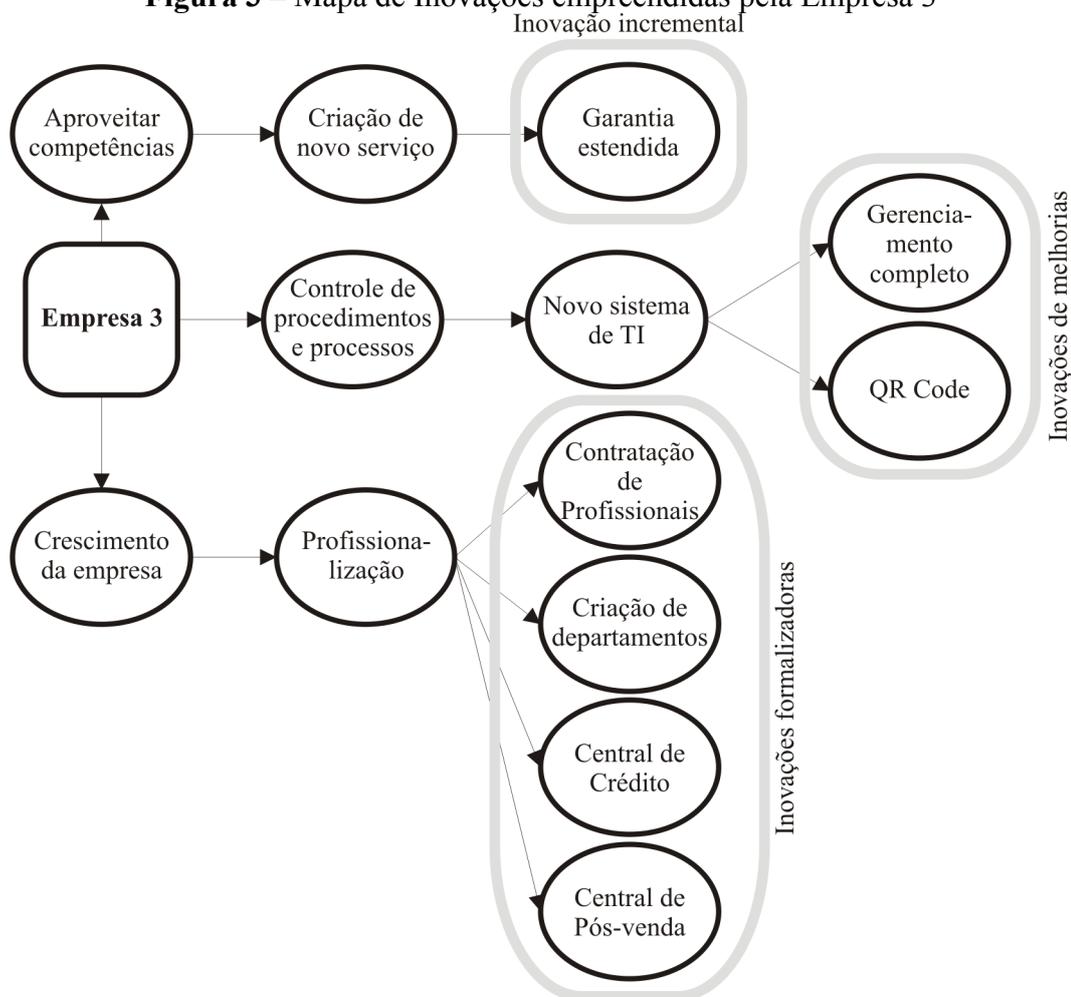
O novo sistema também possibilita manter todo o histórico de um cliente, permitindo algumas vezes a concessão de descontos na hora da compra, ou facilitação de crédito para utilização da modalidade de crediário.

Ademais, a adoção de novas tecnologias como o *Quick Response Code* (QR Code), um código de barras bidimensional que, dentre as mais diversas funcionalidades, possibilita o cliente ter acesso às Notas Fiscais de Consumidor Eletrônicas (NFC-e) a partir dos dispositivos móveis, conforme pôde ser constatado na observação *in loco*. A Empresa 3 foi uma das primeiras na região nordeste a adotar tal tecnologia na emissão dos cupons fiscais em suas lojas.

Dessa forma, a implantação do software pode ser compreendida, de acordo com Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2009), como uma inovação de melhoria, pois são aperfeiçoadas características, sem que, necessariamente, altere-se a estrutura do sistema, melhorando, sobremaneira, o atendimento ao cliente.

As inovações realizadas pela Empresa 3 estão ilustradas na Figura 3.

Figura 3 – Mapa de Inovações empreendidas pela Empresa 3



Fonte: Elaboração própria (2014)

O mapa das inovações empreendidas pela Empresa 3 tem por objetivo sintetizar o que foi realizado pela mesma, nos mais variados âmbitos. Algumas dessas modificações representam um profundo processo de transformação no âmago da empresa, quando ela busca adotar características que a distanciam de uma empresa familiar, tornando-se profissionalizada; outras delas estão mais voltadas ao quesito de modernização e ampliação de

serviços.

O processo de formalização adotado pela empresa permitiu o surgimento de diversas inovações, de variados tipos. A partir da contratação de profissionais foi possível criar setores que passaram a se responsabilizar pelas operações que os compreendiam. A partir de então, foram realizadas outras modificações que também estavam voltadas ao gerenciamento e a qualidade dos serviços prestados.

A central de crédito, o serviço de garantia estendida e a utilização da tecnologia de *QR Code* são consequências de um processo de modificação sofrido a partir da profissionalização da empresa. Entretanto, algumas dessas inovações não são perceptíveis ao cliente, todavia a qualidade do serviço prestado acaba sendo afetada positivamente.

5 CONCLUSÃO

Os dados permitiram concluir que a empresa utiliza inovações de mercado e de processo como estratégia para atender ao mercado da BP e diferenciar-se dos demais concorrentes. A inovação de mercado ocorre no momento em que há um direcionamento do seu atendimento a uma camada da população pouco ou nada assistida, havendo, desta forma, a abertura de um novo mercado. Alinhado a este propósito, também foi identificada a inovação de processos, os quais objetivam uma melhor prestação de serviços, tornando-os diferenciados não apenas com preços baixos, mas também com qualidade.

Novas competências e novos formatos de serviços foram desenvolvidos para o atendimento ao público das classes sociais mais baixas, podendo ser classificados de acordo com o Mapa de Transiliência (ALBERNATH; CLARK, 1985), como uma inovação arquitetural. O Mapa auxiliou a compreensão de aspectos como competências e formatos de processos envolvidos na inovação arquitetural.

Características similares são demandas pelas inovações disruptivas, havendo, assim, uma possível convergência em relação aos conceitos supracitados, já que ambas demandam novos mercados, competências e processos. Adicionalmente, foi possível perceber, no caso estudado, uma disrupção de baixo mercado objetivando o atendimento a BP.

Sob a ótica da empresa, foi possível identificar três diferentes tipos de inovações, sendo elas: melhoria, incremental e formalizadora. Dada à simplicidade envolvida na classificação da inovação de melhoria, qualquer alteração realizada nos serviços, buscando o avanço na qualidade ou redução de custos, torna-se passível de classificá-la desta maneira. Considerando que a empresa está constantemente melhorando seus serviços para atender ao público da BP, conseqüentemente está incorrendo neste tipo de inovação.

A inovação incremental, mais especificadamente nos serviços, considera-se importante devido à possibilidade da criação de um novo serviço a partir daqueles já existentes, podendo ser utilizada estrategicamente para reutilização das competências existentes na empresa para criação de um novo serviço, sem a necessidade de grandes investimentos; e para o cliente, surgem serviços adicionais, que muitas vezes são benéficos e atrativos.

A inovação formalizadora se dá no momento em que a empresa cria departamentos e contratam novos funcionários, permitindo assim ter um maior controle dos processos e informações, dando suporte, possivelmente, as inovações supracitadas.

Esta pesquisa buscou analisar as inovações empreendidas pelas empresas voltadas ao atendimento do público da BP, permitindo, assim, aprofundar os conhecimentos relacionados à temática. Os resultados apontam para uma possível relação entre as proposições de Albernath e Clark (1985) e Christensen (2001, 2012), respectivamente o Mapa de Transiliência e a Disrupção, convergindo para resultados que acusam alguns dos tipos de inovações identificadas na empresa.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction. **Research Policy**, v.14, n.1, p. 3-22, 1985.
- ANDERSON, J.; MARKIDES, C. Strategic innovation at the base of the pyramid. **MIT Sloan Management Review**, v. 49, n. 1, p. 83-88, 2007.
- CHRISTENSEN, C. M. Como podemos vencer nossos concorrentes mais poderosos?. In: BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: Conceitos e Soluções**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012, p.136-157.
- CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K. Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses. **MIT Sloan Management Review**, v.43, n.3, p. 21-31, 2002.
- DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. **Journal of Management Studies**, v.38, n.1, p. 45-65, jan., 2001.
- DE VRIES, E. J. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. **Res. Policy**, v. 35, n. 7, p. 1037-1051, 2006.
- DJELLAL, F. GALLOUJ, F. MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, v. 27, p. 98-117, 2013.
- DOSI, G. Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.
- GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and the research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, n. 26, p. 537-556, 1997.
- GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. Patterns of generation and adoption of innovation in organizations: Contingency models of innovation attributes. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 11, p. 95-116, 1994.
- HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Tradução de Luciana de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HWANG, J.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive innovation in health care delivery: A framework for business-model innovation. **Health Affairs**, v.27, n.5, p.1329-1335, 2008.
- IBGE. **Censo Demográfico e Contagem da População: Domicílios particulares permanentes, por classes de rendimento nominal mensal domiciliar per capita**, 2010. Disponível em: <<http://sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl2.asp?c=3261&z=cd&o=4&i=P>>. Acesso em: 19 mai. 2014.
- IBGE. **Contas Nacionais Trimestrais: Indicadores de Volume e Valores Correntes, Outubro / Dezembro 2013**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201304caderno.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2014.
- IDV. **O Varejo Brasileiro: Distribuição de emprego formal**, 2015. Disponível em: <http://www.idv.org.br/varejo-dados-brasil.aspx#Page_4>. Acesso em: 10 jul. 2015.
- KNIGHT, Kennet E. A descriptive model of the Infra-Firm Innovation Process. **The Journal of Business**, v. 40, n.4, p. 478-496, 1967.

- LYNN, S. G.; AKGUN, A. E. Innovation strategies under uncertainty: A contingency approach for new product development. **Engineering Management Journal**, v. 10, n. 3, pg. 11 - 17, sep., 1998.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco, Jossey-Bass, 2009.
- OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 3 ed., 2005.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Tradução de André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PRAHALAD, C. K. **A riqueza na base da pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro**. Tradução de André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- PRAHALAD, C. K. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. **Journal of Production and Innovation Management**, n.29, v.1, p. 6–12, 2012
- PRAHALAD, C.K. The Innovation Sandbox. **Strategic Business**, n. 44, p. 1-10, 2006.
- PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A. Serving the world's poor, profitably. **Harvard Business Review**, p.4-11, sep. 2002.
- PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. The fortune at the bottom of the pyramid. **Strategic Business**, n. 26, p. 1-14, first quarter 2002.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Tradução de: The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, 1934.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in service. **PREST - Policy Research in Engineering, Science & Technology**. Manchester, 1998. (Project Report S2).
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão para inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. cap. 1.
- VRAKING, W. J. The Innovative Organization. **Long Range Planning**, v. 23, n. 2, p. 94-102, 1990.
- ZILBER, Silvia Novaes; SILVA, Francisco Lourenço da. Investigação sobre a existência de inovações disruptivas das grandes empresas multinacionais para o mercado brasileiro de baixa renda. **Produção**, v. 23, n. 2, p. 283-296, 2013.