

**Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**A INOVAÇÃO E SEUS REFLEXOS NO CRESCIMENTO  
DO ATACADO DE AUTO-SERVIÇO.**

**Kênia Arruda Martins da Costa**

**São Paulo  
2006**

**Kênia Arruda Martins da Costa**

**A inovação e seus reflexos no crescimento do atacado de auto-serviço.**

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

**Orientador: Prof. Dr. Moises Ari Zilber**

**São Paulo  
2006**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manasses Claudino Fontelis**

**Coordenadora Geral da Pós-Graduação  
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação  
em Administração de Empresas  
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Moises Ary Zilber, que se tornou um amigo durante minha vida acadêmica, auxiliando-me em todas as questões que resultaram neste trabalho.

Aos mestres do Mackenzie que souberam ensinar e sempre estavam dispostos a esclarecer e encaminhar. A Dagmar que se tornou uma fiel escudeira.

Ao meu marido Luciano pela compreensão e incentivo nesta fase de aprendizagem e grande dedicação. Aos meus pais e meus sogros pela força e amparo nos momentos difíceis.

A Adriana Nozela, Barral, Canuto, Dudu, Fabiano, Hugo, João Batista, Margarete, Ricardo Roldão, Stela, Socorro, Porter, enfim todas as empresas e entrevistados que permitiram a pesquisa e conseqüentemente a realização desse trabalho.

Aos amigos do trabalho que na reta final estavam prontos a auxiliar e em especial a Elisa pelas correções e indagações.

A Deus por escrever certo em linhas tortas.

Obrigada a todos!

## **RESUMO**

Este trabalho trata dos reflexos da inovação no crescimento do atacado de auto-serviço, especificamente entre os que comercializam alimentos, bebidas, higiene e limpeza. Conforme autores como Cantwell (2002), Porter (1991), Ansoff (1977), Penrose (1949), Schumpeter (1947) entre outros, a inovação é um importante fator para o crescimento da empresa que depende de um melhor desempenho e de uma posição privilegiada junto ao setor de sua atuação. A pesquisa foi realizada em 8 empresas, localizadas em São Paulo e Minas Gerais, pois esses dois estados em conjunto detêm em relação à participação no faturamento do atacado de auto-serviço, respectivamente 86,81% e 10,60% segundo dados da ABAD (2005). A pesquisa foi feita dentro do enfoque exploratório qualitativo, buscando uma compreensão mais ampla de como a inovação introduzida pelos atacadistas de auto-serviço é percebida e se ocorre reflexo no crescimento da empresa. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que permitiu a identificação de 6 categorias e 29 códigos associados. As empresas são receptíveis a inovação, pois ela permite o crescimento, melhores desempenhos e a redução de custo. Entretanto, as empresas não possuem departamentos ou funções internas com o objetivo único de inovar e suas fontes para inovar são: concorrentes, clientes, fornecedores e funcionários. Os problemas identificados pelas empresas para promover a inovação são, a quebra dos paradigmas, o custo do aprendizado, as incertezas sobre o retorno do investimento, e a burocracia para implantar as mudanças. O crescimento para as empresas pesquisadas envolve a abertura de loja, a expansão geográfica e pode ser decorrente, além da inovação, da habilidade gerencial e do investimento na empresa.

**Palavras-Chave: Inovação, Crescimento, Atacado, Atacado de Auto-serviço.**

## **ABSTRACT**

This study analyses the consequences of innovation in the growth of the cash-and-carry wholesale market, specifically regarding the companies that deals with food, beverages, hygiene and cleaning products. According to authors such as Cantwell (2002), Porter (1991), Ansoff (1977), Penrose (1949), Schumpeter (1947) among others, the innovation is an important factor to the growth of a company that depends on a better performance and on a prominent position in its field of action. This research was accomplished by interviewing managers of 8 companies, located in São Paulo and Minas Gerais, since these two states represent, in this market, a revenue share of, respectively, 86,81% and 10,60%, according to ABAD's data (2005). It was conducted a qualitative research, in order to get a wider comprehension of how innovations introduced by cash-and-carry wholesalers are noticed and if it generate reflexes in the companies' growth. The data collected were analyzed through content analysis technique and it had allowed the identification of 6 categories and 29 associated codes. Companies are open to innovation, since it allows growth, a better performance and cost reduction. However, these companies do not have departments or internal functions with the single objective of seeking innovations and its sources to innovation are: competitors, customers, suppliers and employees. The problems identified for these companies to promote innovation are: paradigm breaking, learning cost, lack of conviction that an investment will generate return, and the bureaucracy to implement changes. The growth for the researched companies involves opening of new stores and geographical expansion. The growth, besides innovation, can be also an outcome to the company investment and of its managerial ability.

**Key Word: Innovation, Growth, Wholesale, Cash-and-carry Warehouse.**

## Sumário

1. Introdução.....	11
2. Problema e objetivos da pesquisa .....	14
3. Referencial Teórico.....	16
3.1. Estratégia.....	16
3.1.1.Estratégias de crescimento.....	20
3.1.2. Estratégia e inovação.....	28
3.2. Inovação .....	31
3.2.1. Inovação e crescimento .....	35
3.2.2. Inovação no atacado e no varejo .....	39
3.3. Crescimento .....	42
3.3.1. Mensuração do crescimento .....	44
3.4. Canais de marketing.....	47
3.4.1. Evolução dos canais de marketing.....	53
3.4.2. O atacado como ente do canal de marketing .....	55
3.4.3. O atacado de auto-serviço.....	57
3.4.4. Atacado ou varejo?.....	58
4. O setor atacadista brasileiro.....	63
5. Procedimentos metodológicos .....	70
5.1. Roteiro de entrevista .....	72
6. Resultados, análises e discussões.....	75
6.1. Caracterização das empresas pesquisadas.....	75
6.2. Discussão dos resultados da análise de conteúdo .....	83
6.2.1. Primeira categoria – C1 .....	85
6.2.2. Segunda categoria – C2.....	87
6.2.3. Terceira categoria – C3 .....	89
6.2.4. Quarta categoria – C4.....	92
6.2.5. Quinta categoria – C5.....	94
6.2.6. Sexta categoria – C6.....	95
7. Conclusão .....	97
8. Limitações e considerações finais.....	100
9. Referências .....	103

## Lista de figuras

Figura 1 - Estratégias e Alternativas de Crescimento.....	23
Figura 2 - Matriz de crescimento e participação de mercado.....	24
Figura 3 - Matriz de posição competitiva e atratividade de mercado.....	26
Figura 4 - Fluxos de marketing no canal.....	50
Figura 5 - Canais de venda - conexão entre produtos e consumidores.....	52
Figura 6 – Distribuição dos mercados de massa – Anos 50 e 60 .....	54
Figura 7 – Distribuição segmentada e sub-segmentada – final dos ano 70 e início dos anos 80 .....	54
Figura 8 – Matriz de distribuição – final dos anos 80 e anos 90.....	54
Figura 9 - Funções realizadas por um atacadista distribuidor .....	57
Figura 10 - Índice de evolução do faturamento do atacado .....	64
Figura 11 - Participação sobre o faturamento (%).....	64
Figura 12 - Participação nas vendas por grupo de produtos (%).....	65
Figura 13 - Evolução da participação por tipo de modalidade.....	66
Figura 14 - Evolução de atacados atuando na modalidade de auto-serviço.....	67
Figura 15 - Participação dos estados sobre o faturamento (%) .....	68
Figura 16 - Participação dos estados sobre o faturamento (%) no atacado de auto-serviço ....	69



## Lista de quadros

Quadro 1 - Conceitos de estratégia .....	20
Quadro 2 - Componentes do vetor de crescimento.....	21
Quadro 3 - <i>Framework</i> teórico das estratégias de crescimento.....	28
Quadro 4 - Estratégia e inovação.....	30
Quadro 5 – <i>Framework</i> teórico sobre a inovação.....	35
Quadro 6 - A inovação e o crescimento .....	38
Quadro 7 - Conceitos de crescimento .....	44
Quadro 8 - Mensuração de crescimento.....	46
Quadro 9 - <i>Framework</i> teórico dos canais de marketing .....	53
Quadro 10 – Comparativo entre atacado de auto-serviço e o clube de depósito.....	60
Quadro 11 - Ranking do cinco maiores atacadistas - 2001 a 2004.....	67
Quadro 12 – Questões e autores relacionados no referencial teórico .....	72
Quadro 13 - Caracterização das empresas estudadas e componentes da amostra .....	77
Quadro 14 – Inovações por ano e por empresa .....	78
Quadro 15 – Codificação e categorização.....	83

## 1. INTRODUÇÃO

Atender clientes como bares, restaurantes, mercearias, hotéis, padarias, papelarias, pizzarias, lanchonetes e consumidores finais em uma mesma loja, tem sido o mais novo desafio para alguns atacadistas (FONSECA, 2005). O autor ainda coloca que a principal modalidade de atacado que tem enfrentado esse desafio com sucesso é o atacado de auto-serviço, particularmente chamando de “pague-leve” ou “atacarejo”, ou seja, um misto de atacado e varejo, reunido em uma só loja e atendendo qualquer tipo de cliente.

Analisando-se o setor atacadista brasileiro, pode-se verificar a tendência de expansão na modalidade de auto-serviço. Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores - ABAD, o atacado de auto-serviço vem consolidando sua participação. Em 2003 essa modalidade correspondia a 35,5% do faturamento do setor, sendo que no período de 1994 a 2003, apresentou um crescimento de 10 pontos percentuais, enquanto o atacado de balcão uma redução de 3% e o de entrega, 6%. Além desses aspectos, comparando-se 2003 em relação a 2001, observa-se um aumento de 13% no número de empresas classificadas como auto-serviço (ABAD, 2005).

A criatividade mencionada por Fonseca pode ser classificada como uma solução inovadora dos atacadistas, pois Rosenbloom (1995, p. 33) argumenta que a década de noventa não foi uma década feliz para os atacadistas independentes, pois a intensa competição de mercados de massa, clubes de depósito, *outlets* e outros canais de distribuição, fez com que a sua lucratividade diminuísse ou tivesse sua existência ameaçada. Kotler (2000, p. 554) complementa essa argumentação, colocando que os atacadistas que aceitaram esse desafio adaptaram seus negócios por meio de redução de custo operacional e da inovação,

conseguindo tornar a empresa competitiva.

Esta inovação também está relacionada com as oportunidades de mercado, uma vez que pode se referir à demanda potencial de um serviço não oferecido ou a falta de um produto do *mix* oferecido pela loja, ou seja, se a empresa inovar, oferecendo serviços ou produtos desejados pelos clientes, aproveitará uma oportunidade de mercado (MICHMAN; MAZZE, 2001).

A inovação é uma ferramenta que permite à empresa realizar seus objetivos como lucratividade, redução de custo e distanciamento da concorrência (AFUAH, 1998). Alguns autores como Chandy e Telles (1998) e Siqueira (1999) ligam inovação a produto. Porém, Sheth, Mittal e Newman (1999) e Afuah (1998) defendem que a inovação pode ser de produto, processo e administrativo. Mas, essa inovação deve oferecer algo que o cliente deseje (AFUAH, 1998; ANSOFF, 1977).

Em um estudo sobre a inovação e seu efeito no desempenho das empresas, Brito, Brito e Morganti (2005, p. 1) demonstram que “a inovação tende a afetar mais o crescimento do que a lucratividade”. Gopalakrishnan (2000) também demonstra evidências que a utilização da inovação está associada a um desempenho melhor.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho foi identificar se a inovação gera crescimento no atacado de auto-serviço. Esse objetivo tem como base a abordagem de Porter (1991, p. 162), que “em vez de tentar descrever a evolução de uma indústria, será mais vantajoso examinar em profundidade o processo para ver o que realmente a impulsiona”. Segundo ele, os processos evolutivos pressionam para que haja uma mudança, onde o potencial estrutural e as decisões de investimento são as principais forças de mudança. O autor argumenta que o potencial

estrutural pode ser entendido como a diferença entre a estrutura inicial e a estrutura potencial de um setor, que resulta da combinação das características econômicas e técnicas básicas da indústria, habilidades e recursos das empresas. E as decisões de investimento que englobam tanto as empresas já atuantes como as novas, vêm em resposta às pressões ou aos incentivos criados pelo processo evolutivo.

O referencial teórico deste trabalho foi baseado em três temas: estratégia, inovação e crescimento. O primeiro foi abordado de forma a analisar como a estratégia relaciona inovação e crescimento, tendo Mintzberg (2004), Henderson (2002), Ansoff (1977) como principais autores. A inovação demonstra os conceitos, as fontes e seus possíveis resultados. Os autores trabalhados nesse tópico foram Markides (2002), Sheth, Mittal e Newman (1999), Afuah (1998) Tusham e Nadler (1997) entre outros. E o crescimento aborda os conceitos, fatores e formas de os mensurar. Nesse assunto os autores abordados foram Gopalakrishnan (2000), Penrose (1959), Schumpeter (1947) entre outros. Buscou-se também pesquisar trabalhos que relacionavam a inovação e o crescimento (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2005; CHO; PUCIK, 2005; DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001).

Este trabalho foi focado no atacado de auto-serviço e para uma melhor compreensão da relação entre os temas e o ramo de negócio foram abordados: o canal de distribuição, o atacado, o atacado de auto-serviço (COUGHLAN et al. 2002; PRIDE; FERREL, 1997; STERN et al. 1996; BOWERSOX; COOPER, 1992) e o setor no Brasil (ABAD, 2005).

## **2. PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA**

A definição de um problema de pesquisa é o mais importante e difícil passo em um projeto de pesquisa (MALHOTRA, 1996). O pesquisador começa com uma geral, difusa e vaga noção do problema de pesquisa que é gradualmente refinado (KERLINGER; LEE, 2000). Os autores ainda acrescentam que o problema de pesquisa deve ser feito em forma de pergunta e implicar em possibilidades de teste empírico e relacionar duas ou mais variáveis. Este estudo baseia-se em duas variáveis: inovação e crescimento.

Vários autores defendem, que a inovação advinda dos recursos ou capacidades da empresa é um fator importante para o crescimento dessa, pois o sucesso depende de um melhor desempenho ou mesmo de uma posição privilegiada junto ao seu setor (CANTWELL, 2002; PORTER, 1991; ANSOFF, 1977). Dessa forma, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

### **Crescimento está associado à inovação?**

Assim sendo, o objetivo geral do estudo em questão é investigar se a inovação gera crescimento no atacado de auto-serviço. E, de acordo com Richardson (1985), para se realizar o objetivo geral pode-se considerar, neste caso, os seguintes objetivos específicos:

- Verificar se os atacadistas de auto-serviço adotam algum tipo de estratégia de crescimento.
- Identificar os tipos de estratégias que o setor utiliza.
- Verificar se há processo (sistemático) de inovação no setor de atacado de auto-serviço.
- Identificar os tipos de inovação que o setor utiliza.

Vale ressaltar, que o tipo de atacado de auto-serviço estudado está restrito aos que

comercializam alimentos, bebidas, higiene, limpeza e utilidades domésticas, não contemplando, o atacado de material de construção, de produtos farmacêuticos, e outros.

Há a necessidade de evidenciar a importância econômica e social do atacado que vem se adaptando às novas tendências e exigências de mercado. Stern, El Ansary e Coughlan (1996) ressaltam que muitos atacadistas têm reavaliado suas missões básicas estratégicas e estão buscando estabelecer o atacado como um canal viável. Isto é, uma opção que possua um *trade off* positivo para os fabricantes e clientes.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo trata de rever os conceitos envolvidos no estudo proposto. São discutidos, então o conceito de estratégia, inovação e crescimento, assim como seus relacionamentos.

#### **3.1. ESTRATÉGIA**

Não se pode analisar a inovação e o crescimento sem compreender a estratégia, porque segundo Henderson (2002), ela é um requisito básico para qualquer investimento e para qualquer empresa inovar e crescer.

O interesse pela estratégia surgiu do reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação definido e uma orientação de crescimento (ANSOFF, 1977, p. 87). O autor argumenta que a estratégia é uma “regra para a tomada de decisão” e que é composta por três componentes:

1. Conjunto de produtos e mercados: especifica os setores de atuação da empresa;
2. Vetor de crescimento: fornece a direção da empresa em relação aos seus produtos e mercados alvos;
3. Vantagem competitiva: identifica propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição entre os concorrentes.

Para Mintzberg (2004, p. 420), “o grande desafio da estratégia é conhecer as capacidades da organização o suficiente para pensar profundamente sobre sua direção”. A estratégia é um plano, um guia claro que serve de referência para os comportamentos futuros, coerentes com

o passado. Um padrão de ação ao longo do tempo (MINTZBERG, 2004). Entretanto, o autor também ressalta que uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente por meio de um processo de formulação e implementação.

Barney (2002) argumenta que a estratégia é a teoria da empresa de como competir com sucesso e isso pode significar três realidades: (i) competir com muito sucesso: as ações de empresa agregam valor e poucos competidores podem fazê-lo; (ii) competir com sucesso: a empresa realiza ações similares aos competidores, conseguindo assim o mesmo resultado e (iii) competindo sem sucesso: as ações feitas pela empresa falham na criação de valor. O autor define sucesso como uma posição competitiva no mercado.

O ponto em comum nessas abordagens é que a estratégia refere-se a um plano de longo prazo para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos gerais da organização e elas refletem o ambiente em que a estratégia está sendo pensada.

No caso do setor atacadista, a competição e as mudanças no ambiente vêm fazendo com que os participantes inovem e procurem novas alternativas para competir (STERN; EL ANSARY; COUGHLAN, 1996). Para D'Aveni (1994), quando há hiper-competição, que é caracterizada por um ambiente de mudanças intensas, no qual a flexibilidade, a agressividade e a inovação atuam corroendo antigas vantagens competitivas, a tentativa de sustentar uma vantagem antiga pode corroer os recursos que deveriam ser utilizados para gerar a próxima vantagem. O autor ainda complementa que o principal objetivo da estratégia deve ser a criação de pequenas séries temporais de vantagens, realizadas por meio de pequenos e freqüentes planos de fácil aplicação. A estratégia já não visa mais o longo prazo, mas curtos períodos de tempo. Outra



abordagem que também defende uma estratégia dinâmica é a de Abell (1999). Segundo esse autor, a empresa deve competir hoje, mas também deve preparar o futuro, utilizando uma estratégia dualista que compreende uma para o presente e outra, em paralelo, para transformar a empresa para o futuro. O planejamento requer uma definição clara do negócio, dos mercados alvos, das necessidades do consumidor e envolve uma configuração do negócio para atender às necessidades de hoje com excelência e o planejamento deve se preocupar em redefinir o negócio para o futuro, dando uma nova configuração para competir. A estratégia nesse sentido se modifica, ampliando o conceito de longo prazo (ANSOFF, 1977) para um planejamento do longo prazo combinado com planos de curto prazo (ABELL, 1999). Sob essas análises, as organizações são racionais, flexíveis e rápidas para adaptar as mudanças de ambiente (FREEMAN; HANNA, 1989).

Entretanto, Freeman e Hannan (1989) argumentam que as organizações são um sistema complexo com limitações na flexibilidade e na velocidade de resposta e as estratégias de sucesso emergem dos processos competitivos, permitindo que os melhores competidores sobrevivam e sejam bem sucedidos (LAMBKIN; DAY, 1989). Ainda segundo os autores, a seleção natural é o mecanismo que determina o sucesso ou a falha das organizações e que o desempenho é determinado pelo ambiente e não pelo comportamento do gerente. No entanto, a estratégia difundida pelos evolucionistas pode ser uma ilusão perigosa (WHITTINGTON, 2002, P. 23).

Existem várias abordagens sobre a estratégia. Whittington (2002) ao analisá-la, separou-a em quatro teorias: (i) teoria clássica; (ii) teoria evolucionista, (iii) teoria processualista e (iv) teoria sistêmica. A teoria clássica (i) representada por Chandler, Ansoff e Porter entre outros, apóia-se em métodos racionais de planejamento em que o processo é deliberado e não casual e

o resultado buscado é o lucro. A teoria evolucionista (ii) tem como representantes Hannan e Freeman e Oliver Williamson. Baseia-se na evolução biológica, no qual o mercado é substituído pela lei da selva, o ambiente é implacável e imprevisível, onde a seleção natural escolhe a melhor empresa. O processo estratégico emerge do acaso ou sorte e o resultado é a maximização do lucro. A teoria processualista (iii) de autores como Cyert, March, Mintzberg e Pettigrew defendem que a melhor estratégia emerge do processo de aprendizagem e adaptação e assim, a estratégia surgiria de processos governados pelo acaso e o resultado esperado é mais pluralista e pode incluir o lucro. E a teoria sistêmica (iv) é caracterizada pelo relativismo, isto é, os objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social no qual a estratégia está inserida. Os fins e os meios estão ligados à cultura e ao poder dos sistemas sociais. O resultado também é pluralista, além do lucro, pode incluir o orgulho profissional, poder gerencial, entre outros. Os principais autores são Granovetter e Whitley.

Mintzberg et al. (2000) separaram as abordagens sobre estratégia em dez escolas: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Os autores definiram que a primeira escola foi desenvolvida em 1960, e essa serviu de base para as outras. Eles afirmam que a formulação da estratégia é um processo de concepção informal. A escola do planejamento também foi desenvolvida nos anos sessenta, mas a estratégia deve ser formulada formalmente. Nos anos 80 essa escola perdeu espaço para a escola de posicionamento, caracterizada pela preocupação com o posicionamento estratégico no mercado. E as seis escolas seguintes caracterizam-se por aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas.

No **Quadro 1**, buscou-se um resumo das abordagens e dos conceitos de estratégia, para melhor visualização.

**Quadro 1 – Conceitos de estratégia**

<b>Autor</b>	<b>Conceitos</b>
Ansoff (1977)	É uma regra para tomada de decisão.
Freeman e Hannan (1989); Lambkin e Day (1989)	É um processo natural que emerge. As melhores empresas são selecionadas pelo processo competitivo.
D’Aveni (1994)	São planos de curtos períodos de tempo com o objetivo de criar pequenas séries temporais de vantagem.
Abell (1999)	É a utilização de um planejamento de longo prazo combinado com planos de curto prazo.
Barney (2002)	É a teoria da empresa de como competir com sucesso.
Mintzberg (2004)	É um plano, um guia para os comportamentos futuros, com coerência com o passado. Pode emergir como resposta a uma situação ou introduzida deliberadamente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, vários autores (ANSOFF, 1977; FREEMAN; HANNAN, 1989; LAMBKIN; DAY, 1989; D’AVENY, 1994; ABELL, 1999; BARNEY, 2002; MINTZBERG, 2004) definem a estratégia como um planejamento, porém sua elaboração pode ser deliberada ou emergente, constituído por um plano de longo ou curto prazo.

### **3.1.1. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO**

O planejamento é a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo (ACKOFF, 1976). Quando uma empresa adota uma estratégia de crescimento, ela busca um aumento de vendas ou da participação de mercado e espera que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 132).

Entretanto, Porter (1996) argumenta que entre as várias influências que atuam na definição de uma estratégia, o crescimento talvez seja o mais perverso, porque ao se focar em um grupo de

consumidores, excluem-se outros, como quando se enfatiza o preço baixo devido à estratégia de custo. Nesse caso, pode-se perder os clientes que procuram a qualidade, os serviços ou a diferenciação. E se a empresa praticar a estratégia de diferenciação perderá vendas para os consumidores sensíveis a preço. Do mesmo modo que a tentativa de competir em várias frentes e modos pode criar confusão e a perda de foco, e assim erodir vantagens.

O primeiro tipo de estratégia de crescimento é o crescimento interno. Esse tipo de estratégia é realizado por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). O autor ainda coloca que algumas empresas preferem essa alternativa de crescimento com o objetivo de melhorar a cultura organizacional, a eficiência, a qualidade e a imagem.

Outra abordagem sobre a estratégia de crescimento é a de Ansoff (1977, p. 108), que defende que o crescimento pode ser realizado de duas formas: expansão e diversificação. A expansão envolve penetração de mercado, desenvolvimento de mercados e desenvolvimento de produtos. Já a diversificação é mais drástica e arriscada, pois envolve um afastamento dos produtos e mercados que a empresa conhece e atua. O autor desenvolveu o *vetor de crescimento*, que permite identificar a direção da empresa em relação aos seus produtos e mercados, conforme o **Quadro 2**:

**Quadro 2: Componentes do Vetor de Crescimento**

<b>Produto</b> <b>Missão</b>	<b>Atual</b>	<b>Nova</b>
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1977, p. 92).

Segundo Ansoff (1977), a penetração de mercado é caracterizada pelo aumento da participação da empresa utilizando os produtos existentes e os mercados já atuantes. O desenvolvimento de mercados busca novas missões para seus produtos, ou seja, por meio dos produtos existentes a empresa atinge novos mercados. O desenvolvimento de produtos envolve a criação de novos produtos, substituindo os existentes. E a diversificação é a atuação de novos produtos em novos mercados.

Levy e Weitz (2000) analisam o vetor de crescimento de Ansoff sob a ótica do varejo, em que a penetração de mercado é o direcionamento do investimento com o objetivo de atrair novos clientes do segmento alvo que o varejo atua ou do aumento de vendas junto aos clientes existentes. Uma oportunidade de expansão de mercado envolve a utilização do formato de varejo existente em novos segmentos de mercado. O desenvolvimento do formato de varejo é a oferta de um novo formato de varejo aos clientes, assim como a ampliação ou profundidade do sortimento da loja. E a diversificação é a utilização de formato de varejo totalmente novo, direcionado a um segmento de mercado que ainda não foi atendido. Os autores ainda ressaltam que “os varejistas teriam mais êxito dedicando-se a oportunidades de penetração de mercado que não envolvem mercados novos e desconhecidos ou a operações de formatos de varejos novos e desconhecidos” (LEVY; WEITZ, 2000, p. 165). Parente (2000) argumenta que as estratégias para a expansão do varejo podem ser realizadas por meio do aumento de produtividade e eliminação de desperdícios, redução de custos, melhorias no *mix* de produtos e melhor composição de margens que teriam como consequência o aumento do lucro final da operação.

Aaker (2001) aprimorou o vetor de crescimento para detalhar as ações que as empresas

podem tomar com o objetivo de crescer, sem focar em um setor específico. Ele dividiu em cinco quadrantes as alternativas de estratégias de crescimento, conforme **Figura 1**:

	<b>Produtos Existentes</b>	<b>Produtos Novos</b>
<b>Mercados Existentes</b>	<b>I. Crescimento em produto-mercados existentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a participação de mercado</li> <li>- Aumentar o uso do produto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a frequência do uso</li> <li>- Aumentar a quantidade do uso</li> <li>- Encontrar novas aplicações para usuários ativos</li> </ul> </li> </ul>	<b>II. Desenvolvimento de produto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adicionar qualidade ao produto; refinamento de produto</li> <li>- Desenvolver um produto de nova geração</li> <li>- Desenvolver novos produtos para o mesmo mercado.</li> </ul>
<b>Mercados Novos</b>	<b>III. Desenvolvimento de mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expandir geograficamente</li> <li>- Definir novos segmentos-alvo</li> </ul>	<b>IV. Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionados</li> <li>- Não-relacionados</li> </ul>
<b>Integração Vertical</b>	<b>V. Estratégias de integração Vertical</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração para frente</li> <li>- Integração para trás</li> </ul>	

**Figura 1: Estratégias e Alternativas de Crescimento**

Fonte: Aaker (2001, p. 203)

O primeiro quadrante ocorre quando há o crescimento de produtos existentes em mercados existentes. Nesse quadrante pode-se aumentar a participação de mercado ou aumentar o uso do produto. O uso do produto pode ser intensificado por meio da ampliação do uso do produto para os usuários ativos, pelo aumento da frequência ou quantidade de uso do produto. Já o segundo quadrante é quando um produto novo atinge um mercado existente. Nesse caso, pode-se apenas melhorar a qualidade de uma oferta existente, ou uma nova geração de um produto existente, ou ainda algo totalmente novo para ofertar a um mercado que a empresa já explora. O terceiro é caracterizado pelo desenvolvimento de mercado, onde produtos existentes entram em mercados novos. Nesse caso, a estratégia é expandir geograficamente ou definir novos segmentos-alvo. E o quarto quadrante é a diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados, que é a diversificação relacionada e não relacionada. A diversificação relacionada é quando a empresa cresce no mesmo setor de atuação, permitindo a exploração de suas competências essenciais que são os recursos da empresa, como

instalações, organizações e os recursos humanos. A diversificação não relacionada ocorre quando há o crescimento em um setor não relacionado a sua operação atual. E o quinto quadrante é a integração vertical, que pode ser tanto para frente como para trás. Aaker (2001, p. 215-216) argumenta que ela “pode proporcionar economia de operação, acesso melhorado ao fornecimento ou à demanda e a melhora nos sistemas de produção”. Mas, também pode ocasionar custos operacionais, aumento do risco e flexibilidade reduzida. Wright, Kroll e Parnell (2000) acrescentam que também há a integração horizontal, que é a expansão via na aquisição de empresas na mesma linha de negócios. Essa opção de crescimento visa aumentar a participação de mercado, o que alavanca o poder da empresa junto aos fornecedores e clientes e pode resultar em uma maior flexibilidade operacional.

Outra forma de analisar e planejar o crescimento de uma empresa é por meio do portfólio de produtos. Henderson (2002, p. 64) defende que para uma empresa crescer, ela deve ter um conjunto de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado, isto é, produtos de alto crescimento requerem caixa para crescer e os produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. O autor ainda acrescenta que ambos os tipos são necessários ao mesmo tempo, porque qualquer empresa precisa de produtos nos quais deve investir caixa e também precisa de produtos que gerem caixa. A matriz permite um planejamento do portfólio e demonstra a localização de cada produto, como demonstrado na

**Figura 2.**

<b>Taxa de Crescimento</b>	Alto	<b>Star</b>	<b>Question Mark</b>
	Baixo	<b>Cash Cow</b>	<b>Pet</b>
		Alto	Baixo

**Participação Relativa de Mercado**

**Figura 2: Matriz de crescimento-participação de mercado**

Fonte: Henderson (2002, p. 66)

O quadrante *Star* caracteriza-se por alta taxa de crescimento e alta participação de mercado. As unidades de negócios situadas nesse quadrante necessitam de alto investimento e sua taxa de crescimento pode variar. As empresas classificadas como *Cash Cow* precisam de baixo investimento e fornecem suporte às outras empresas que não são geradoras de ganhos. *Question Marks* são as empresas que possuem baixa taxa de crescimento e baixa participação de mercado, representando assim gasto de dinheiro, sem retorno. Os negócios situados nesse quadrante precisam ser eliminados ou desacelerados. E as empresas consideradas como *Pet* apresentam baixa participação e alta taxa de crescimento de mercado. Novos negócios começam com essa classificação e necessitam de alto investimento (HENDERSON, 2002, p. 65-66). O autor ainda defende que apenas uma empresa diversificada e com um portfólio balanceado, pode utilizar suas forças para capitalizar as oportunidades de crescimento. Ele caracteriza um portfólio balanceado em: (1) produto *Star* cuja alta participação e alto crescimento garantem o futuro; (2) o *Cash Cow* que fornece os fundos para o crescimento futuro e (3) o *Pet* a ser convertido em *Star* com fundos adicionais. Ou seja, a vantagem fundamental do uso da matriz é a possibilidade de transferência de caixa de produto de alta lucratividade, com limitado poder de crescimento, para outro com expectativas futuras de crescimento e lucratividade.

Miles (2002) considera que a mensagem da matriz é simples e retrata o fato da maioria das empresas possuir negócios diferentes, que não foram criados simultaneamente e que possuem oportunidades diferenciadas. Com isso, “o portfólio realça a necessidade crítica de manter os recursos totalmente empregados nas áreas em que tem o rendimento mais alto ou com potencial mais alto” (MILES, 2002, p. 295). Entretanto o autor adverte que a aplicação da matriz não é fácil, pois ao se basear principalmente na participação de mercado, deixa de



considerar as vantagens competitivas sustentadas, representadas pela utilização de uma tecnologia superior, pela velocidade de resposta, pela atenção às necessidades específicas do cliente, entre outros.

Stern e Stalk Jr. (2002) argumentam que o maior benefício da matriz de portfólio é que ela permite uma categorização de negócios genéricos e possibilita uma análise racional da alocação de recurso, que é um dos grandes objetivos da estratégia.

Levy e Weitz (2000) também defendem que a utilização da matriz de portfólio fornece um método de análise de oportunidades que considera as possibilidades do varejo e a atratividade do mercado. E, para um melhor ajuste da matriz para o varejo, os autores desenvolveram a Matriz de Posição Competitiva e atratividade de mercado, conforme **Figura 3**.

<b>Atratividade de Mercado</b>	Alta	<b>Investimento máximo</b>	<b>Investir para desafiar os líderes</b>	<b>Oportunidades de investimento para confirmar posição ou sair</b>
	Média	<b>Investimento seletivo Construir base nos produtos fortes</b>	<b>Investimento Cauteloso</b>	<b>Colher ou desapropriar</b>
	Baixa	<b>Proteger posição Gerenciar para gerar caixa</b>	<b>Colher ou desapropriar</b>	<b>Colher ou desapropriar</b>
		Grande	Média	Pouca
		<b>Posição Competitiva</b>		

**Figura 3: Matriz de posição competitiva e atratividade de mercado**

Fonte: Levy e Weitz (2000, p. 177)

A premissa da matriz é que a atratividade de um mercado determina seu potencial de lucro de longo prazo. A posição competitiva do varejista indica quando seu lucro pode ultrapassar o dos concorrentes. A matriz também indica que os maiores investimentos devem ser feitos nas oportunidades de mercado para o varejista ter maiores vantagens.

Entretanto, Hax e Majluf (1983) criticam a matriz, argumentando que ela considera os produtos independentes entre si e, com isso, os recursos utilizados por mais de um produto são ignorados. Além disso, crescimento e lucratividade podem não estar relacionados.

Whight, Kroll e Parnell (2000) ainda abordam as fusões e as alianças como estratégias de crescimento. As fusões ocorrem quando duas ou mais empresas combinam-se em uma empresa por permuta de ações. O principal objetivo dessa alternativa é partilhar ou transferir recursos e ganhar força competitiva. As alianças estratégicas são parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio. Barney (2002) complementa que ao se criar uma aliança estratégica, pode-se explorar a economia de escala, aprender com os concorrentes, gerenciar o risco, dividir os custos e entrar em um novo mercado com um custo reduzido. E as principais razões que levam as empresas a optarem pela fusão são explorar oportunidades ou neutralizar ameaças, garantindo assim o futuro.

As fusões e alianças no setor atacadista, segundo Michman (1990), podem ser analisadas de duas formas: do ponto de vista do fabricante e do atacadista. A visão de um fabricante é a de que sua empresa pode, na distribuição, ter melhor desempenho que uma empresa atacadista e, por isso, realiza fusões ou aquisições com o objetivo de promover a integração vertical para frente. Do ponto de vista do atacadista, distribuidores têm aumentado seu tamanho e sua habilidade para servir ao consumidor. A sinergia nesse caso é obtida pela economia de escala que reduz custo para realizar as funções de compra, controle de estoque, inventário, transporte e área de depósito, nesse caso adquirindo concorrentes, o que significa integração horizontal.

Entretanto, Meyer (1998) defende que a principal estratégia é a do crescimento interno, porque todas as outras estratégias como aquisições e fusões, dependem da capacidade de crescer internamente. O autor define crescimento interno como a introdução de novas habilidades gerenciais e a criação de novos produtos ou serviços pela própria empresa. Assim, como forma de uma melhor visualização sobre as estratégias de crescimento, o **Quadro 3** apresenta o *framework* teórico sobre essas estratégias.

**Quadro 3 – Framework teórico das estratégias de crescimento**

<b>Autor(es)</b>	<b>Abordagens</b>
Ansoff (1977); Levy e Weitz (2000); Aaker (2001)	Pode ser realizada pela expansão ou diversificação. A expansão envolve penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e de produto. A diversificação é a atuação de novos produtos em novos mercados (Vetor de Crescimento).
Wright, Kroll e Parnell (2000)	A estratégia de crescimento busca o aumento de vendas ou da participação de mercado e pode ser realizada por meio do crescimento interno, fusão ou aliança estratégica.
Barney (2002)	A aliança estratégica pode explorar a economia de escala, gerenciar o risco, dividir os custos e entrar em um novo com um custo reduzido.
Henderson (2002); Miles (2002); Stern e Stalk Jr (2002)	Para uma empresa crescer ela deve utilizar um conjunto de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações de mercado (Matriz de Crescimento – Participação de Mercado).

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.1.2. ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Para Porter (1985), as mudanças constantes no ambiente competitivo têm produzido novas formas organizacionais, novos tipos de relacionamentos institucionais e novas possibilidades de criação de valor. E quando as estratégias de crescimento buscam novos formatos de operação, redução de custos, melhorias nas margens, elas buscam inovar. Para Hamel (1998) a chave para a criação de valor está na inovação. O autor define inovação como a criação de novos valores para os clientes à frente dos concorrentes e a produção de novas riquezas para os *stakeholders*. Hussey (1997) reforça essa relação entre a inovação e a estratégia, pois para

o autor, ambas buscam um processo para delinear o futuro.

Markides (2002) coloca que as estratégias de inovação ocorrem quando uma empresa identifica *gaps* no mapa de posição do setor e decide preenchê-lo. Quando esse *gap* cresce, torna-se um novo mercado de massa e ele é criado por mudanças externas ou pela capacidade da empresa em desenvolver este potencial. O autor conceitua *gap* como:

1. Novo segmento emergente de consumidores ou segmento de consumidores existentes que outros concorrentes negligenciaram;
2. Novas e emergentes necessidades dos clientes ou necessidades existentes dos clientes que não eram solucionadas pelos concorrentes;
3. Novas formas de produzir, distribuir, entregar novos produtos/serviços para os clientes existentes ou novos.

Estrategicamente a inovação possui um papel importante no sucesso e no fracasso de uma empresa, Porter (2002) assegura que as inovações tecnológicas têm importantes implicações estratégicas para as firmas individuais e podem influenciar a indústria como um todo. Markides (2002, p. 10) defende que sem o benefício de uma tecnologia inovadora, é extremamente difícil para qualquer empresa atacar com sucesso os líderes estabelecidos ou mesmo entrar em novos mercados onde já existam empresas participantes. Porém, efetuar uma inovação não assegura o sucesso. Tushman e Nadler (1997, p.167) argumentam que os mesmos fatores que criam uma empresa inovadora de sucesso, podem leva-la ao fracasso, à medida que mudam as condições competitivas. Segundo Christensen (1997), as variáveis que afetam a probabilidade de uma inovação ter sucesso pode ser dividida em quatro categorias:

1. Realizar rupturas tanto em produtos como serviços existentes;
2. Possuir integração entre o desenvolvimento de produtos e vendas;

3. Alavancar as capacidades certas, respeitando o limite da inovação em termos de pessoas e dinheiro;
4. Realizar rupturas com os concorrentes, não com os clientes.

Contudo, Sheth, Mittal e Newman (1999) ressaltam que independente do papel que os clientes assumem no processo de compra, as estratégias devem definir seus alvos de acordo com a percepção que a empresa tem do grau de singularidade da novidade. Todos os clientes passam por um processo de adoção da novidade.

Para um melhor acompanhamento das abordagens apresentadas, o **Quadro 4** sintetiza as idéias sobre estratégia e inovação.

**Quadro 4 – Estratégia e Inovação**

<b>Autor(es)</b>	<b>Abordagens</b>
Tushman e Nadler (1997)	Os mesmos fatores que criam uma empresa inovadora de sucesso são os mesmo que levam ao fracasso quando as condições competitivas mudam.
Hamel (1998)	Inovação é a criação de novos valores para os clientes à frente dos concorrentes e a produção de novas riquezas para os <i>stakeholders</i> .
Hussey (1997)	Estratégia e inovação buscam um processo de fazer o futuro.
Sheth , Mittal e Newman (1999)	As estratégias devem definir seus alvos de acordo com a singularidade da novidade.
Markides (2002)	Estratégias de inovação aparecem quando uma empresa identifica <i>gaps</i> no mercado e decide preenchê-lo. Uma tecnologia inovadora permite a qualquer empresa atacar um líder estabelecido ou entrar em novos mercados onde já existam empresas participantes.
Porter (2002)	As inovações tecnológicas podem influenciar um setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2. INOVAÇÃO

As empresas estão enfrentando desafios constantes com a demanda de novos produtos ou serviços por parte dos clientes e essa demanda é atendida por meio da inovação. (COBBENHAGEN, 2000; TUSHMAN; NADLER, 1997).

Liao e Chiang (2005) e Tushman e Nadler (1997) definem inovação como a criação de um novo produto, serviço ou processo, e sua origem começa com eventos que acontecem no tempo e englobam as atividades de desenvolvimento de um novo produto, serviço e processo. Para Afuah (1998), a inovação é baseada no uso de um novo conhecimento tecnológico ou de mercado para oferecer um novo produto ou serviço aos clientes. O conhecimento tecnológico envolve o conhecimento de componentes, métodos, processos e técnicas que são partes do produto. E o conhecimento de mercado é o conhecimento da distribuição, de aplicações do produto, de preferências, necessidades e expectativas de clientes. O autor acrescenta que para um produto ser considerado novo ele deve: (1) ter um custo baixo, (2) ter seus atributos melhorados, (3) incorporar atributos que não tinham antes ou incorporar atributos que nunca existiram no mercado. Hussey (1997) e Van De Ven, Angle e Poole (2000) complementam, ressaltando que uma nova idéia é simplesmente uma invenção e que somente ao se tornar um produto ou serviço, é que essa idéia torna-se uma inovação. Porém Afuah (1998) e Ansoff (1977) defendem que para ser uma inovação, uma idéia deve ser convertida em um produto ou serviço que o cliente deseje.

Vale ressaltar que a inovação pode ser administrativa ou tecnológica. A primeira está relacionada com a estrutura organizacional e com os procedimentos adotados. A segunda envolve melhoria de produtos, serviços ou processos, onde a melhoria de produtos e serviços

tem como objetivo atingir as necessidades do mercado (AFUAH, 1998). Entretanto, a inovação administrativa também pode ser definida como aquela que afeta o sistema social, que é constituído pelos membros da organização e seus relacionamentos. Isso inclui regras, procedimentos, políticas como novas formas de gerenciamento (DAMAPOUR et al., 1989). Os autores ressaltam que esse tipo de inovação não fornece um novo produto ou serviço, mas indiretamente influencia a introdução de novos produtos, serviços ou processo.

Vracking e Cozijnsen (1997) corroboram, defendendo que todos os aspectos organizacionais podem ser objeto da inovação e destacam que em muitos casos a inovação administrativa e a inovação tecnológica não são atividades isoladas, mas sim conectadas. Contudo, Meyer (1998) defende que independente da inovação realizada pela empresa, essa inovação irá demandar habilidades diferentes de gerenciamento e de processos do que aqueles requeridos para gerenciar um conjunto de operações existente.

Damapour et al. (1989) observam que as organizações adotam continuamente vários tipos de inovação no tempo e a dinâmica dessa adoção pode ser seqüencial ou simultânea. Um ponto interessante colocado pelos autores é o de que as inovações administrativas influenciam mais as inovações tecnológicas. Entretanto, a inovação de produtos é mais utilizada pelas empresas do que a inovação de processos, porque a inovação de produtos é mais tangível, mais perceptível e seus retornos são maiores e mais fáceis de serem mensurados (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001).

Outra forma de classificação de inovação tecnológica diz respeito ao seu conhecimento, isto é, ela pode ser radical ou incremental e que à medida que a inovação passa de incremental para radical aumentam os riscos e as incertezas (AFUAH, 1998; CHANDY; TELLIS, 1998;

DUNPHY; HERBI; PALUMBO, 1997; TUSHMAN; NADLER, 1997). A radical baseia-se em um conhecimento tecnológico muito diferente do conhecimento existente, onde há uma ruptura entre a nova tecnologia e a utilizada. Chandy e Tellis (1998) argumentam que a inovação radical de produto se refere à introdução de novos produtos que incorporam tecnologias diferentes das existentes e que podem melhor suprir as necessidades dos clientes em relação aos produtos existentes. Esse tipo de inovação tem a capacidade tanto de destruir a fortuna de uma firma que está competindo, como ser fonte de uma vantagem competitiva para a firma inovadora, pois promove lucro duradouro. A incremental apóia-se no conhecimento corrente. Dunphy, Herbi e Palumbo (1997) a dividem em contínua e modificadora. A inovação contínua é o tipo que causa menos ruptura e envolve a introdução de produto modificado, como a extensão de linhas de produtos com novos sabores ou tamanhos. A modificadora ocorre quando há o rompimento, mas não altera o comportamento padrão. Um exemplo é a criação de um produto que incorpora uma alta tecnologia, mas com as mesmas funções básicas, como a escova de dente elétrica. Tushman e Nadler (1997) defendem que embora a inovação seja associada a avanços de produtos ou processos, a maioria das inovações de sucesso está ligada ao efeito cumulativo de mudanças incrementais ou na combinação criativa de técnicas ou métodos existentes. Meyer (1998) complementa e adverte, que o processo de inovação é delicado, porque é necessário acessar o conhecimento atual, sem perder a habilidade de criticar e repensar esse conhecimento. A inovação é uma aplicação de conhecimento para produzir um novo conhecimento (CHO; PUCIK, 2005).

Em relação às fontes de inovação, Afuah (1998) as divide em dois tipos: funcional e circunstancial. A fonte funcional responde as questões de onde vem a inovação, se a fonte é interna ou externa. O autor dividiu em cinco as principais fontes funcionais: (1) cadeia de valor interna; (2) cadeia de valor externa relacionada aos fornecedores, clientes e inovadores



complementares; (3) universidades, governos e laboratórios; (4) competidores e indústrias relacionadas e (5) outras nações ou regiões. A fonte circunstancial responde as questões quando e sob quais circunstâncias alguém pode esperar as inovações e, nesse sentido, o autor coloca três fontes: (1) atividades planejadas da empresa, (2) ocorrências inesperadas e (3) mudanças por meio de destruição criativa, como descontinuidade tecnológica, regulamentação e desregulamentação, mudanças nas expectativas dos clientes, entre outras.

Outra abordagem é em relação a serviços, pois segundo Tether (2005) a inovação deriva de estudos de fabricação e produção de artigos tecnologicamente avançados, porém ao se analisar a inovação em serviço, percebe-se que a fonte é diferente. O autor defende que a principal fonte de inovação dos serviços é na colaboração com clientes e fornecedores ou na aquisição de propriedade intelectual externa, dando ênfase às habilidades e aos conhecimentos. E que a inovação é maior na mudança organizacional. Por sua vez, os fabricantes utilizam a pesquisa e o desenvolvimento, a aquisição de novas máquinas e intercâmbio com universidades e institutos para desenvolverem novos produtos ou processos. Essa abordagem corrobora com a alternativa dos atacadistas de desenvolverem especialização ou parcerias com os fabricantes (BOWERSOX; COOPER, 1992).

Dada a dimensão das diferentes abordagens sobre a inovação, o **Quadro 5** mostra um resumo dos conceitos apresentados.

**Quadro 5 – Framework teórico sobre a inovação.**

<b>Autor(es)</b>	<b>Abordagens</b>
Ansoff (1977); Afuah (1998)	É um novo produto ou serviço que o cliente deseja.
Damapour et al. (1989)	A inovação administrativa pode ser definida como um novo sistema social que é constituído pelos membros da organização e seus relacionamentos.
Tushman e Nadler (1997); Liao e Chiang (2005)	É a criação de um novo produto, serviço ou processo.
Dunphy, Herbi e Palumbo (1997); Tushman e Nadler (1997); Afuah (1998); Chandy e Tellis (1998)	Uma inovação pode ser radical ou incremental. A radical rompe com o conhecimento existente e a incremental modifica o produto ou serviço existente.
Afuah (1998)	É o uso de novo conhecimento tecnológico ou um novo conhecimento de mercado que cria um novo produto ou serviço aos clientes. É a utilização de uma nova estrutura operacional ou de novos procedimentos internos, gerando a inovação administrativa. Existem dois tipos de fontes: funcional e circunstancial. A funcional verifica a origem da inovação que pode ser interna ou externa. E a circunstancial busca quando e sob quais as circunstâncias das inovações.
Damapour e Gopalakrishnan (2001)	A inovação de produtos é mais utilizada pelas empresas do que a inovação de processos, devida a sua tangibilidade e mensuração dos retornos.
Tether (2005)	A principal fonte da inovação dos serviços é a colaboração com clientes, fornecedores ou na aquisição de conhecimento intelectual externa.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.1. INOVAÇÃO E CRESCIMENTO

Vários autores defendem que a inovação é um fator para crescimento das empresas (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2005; GOPALAKRISHNAN, 2000; PENROSE, 1959; PORTER, 1991; ANSOFF, 1977). A inovação é um dos fatores que promove mudanças estruturais em um setor. Ela pode ampliar o mercado ou acentuar a diferenciação entre os produtos (PORTER, 1991). Entretanto, quando são criadas novas possibilidades tecnológicas que resultam em oportunidades, elas devem sobreviver ao processo de seleção do mercado e com isso crescer (CARLSON; ELIASSON, 2003; AFUAH, 1998; ANSOFF, 1977). E existem autores que defendem a inovação como fonte de vantagem competitiva (CHO; PUCIK, 2005).

A interpretação da Teoria Schumpeteriana de lucro por meio da inovação foca sobre a posição de quase monopólio desenvolvido nos mercados pelas firmas empreendedoras que aproveitam a vantagem do *first mover* (CANTWELL, 2002). Isto é, os líderes inovadores estabelecem um monopólio temporário dentro de algum produto ou processo de mercado, obtendo um lucro maior. Com isso, as firmas crescem pela inovação, porque por meio da inovação elas criam desequilíbrios (TURVANI, 2002 p. 197) e podem usufruir um monopólio temporário (CANTWELL, 2002).

Outro pressuposto da Teoria Schumpeteriana é que a inovação é promovida por grandes firmas e pela competição imperfeita (ACS; AUDRETSCH, 1987). Contudo os autores demonstraram que as grandes empresas tendem a ter uma relativa vantagem por meio da inovação nos setores caracterizados pelo capital intensivo, alta concentração e propaganda intensiva. E as pequenas empresas tendem a ter uma vantagem via inovação nos setores com ciclo de vida ainda jovem.

Entretanto, March (1991) defende que uma empresa pode explorar novas possibilidades ou aproveitar velhas certezas com o objetivo de melhorar o desempenho e crescer. O autor argumenta que o aproveitamento é o refinamento e a ampliação das competências e tecnologias existentes e que os resultados são positivos e previsíveis. Por outro lado, a exploração é a experimentação de novas alternativas e seus retornos são incertos e frequentemente negativos. Reforçando essa argumentação, Cantwell (2002) ressalta que não são necessariamente os líderes tecnológicos que se tornam os melhores inovadores, mas ao contrário, as firmas que tem sucesso em fazer as mais efetivas combinações entre o novo e as velhas tecnologias e descobrir novos campos de aplicação.

Outro ponto importante entre inovação e crescimento é a Teoria da Difusão. Segundo Stoneman e Kwon (1996), essa teoria trabalha com a hipótese que o lucro ganho por uma firma originado da adoção de uma nova tecnologia dependerá das características da empresa, da quantidade de concorrentes que adotaram a inovação e da posição na ordem de adoção. Os autores ao testarem essa teoria, mostraram que o lucro ganho é determinado pelo setor da empresa, pela quantidade de concorrentes que adotaram a tecnologia. Além disso, eles mostraram que o ganho das demais empresas declinou frente às empresas que adotaram a tecnologia, garantindo assim sua sobrevivência.

Os estudos sobre a inovação e seus reflexos no crescimento não são unânimes. Eisenhardt e Schoonhoven (1990) demonstraram uma fraca relação entre os dois constructos. Por outro lado, Brito, Brito e Morganti (2005), Cho e Pucik (2005), Damanpour e Gopalakrishnan (2001), Gopalakrishnan (2000), Damanpour et al. (1989), Damanpour e Evan (1984) evidenciam uma relação positiva.

Segundo Damanpour e Evan (1984), mudanças no ambiente e nas incertezas estimulam alterações nas estratégias ou nas estruturas de uma organização, no qual a seu turno leva a implementação da inovação. E a melhora do desempenho está relacionada com a implementação equilibrada de inovações técnicas e administrativas.

A mensuração da inovação, segundo Gopalakrishnan (2000), possui duas abordagens: a de economistas e a de teóricos organizacionais. Os economistas definem a inovação com um processo ou prática que é nova para o setor e sua mensuração baseia-se na velocidade da inovação, isto é, a habilidade de adotar os progressos. Por sua vez, os teóricos organizacionais focam o número de produtos ou processos que são novos para a empresa. Eles avaliam a

quantidade de inovações adotadas pela empresa e o autor denomina essa análise como magnitude da inovação.

Vários pesquisadores têm utilizado o crescimento como uma mensuração única de desempenho ou combinando-a com a lucratividade (CHO; PUCIK, 2005; GOPALKRISHNAN, 2000). Contudo, a própria definição de desempenho pode ser ampla. Ela tem incluído tanto a mensuração da eficiência, que é a relação entre as entradas e saídas, recursos e produção, como a mensuração da efetividade, que é o crescimento da empresa e a satisfação dos funcionários (GOPALKRISHNAN, 2000). Para a aferição do crescimento foram utilizadas a taxa de crescimento anual, o total de vendas ou a capitalização de mercado (CHO; PUCIK, 2005). Assim, para uma melhor compreensão entre a inovação e o crescimento o **Quadro 6** sintetiza os argumentos apresentados.

**Quadro 6 – A inovação e o crescimento**

<b>Autor(es)</b>	<b>Abordagens</b>
Damanpour e Evan (1984)	A melhora da performance está relacionada com a implementação equilibrada de inovações técnicas e administrativas.
Stoneman e Kwon (1996)	O lucro ganho da adoção de uma inovação é determinado pelo setor e pela quantidade de concorrentes que adotaram. Os ganhos das empresas que não adotaram declinam em relação às outras empresas que usam a nova tecnologia.
Acs e Audretsch (1987)	As pequenas empresas tendem a ter vantagem via inovação nos setores com ciclo de vida ainda jovem.
March (1991)	O crescimento ou a melhora da performance pode ser realizado por meio da exploração de novas possibilidades ou aproveitar velhas certezas.
Porter (1991)	A inovação pode promover a mudança estrutural de um setor, podendo ampliar um mercado ou acentuando a diferenciação entre produtos.
Cantwell (2002)	Os líderes inovadores estabelecem um monopólio temporário dentro de algum produto ou processo, obtendo um lucro maior (Teoria Schumpeteriana).
Turvani (2002)	As firmas crescem pela inovação, porque por meio da inovação, elas criam desequilíbrios.
Gopalkrishnan (2002); Cho e Pucik (2005)	A mensuração do crescimento tem sido feita pela performance ou combinando-a com a lucratividade.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2.2. INOVAÇÃO NO ATACADO E VAREJO

Conforme colocado anteriormente, a inovação é um dos fatores que pode influenciar a estrutura de um setor. No setor atacadista isso também é aplicável, pois a inovação não inclui somente uma nova idéia, mas também o ajuste e a adaptação do dia a dia operacional do negócio, como atendimento de novos clientes com novos padrões de compras em uma loja já existente (MICHMAN; MAZZE, 2001). Os autores ainda argumentam que os fatores que levam ao sucesso, no ramo varejista ou atacadista, estão ligados: à inovação; ao mercado alvo; à imagem; ao ambiente físico; aos recursos humanos; e à tecnologia da informação. Eles ainda afirmam que a inovação tem sido responsável por novos tipos de lojas, que aliadas a novas tecnologias têm contribuído para que ganhem um amplo mercado. A própria demanda potencial de um serviço não oferecido ou falta de um produto no *mix* da loja é um fator a ser inovado por um atacado ou varejo (MICHMAN; MAZZE, 2001).

Para Fein (1998), o atacado é basicamente uma prestação de serviço e com isso a inovação de produto é pouco aplicável. O autor identificou dois tipos padrões de inovação no atacado de produtos farmacêuticos: a inovação de processo de redução de custo e a inovação de serviço de valor agregado. A redução de custo é baseada no aumento de produtividade e conseqüentemente na redução de mão-de-obra, isto é, as tecnologias de informação agilizam os pedidos, controle de estoque, inventários, entre outros. E os serviços de valor agregado também se baseiam na tecnologia e envolve as atividades de compra e venda junto aos clientes.

As inovações no marketing, como o uso de novos meios da publicidade ou de novos canais de desempenho também podem permitir que novos clientes sejam atendidos ou reduzir a

sensibilidade ao preço, aumentando a diferenciação do produto (KOTLER, 1996).

De acordo com Bowersox e Cooper (1992), as estratégias que os atacadistas vêm utilizando para obter o sucesso são: (i) marcas próprias - utilizadas para ganhar e manter um diferencial de preços e produtos oferecidos; (ii) expansão internacional - os atacadistas estão se tornando mais agressivos na expansão de operações em mercados estrangeiros, como é o exemplo do Sam's Club; (iii) serviços de valor agregado - os atacadistas estão buscando achar serviços de valor agregado para expandir margens e estreitar relacionamento com os clientes chave. E essas estratégias quando adotadas por um atacadista, podem ser classificadas como inovações (MICHMAN, 1990). O autor defende que os atacadistas que utilizarem essas estratégias conseguirão criar um diferencial competitivo. E os pontos fundamentais na elaboração da estratégia varejista, segundo Levy e Weitz (2000, p. 154) são:

1. O mercado-alvo do varejista;
2. O formato que o varejo planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado alvo;
3. As bases sobre as quais o varejo planeja construir sua competitividade.

Stalk Jr., Evans e Shulman (2002) reforçam a importância da inovação ao analisar o crescimento do Wal-Mart, uma das maiores redes varejistas no mundo. Eles defendem que ao utilizar uma nova técnica logística, por exemplo, o *cross-docking* (sistema no qual diferentes produtos de vários fornecedores são entregues em grande quantidade nos depósitos da empresa, para serem quebrados em lotes menores, embalados, agrupados e despachados para a loja, sem serem armazenados no centro de distribuição), o Wal-Mart conseguiu economias com a compra em grande quantidade e evitou os custos de estoque e manipulação, oferecendo aos clientes preços diferenciados. Outra nova ideia implementada pela empresa, segundo os autores, foi penetrar em um novo nicho de mercado: o clube de depósito. Em 1983, foi criado

o Sam's Club que utilizou a estrutura e os processos existentes em um novo formato de varejo, gerando uma penetração rápida nesse ramo varejista.



### 3.3. CRESCIMENTO

Crescimento é o ato, processo ou efeito de crescer. É a multiplicação ou aumento da dimensão, volume ou quantidade. O crescimento econômico é a ampliação da capacidade produtiva de um sistema econômico, ou seja, das suas taxas de produção dos bens e serviços para a sociedade como um todo. (HOUAISS, 2001, p. 867).

Na teoria econômica, o crescimento da firma tem duas conotações: pode significar um aumento nos resultados realizados em um determinado período como o aumento das vendas ou da produção, ou pode denotar um aumento destes resultados como consequência de um processo de desenvolvimento, que ocorre quando uma série de mudanças internas leva a transformações estruturais (KON, 1994).

O crescimento tem uma conotação de um processo natural ou normal que ocorre sempre que as condições sócio-culturais forem favoráveis a estas transformações do organismo econômico. O crescimento populacional, os recursos naturais disponíveis e o progresso técnico representam as primeiras forças impulsionadoras deste processo (PITELIS, 2002). Para Penrose (1959), o crescimento é essencialmente um processo evolucionário baseado no crescimento cumulativo do conhecimento coletivo e nos objetivos da empresa, pois o conhecimento é conectado à tentativa de grupos humanos de realizar algo.

Schumpeter (1947) defende que o crescimento não é um fenômeno independente, mas uma função que pode variar de acordo com fatores como oportunidades do ambiente, aumento da população, progresso tecnológico e empreendedorismo. O autor ressalta que este último é um elemento que pode combinar vários fatores, criando um novo crescimento. O

empreendedorismo, na abordagem econômica, pode ser caracterizado como a combinação de recursos produtivos existentes de forma nova ou com novos propósitos.

Considerando o crescimento da firma, Penrose (1959) defende que empresa é um conjunto de recursos produtivos que são organizados e coordenados pelo *staff* gerencial. E o acúmulo do conhecimento e da experiência dos recursos gerenciais são estímulos internos para inovar, crescer e determinar em parte a direção da expansão da firma.

Porém, para Carlsson e Eliansson o crescimento econômico é basicamente o resultado da criação de um projeto de seleção em mercados dinâmicos e da capacidade do sistema econômico de retirar perdedores e capturar vencedores. Essa argumentação reforça as abordagens de Alchian (1950) e Freeman e Hannah (1989) que argumentam que as estratégias emergem e o mercado escolhe os vencedores. Pois, para Carlsson e Eliansson (1989), o crescimento interno possui dois pilares: o sistema tecnológico e a competência. O sistema tecnológico é o processo de capturar a criação da tecnologia e o conhecimento técnico. A competência é seleção e alocação dessa criação tecnológica. Isto é, depois de criada uma possibilidade tecnológica, essa pode ser identificada como uma oportunidade de mercado e que se sobreviver ao processo de seleção do mercado resultará em crescimento.

Por outro lado, as regras gerais que governam o crescimento de uma empresa envolvem as limitações gerenciais e externas (PENROSE, 1955, 1959). As gerenciais surgem da falta de habilidade do *staff* gerencial de planejar, de implantar, de perceber e aproveitar as oportunidades de mercado. As externas são representadas pela combinação produto e fatores de mercado, ou seja, condições desfavoráveis da demanda e a dificuldade de obter capital. Entretanto, a autora adverte que não existe um limite de tamanho porque essa dimensão só

existe em firmas incapazes de adaptar sua estrutura às exigências de crescimento de operações.

Segundo Kotler (2000), o crescimento pode ser realizado de três formas: (i) crescimento intenso, (ii) crescimento integrado e (iii) crescimento diversificado. O crescimento intenso (i) identifica maneiras de crescer dentro dos atuais ramos de negócio e ele pode ser realizado por meio da penetração de mercado e do desenvolvimento de mercado. O integrado (ii) identifica oportunidades de inovar ou adquirir negócios relacionados com os atuais da empresa e pode ser concretizado pela integração vertical. E o diversificado (iii) identifica oportunidades de acrescentar negócios atrativos não relacionados, mas aproveitando a sinergia entre os negócios e pode ser efetuado por meio de novos produtos em novos mercados. Assim, o **Quadro 7** foi elaborado como forma de sintetizar os conceitos sobre crescimento.

**Quadro 7 – Conceitos de crescimento**

Autor(es)	Conceitos
Schumpeter (1947)	É uma função que depende de vários fatores como oportunidades do ambiente, aumento da população, progresso tecnológico e empreendedorismo.
Kon (1994)	Significa um aumento nos resultados realizados em um determinado período como vendas ou produção.
Penrose (1959)	É um processo evolucionário baseado no conhecimento acumulado e nos objetivos da empresa. Sua limitação envolve a falta de habilidade gerencial e a combinação entre produto e fatores de mercado.
Pitelis (2002)	É um processo natural que ocorre quando as condições sócio-culturais favorecem o organismo econômico.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.1. MENSURAÇÃO DO CRESCIMENTO

Kimberly (1976) argumenta que existem poucas definições conceituais de tamanho, mas há

um consenso na definição operacional no qual este é mensurado por meio de uma escala de operações ou por um fator de produção. Entretanto, Gupta (1980, p. 765) questiona qual a dimensão com uma variável, isto é, o tamanho operacional é um constructo global composto de vários componentes que dividem algum quadro teórico ou são diferentes aspectos teóricos independentes?

Para responder a questão, Gupta (1980) define três abordagens: *Cicle*, *Energic* e *Components*. Na abordagem *Cicle*, a organização deriva de ciclos de atividades e o número de ciclos completados poderia fornecer o tamanho da organização. Como, por exemplo, o número de pacientes tratados em um hospital. Entretanto, a própria autora aponta que essa abordagem ignora a complexidade de vários ciclos de um evento, mas está focado no principal objetivo da empresa. A abordagem *Energic* mensura o tamanho por meio da quantidade de energia importada para um sistema, como, por exemplo, o grau de uso de uma máquina. Embora essa abordagem permita capturar a contribuição de diferentes componentes, ela é complexa para se medir operacionalmente a energia ou qual o peso para cada componente. E a abordagem *Components* envolve a contagem simples de colaboradores envolvidos em realizar um ciclo de atividades.

Para Ackoff (1981), crescimento nas organizações pode significar tanto um aumento no tamanho da empresa como alguma mensuração de desempenho como venda bruta ou participação de mercado. Penrose (1959), por outro lado, sugere que o crescimento da empresa deve ser medido por meio de seus recursos (incluindo as pessoas), que são utilizados nos propósitos produtivos. Porém, a autora afirma que esse cálculo é quase impossível e que “na ausência de qualquer medida realmente satisfatória de tamanho nós temos uma escolha larga que depende de nosso propósito” (PENROSE, 1959, p. 25). Ainda de acordo com ela,

essa taxa de crescimento pode variar, pois depende da medida adotada, como vendas totais, geração de emprego, entre outros. Entretanto, Henderson (2002) defende que o crescimento deve ser medido em termos de participação de mercado, pois um aumento nessa participação possibilita um custo menor e, portanto, um lucro maior. E que sem crescimento, é praticamente impossível mudar a participação de mercado e ninguém pode justificar um aumento de capacidade sem o aumento da participação de mercado. E Cho e Pucik (2005) utilizam o crescimento como taxa de crescimento anual, total de vendas ou capitalização de mercado.

Por sua vez, Fleck (2002) argumenta que o crescimento de uma empresa pode ser medido de modos diferentes, pois depende da natureza e do propósito da análise. Isto é, do ponto de vista organizacional, pode ser adequado empregar um indicador interno que compare tamanho, como quantidade de funcionários. Porém, segundo a autora esse indicador interno não fornece nenhuma informação adicional sobre o desempenho da empresa na paisagem empresarial. E do ponto de vista estratégico, pode ser preferível utilizar um indicador externo de tamanho como faturamento, participação de mercado, entre outros. Assim, como necessidade de melhor mensuração dos indicadores de crescimento apresenta-se o **Quadro 8**.

**Quadro 8 – Mensuração de crescimento**

<b>Autor(es)</b>	<b>Indicadores</b>
Gupta (1980)	Quantidade de ciclos de atividades completados. Quantidade de energia importada para um sistema. Contagem simples de colaboradores envolvidos em realizar um ciclo de atividades.
Ackoff (1981)	Venda bruta ou participação de mercado.
Penrose (1959)	Recursos utilizados com propósito produtivo.
Henderson (2002)	Participação de mercado.
Fleck (2002)	Pode ser empregado um indicador externo ou interno. Depende do propósito da análise.
Cho e Pucik (2005)	Total de vendas ou capitalização de mercado.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4. CANAIS DE MARKETING

Para Ackoff (1976) quando a empresa está planejando, é importante que haja uma divisão do sistema empresarial. Essa divisão permite avaliar as alternativas de ação e entender seu comportamento, possibilitando assim a elaboração da estratégia. O autor divide em cinco partes um sistema empresarial:

1. A Firma: Noção do que a empresa faz ou pode fazer.
2. Fornecimento: Sistema de abastecimento da empresa, incluído matérias primas, equipamentos, instalações e serviços.
3. Distribuição e vendas: Leva o produto/serviço ao consumidor final.
4. Consumidores: Conhecer a natureza do consumo e as razões para se preferir os produtos da firma.
5. Concorrentes: Prever o comportamento dos concorrentes, a fim de desenvolver-se estratégia e tática.
6. Ambiente: Dinâmica do ambiente.

A distribuição, segundo Ansoff (1976), sempre apresentou papel importante na formulação da estratégia, e pode ser realizada pela própria empresa ou por um agente independente. Outra abordagem que reforça essa posição é a análise da cadeia de valor. Porter (1990) defende que a distribuição faz parte da cadeia de valor e é uma atividade subjacente executada pela empresa, podendo ela ser fonte para o crescimento de mercado, para um menor custo ou para criar uma diferenciação. Anderson, Day e Rangan (1997, p. 67) corroboram, observando que o canal de marketing dá suporte a toda estratégia corporativa, pois um crescimento de mercado e de vendas exige um aumento da entrega efetiva.

A relação entre estratégia e canal de marketing pode ser demonstrada ao se analisar a importância de um canal de marketing, isto é, somente produzir o produto, não implica em venda. É necessário que este produto seja disponibilizado no lugar certo e na hora certa (KOTLER, 2000). Conforme Neves (1999), os canais de marketing não só satisfazem à demanda por meio de produtos e serviços no local, em quantidade, qualidade e preço correto, mas também tem papel fundamental de estimular a demanda, desenvolvendo atividades promocionais dos atacadistas, varejistas, representantes ou outros. Stern, El Ansary e Coughlan (1996, p. 3) e Coughlan et al. (2002) argumentam, que as principais razões de se utilizar os agentes intermediários que constituem um canal de marketing são: (i) melhorar a eficiência do processo, como a redução de contatos; (ii) ajustar as discrepâncias e o sortimento, ou seja, os intermediários independentes em um canal de marketing dividem um fornecimento heterogêneo em homogêneo, fracionando em lotes menores formando grupos de produtos para revenda; (iii) fornecer uma rotina das transações, e (iv) facilitar o processo de busca, minimizando assim a incerteza do cliente final em encontrar os produtos e serviços e a do vendedor em achar os clientes finais.

O conceito de canal de marketing, segundo Rosenbloom (1995), pode depender da perspectiva, pois pode ser definido como sendo a rota que o produto faz até o usuário final ou como o caminho que o fabricante utiliza por meio dos agentes intermediários para disponibilizar o produto para o consumidor final. Stern, El Ansary e Coughlan (1996, p. 1) agrupam essas duas perspectivas, colocando que é o “conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de fazer o produto ou serviço disponível para consumo ou uso”. E podem criar utilidade para o usuário final, gerando valor para os consumidores finais (NEVES, 1999).

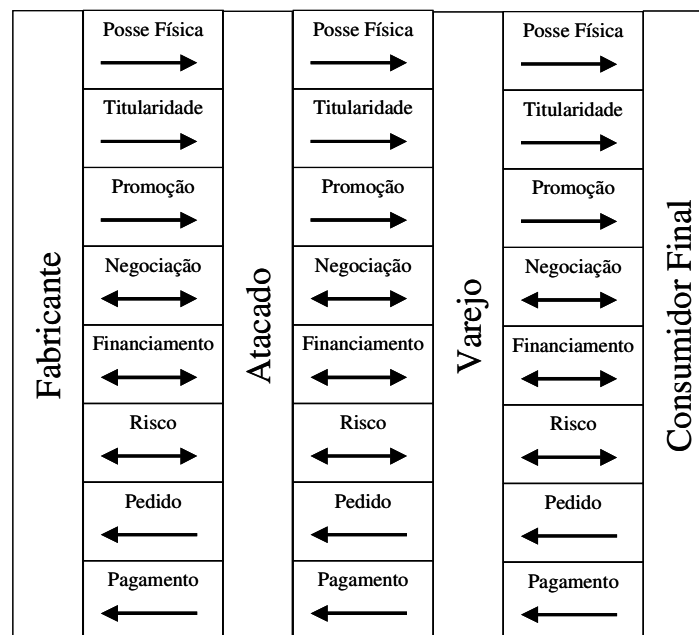
Tradicionalmente um canal de marketing engloba o fabricante, o atacadista e o varejista. Onde o fabricante é mais preocupado com o produto e a marca do produto, é a origem do canal. O varejo fica mais próximo do final do canal, oferece ao consumidor uma ampla variedade de produtos. E o papel do atacadista é fornecer uma variedade de produtos para o varejo (BOWERSOX; COOPER, 1992). Contudo, existem variados tipos de canais, hoje, sendo utilizados para conectar o produto ou serviço ao consumidor final (FRIEDMAN; FUNREY, 1999).

Os fluxos que ocorrem nos canais de marketing permitem entender melhor o papel de cada participante. Stern, El Ansary e Coughlan (1996, p. 10), os definem como um “conjunto de funções executadas em seqüência pelos membros do canal”. Os principais fluxos são (COUGHLAN et al., 2002; NEVES, 1999; PRIDE; FERREL, 1997; STERN; EL ANSARY; COUGHLAN, 1996):

1. Posse física: fluxo físico do produto até o usuário final.
2. Titularidade: é o direito de propriedade, vale ressaltar que não são todos que a assumem, como os representantes, agentes e corretores dos fabricantes.
3. Promoção: objetiva criar a demanda promovendo os produtos em sua linha.
4. Negociação: realizada por todos os participantes do canal.
5. Financiamento: relacionado às formas de pagamento e liberação de crédito.
6. Riscos: envolve obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, inadimplência, entre outros.
7. Pedidos: controle e monitoramento dos pedidos.
8. Pagamento: fluxo do pagamento nos relacionamentos existentes.



Na **Figura 4**, a seguir, é demonstrada a relação entre os fluxos existentes em um canal de marketing e seus participantes. Os fluxos de posse física, titularidade e promoção fluem no sentido do final do sistema. Os fluxos de pedido e pagamentos, por sua vez, fluem do final para o início do canal, enquanto riscos, financiamentos, negociação e fluxo de informações ocorrem nos dois sentidos.



**Figura 4: Fluxos de Marketing no Canal**  
 Fonte: Stern, El Ansary e Coughlan (1996)

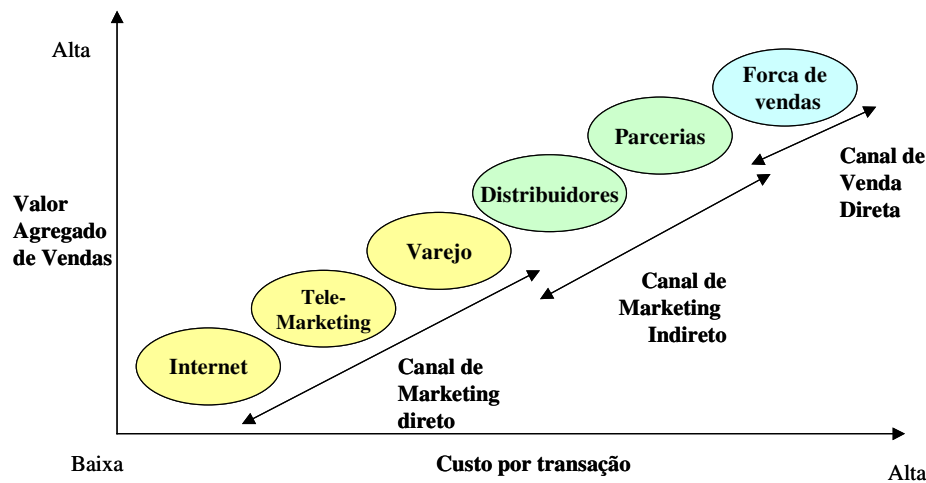
Michman (1990) argumenta que essa estrutura de fluxo está mudando. O autor defende que a compreensão de como e o porquê os produtos fluem nos canais, pode provocar mudanças em toda sua dimensão, porque uma empresa pode melhorar sua posição competitiva pela alteração de cada função, seja assumindo ou combinando sinergias para realizá-las mais eficientemente. O autor define sinergia com o “impacto total que duas ou mais organizações podem ter atuando juntas do que atuando sozinhas” (MICHMAN, 1990, p. 36).

Um fator relevante para a seleção de canal de marketing é o custo de transação. Conforme Williamson (1995, p. 13), um custo de transação ocorre quando se “transfere um bem ou um

serviço através de uma interface tecnologicamente separável”. O autor ainda expõe que a economia do custo de transação ocorre quando a interface funciona bem e essas transferências não geram outros custos. Para Rosenbloom (1995 p. 242) o foco principal do custo de transação é o custo de condução das transações necessárias para a empresa realizar suas tarefas de distribuição de bens e englobam essencialmente os custos associados com as tarefas de performance como a negociação, monitoramento, consolidação das informações dos participantes do sistema de distribuição. Contudo, as empresas não podem somente utilizar esta análise para definir os canais de distribuição, porque, segundo Quinn e Leavy (2002), a abordagem de Williamson foca exclusivamente o custo das trocas, não observando o poder do relacionamento no canal e o imperativo da eficiência. Ou seja, um custo pode ser baixo, mas se não existe um desempenho seguro e dentro dos padrões exigidos, a escolha não levará somente em consideração o custo, mas o desempenho também. E, o uso do poder de um dos elementos do canal, pode provocar a falência do relacionamento.

Outro fator é a análise do custo-benefício que cada canal de marketing apresenta. Como Friedman e Furey (1999, p.6-7) mostram que cada canal apresenta vantagens e desvantagens. A venda direta possui um alto custo de transação e seu controle é complexo, mas apresenta uma interação forte junto ao cliente. Já o telemarketing possui baixo custo de venda, mas exige um melhor suporte para solução de problemas. A internet permite uma ampla cobertura com custo extremamente baixo. E os distribuidores também permitem uma ampla cobertura, mas podem ser perdidas informações de mercado.

Na **Figura 5**, a seguir, Friedman e Furey (1999) classificam os vários tipos de canais de marketing de acordo com o custo de transação e valor agregado.



**Figura 5: Canais de venda – Conexão entre produtos e consumidores**  
 Fonte: Friedman e Funrey (1999, p. 7)

Contudo, somente uma análise de custo-benefício não determina a seleção de um canal. Anderson, Day e Rangan (1997, p. 67) defendem que os fatores a serem considerados são: a efetividade; cobertura; eficiência em custo e a adaptabilidade de longo prazo. A efetividade é a análise do desempenho em relação às exigências e necessidades dos clientes. A cobertura deve responder a questão: “pode o cliente encontrar e apreciar o valor que a empresa está oferecendo?” (ANDERSON; DAY; RANGAN, 1997, p. 67). A eficiência em custo é o *trade-off* entre a cobertura, efetividade e o custo para ser realizado aquele objetivo de distribuição. E a adaptabilidade é verificar se o canal escolhido pode ser ajustado para novos produtos e serviços e até incorporar formas emergentes de canais.

Frazier (1999) observa que as empresas podem não optar somente por um tipo de canal e que o uso de canais múltiplos está se tornando uma regra, devido à fragmentação dos segmentos de mercado, ao avanço tecnológico e ao aumento da competição. A utilização de múltiplos canais aumenta o nível de penetração no mercado e das barreiras para novos entrantes, mas também o nível de suporte aos canais diretos e indiretos. Entretanto, para Anderson, Day e Rangan (1997), a escolha de múltiplos canais está ligada ao ambiente, pois no ambiente

estável há pouca necessidade de diferentes formas de distribuição e as mudanças ocorrem mais lentamente. Possibilita assim à empresa alinhar os canais de uma forma mais racional. Por outro lado, a empresa que está inserida em um ambiente turbulento, necessita de agilidade e rapidez para implantar e atingir seus objetivos, o que é possibilitado pela utilização de vários canais.

Dado a dimensão das diferentes abordagens sobre canais de marketing, o **Quadro 9** mostra um resumo dos conceitos apresentados.

**Quadro 9 – Framework teórico dos canais de marketing**

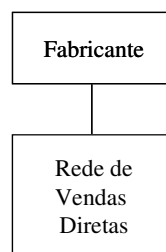
<b>Autor(es)</b>	<b>Abordagens</b>
Porter (1990)	Faz parte da cadeia de valor, podendo ser fonte para o crescimento de mercado, menor custo ou criar diferenciação.
Bowersox e Cooper (1992)	Tradicionalmente é composto pelo fabricante, atacadista e varejista.
Rosenbloom (1995)	É a rota que produto faz até o usuário final ou para o consumidor final.
Stern, El-Ansary e Coughlan (1996)	“Conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de fazer o produto ou serviço disponível para consumo ou não”. O papel de cada participante de um canal pode ser compreendido por meio dos fluxos de posse física, titularidade, promoção, negociação, financiamento, riscos, pedidos e pagamento.
Williamson(1995)	O custo de transação é um fator importante na escolha de um canal de marketing.
Anderson, Day e Rangan (1997)	A efetividade, cobertura, eficiência em custo e a adaptabilidade de longo prazo são fatores a serem considerados na escolha de um canal de marketing. O ambiente determina a utilização de canais múltiplos.
Frazier (1999)	A utilização de múltiplos canais de marketing tem sido uma opção utilizada pelas empresas.
Friedman e Funrey (1999)	Atualmente, existem vários tipos de canais sendo utilizados para conectar o produto/serviço ao consumidor final. O custo-benefício de um canal de marketing determina o melhor meio de distribuição de uma empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4.1. EVOLUÇÃO DOS CANAIS DE MARKETING

A evolução dos canais de marketing está relacionada às mudanças do próprio ambiente onde

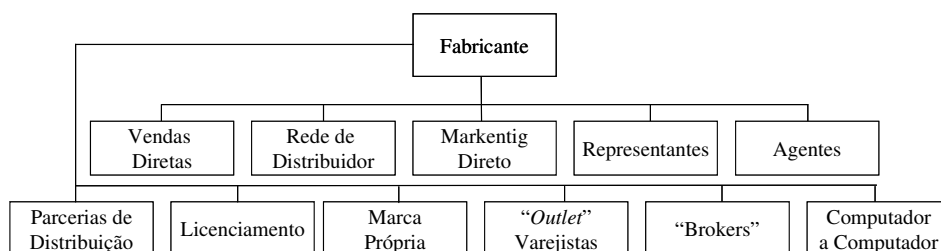
estão inseridos. Stern, El Ansary e Coughlan (1996) expõem que o aparecimento de canais de distribuição, incluindo intermediários e organizações de apoio, veio da necessidade de eficiência de troca, discrepância nos fornecimentos e a facilitação do processo de busca. Rosenbloom (1995, p. 123), complementa, colocando que “o ambiente sócio econômico tem um impacto importante nos canais de marketing”, pois a estrutura de canal reflete o ambiente sócio cultural dentro do qual ele existe. E isso é demonstrado pelas **Figuras 6, 7 e 8** abaixo, que mostram a evolução dos canais de marketing.



**Figura 6: Distribuição dos mercados de Massa – Anos 50 e 60**  
 Fonte: Stern, El Ansary e Coughlan (1996, p. 13)



**Figura 7: Distribuição segmentada e sub-segmentada – final dos anos 70 e início dos anos 80**  
 Fonte: Stern, El Ansary e Coughlan (1996, p. 13)



**FIGURA 8: Matriz de distribuição – final dos anos 80 e anos 90**  
 Fonte: Stern, El Ansary e Coughlan (1996, p. 13)

Nos anos 50 e 60, a estrutura do canal de marketing era caracterizada por vendas diretas ou pela rede de distribuidor. Nos anos 70 e 80, a estratégia dupla combinava vendas diretas e a rede de distribuidor o que garantia grande penetração no mercado. E como apoio a essa estratégia, utilizava-se também o marketing direto, como o telemarketing. E nos anos 80 e 90, foi utilizado o portfólio de formato tradicional, parcerias e formatos não tradicionais com o objetivo de satisfazer todos os nichos (STERN; EL ANSARY; COUGHLAN, 1996, p. 13).

Ao analisar essa evolução, percebe-se que as empresas buscaram novas alternativas para permanecer e penetrar nos mercados. Os canais de marketing foram sendo inovados e adaptados para que esses objetivos fossem realizados.

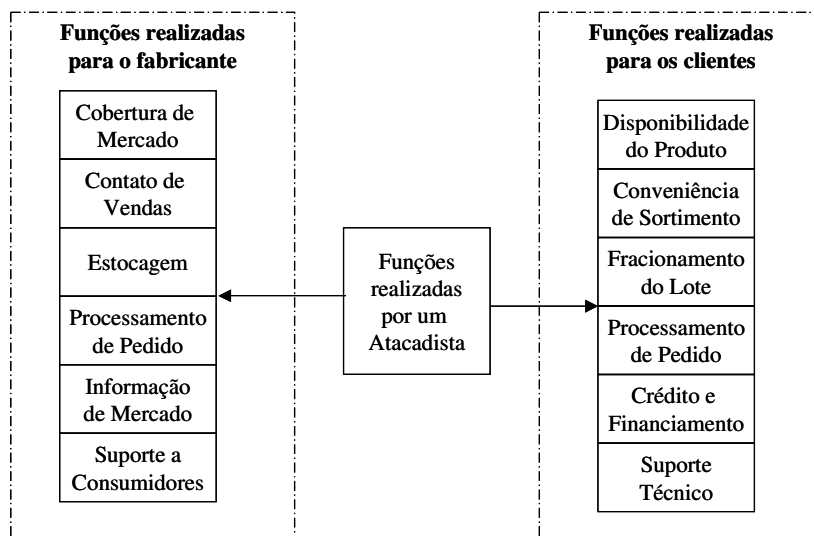
### **3.4.2. O ATACADO COMO ENTE DO CANAL DE MARKETING**

O atacado é um tipo de canal de marketing, no qual seus clientes compram produtos visando revende-lo , ou usa-los para fazer outros produtos (transformadores) ou para uso geral da empresa (COUGHLAN et al., 2002; KOTLER, 2000). A missão tradicional do atacado é suprir os varejos com diversos produtos de vários fabricantes. Segundo Bowersox e Cooper (1992, p. 6), o papel do atacado é o menos visível e o mais difícil de descrever em um canal de marketing, devido ao fato de ficar entre o fabricante e o varejista.

O atacado pode ser dividido em três grandes grupos: (i) atacadista mercante, (ii) agentes e (iii) atacadista fabricante. (COUGHLAN et al., 2002; BOWERSOX; COOPER, 1992; KOTLER, 2000; PRIDE; FERREL, 1997; STERN; EL ANSARY; COUGHLAN, 1996).O atacado

mercante (i) é o principal tipo existente e pode ser dividido em atacado de serviço completo e atacado de serviço limitado. O atacado de serviço completo é caracterizado pela disponibilidade e sortimento dos produtos, quebra de grandes quantidades em pequenas quantidades, assistência financeira e serviço técnico. Um exemplo é o atacado distribuidor ou atacado de entrega. Já o atacado de serviço limitado é aquele que fornece alguns serviços e é especializado em algumas funções, como o de auto-serviço ou “pegue e pague”, entre outros (PRIDE; FERREL, 1997). Os autores também definem os agentes (ii) como os atacadistas que não executam todas as funções de marketing, como a posse física e a titularidade. Eles fundamentalmente efetuam a negociação da compra e venda, e recebem uma comissão por isso. E o atacadista fabricante (iii), apesar de exercer a mesma função de um atacadista mercante, é de propriedade do fabricante.

Em relação às funções de marketing realizadas por um atacado, para Stern, El Ansary e Coughlan (1996, p. 108), elas são baseadas no objetivo de fazer uma ligação entre o que foi produzido e onde os produtos serão consumidos ou utilizados. E essas funções podem ser analisadas do ponto de vista do fabricante e do cliente. Ou seja, o fabricante conta com a cobertura do mercado, os contatos de venda, a informação do mercado. O cliente, por sua vez, confia na disponibilidade e sortimento do produto, no fracionamento dos lotes permitindo maior flexibilidade e na liberação de crédito para os pagamentos. Esse relacionamento é demonstrado na **Figura 9**.



**Figura 9: Funções realizadas por um atacadista distribuidor**

Fonte: Stern, El Ansary e Coughlan (1996, p. 109)

É interessante ressaltar, que segundo Neves (1999) e Michman (1990), é possível eliminar o atacado, por ele ser apenas um intermediário. Contudo, os autores ressaltam que as funções realizadas por ele deverão ser absorvidas por outro canal, seja pelo fabricante, seja pelo varejista. Mas, se o atacado realizar essas funções com qualidade e custo adequados é possível agregar valores tanto para o fabricante como para o cliente.

Em resumo, vários autores, como Stern, El Ansary e Coughlan (1996), Bowersox e Cooper (1992), Coughlan et al. (2002) abordam o atacado como uma opção do fabricante para dispor o produto, e não como uma empresa independente que pode influenciar o mercado, pois nas abordagens de canais de distribuição, seu papel fica mais restrito a ser um canal de distribuição para o fabricante e um facilitador para o varejo.

### 3.4.3. O ATACADO DE AUTO-SERVIÇO

O atacado de auto-serviço, foco desse trabalho, é caracterizado pelos baixos preços e pela



disponibilidade imediata dos produtos em quantidades maiores (PRIDE; FERREL, 1997; STERN; EL ANSARY; COUGHLAN, 1996). Essas características permitem aos negócios flexibilidade, pois compram quando precisam na quantidade necessária e sem burocracia. Seus clientes são os pequenos varejistas ou as pequenas empresas que pagam à vista e assumem o custo do transporte. O benefício para os clientes está no baixo preço e no acesso imediato ao produto (COUGHLAN et al., 2002).

Inúmeros autores ao descreverem o modelo de negócio, apontam que o atacado de auto-serviço é caracterizado pela utilização de baixa margem, alto giro de estoque, baixo número de serviços prestados e pouca política de crédito (PRIDE; FERREL, 1997; KOTLER; ARMSTRONG, 1996; BOWERSOX; COOPER, 1992). Para Stern, El Ansary e Coughlan (1996), esse modelo de negócio só é possível devido à eficiência operacional em que as economias são repassadas para os consumidores. Contudo, o autor também coloca que, ao invés de eliminar custo, o atacado de auto-serviço transfere o custo para o consumidor, como, por exemplo, o transporte.

Em relação à política de crédito, o atacado de auto-serviço não possui uma política agressiva de crédito, prova disso é que não aceita cartão crédito (COUGHLAN et al., 2002).

#### **3.4.4. ATACADO OU VAREJO?**

Conforme exposto anteriormente, varejo e atacado estão se combinando e competindo entre si (COUGHLAN et al., 2002; KAIKATI, 1987). Há dois tipos de varejo que são semelhantes ao atacado: o clube de depósito e o clube atacadista. (LEVY; WETZ, 2000; BERMAN; EVAN,

1998; STERN; EL ANSARY; COUGHLAN, 1996). E essa combinação se refere principalmente ao formato dos negócios e é composto por (LEVY; WETZ, 2000):

- Variedade e quantidade de mercadorias e serviços oferecidos;
- Política de preço praticada;
- Programa de promoção e publicidade;
- Design da loja e das mercadorias expostas.

O clube de depósito, segundo Levy e Wetz (2000), surgiu quando pequenos restaurantes necessitando de provisões, efetuavam pequenas compras nesse tipo de varejo, em vez de utilizar os distribuidores de alimentos. Para Stern, El Ansary e Coughlan (1996), esse varejo é uma das mais significantes ameaças ao atacado. É baseado principalmente em produtos alimentícios, oferecendo pouca variedade e concentrado nas grandes marcas (BERMAN; EVAN, 1998).

Tanto no atacado de auto-serviço, como no clube de depósito, a principal vantagem competitiva também é o preço e os produtos são geralmente vendidos em grande quantidade e em ambientes sem ornamentos supérfluos (LEVY; WETZ, 2000). Os produtos são comercializados em suas caixas originais, expostas sobre *pallets* e colocadas em armações de ferro, não sendo utilizadas gôndolas como no varejo tradicional (LEVY, 1985). Quanto à política de crédito, não são aceitos cartões de crédito (COUGHLAN et al., 2002). Para Levine (1983), a estratégia operacional utilizada baseia-se em baixo custo e alto giro de estoque. Características também do atacado de auto-serviço.

Em relação ao clube atacadista, “são grandes lojas que tanto realizam vendas no varejo (para o consumidor final), como vendas no atacado (para comerciantes e operadores de

restaurante)” (PARENTE, 2000, p. 33). É uma forma de comércio de massa, caracterizado pela alta escala, somente para clientes associados e uma operação de vendas que combina operação de atacado de auto-serviço com o varejo de desconto (BERMAN; EVANS, 1998; PRIDE; FERREL, 1997). O clube atacadista é mais diversificado em relação aos tipos de produtos (alimentício, higiene, limpeza, bazar), mas também possui pouca variedade em relação às linhas de um produto (BERMAN; EVANS, 1998). Segundo esses autores, o clube atacadista iniciou-se entre 1950 a 1960, sendo um derivado do clube de depósito. Mas, somente em 1970, a estratégia operacional desse tipo de varejo tomou forma, com a inauguração de grandes lojas em localizações isoladas. Os autores ainda ressaltam que o grande desafio é atender o consumidor final e as pequenas empresas em uma só loja.

O **Quadro 10** apresenta um comparativo entre o atacado de auto-serviço, o clube de depósito e o clube atacadista, que permite verificar a semelhança na operação, na estratégia e nos serviços executados pelos três tipos de intermediários:

**Quadro 10: Comparativo entre atacado de auto-serviço e o clube de depósito.**

Fluxos dos canais de marketing	Atacado de auto-serviço	Clube de Depósito	Clube Atacadista	Autores
Posse Física das mercadorias	Sim	Sim	Sim	Coughlan et al., 2002; Stern El Ansary e Coughlan, 1996; Pride e Ferrel, 1997.
Propriedade (compra das mercadorias)	Sim	Sim	Sim	Coughlan et al., 2002; Stern, El Ansary e Coughlan, 1996; Pride e Ferrel, 1997..
Promoção	Baixa	Baixa	Baixa	Stern, El Ansary e Coughlan, 1996; Kaikati, 1987.
Negociação	Alta	Alta	Alta	Stern, El Ansary e Coughlan, 1996.
Financiamento	Baixo	Não	Não	Stern, El Ansary e Coughlan, 1996; Pride e Ferrel, 1997.
Pagamento	Alto	Alto	Alto	Stern, El Ansary e Coughlan, 1996.
Pedido	Alto	Alto	Alto	Stern, El Ansary e Coughlan, 1996.

<b>Serviços Prestados</b>	<b>Atacado de auto-serviço</b>	<b>Clube de Depósito</b>	<b>Clube Atacadista</b>	<b>Autores</b>
Informações sobre as condições do mercado	Não	Não	Não	Coughlan et al., 2002; Pride e Ferrel, 1997.
Conselho aos clientes	Não	Não	Não	Coughlan et al., 2002; Pride e Ferrel, 1997.
Estocagem e manutenção de mercadorias nas lojas dos clientes	Não	Não	Não	Coughlan et al., 2002; Pride e Ferrel, 1997.
Entrega de mercadoria nos clientes.	Não	Não	Não	Coughlan et al., 2002; Pride e Ferrel, 1997.
Variedade de departamentos na loja	Sim	Não	Sim	Berman e Evans, 1997.
Variedade de produtos	Sim	Não	Não	Coughlan et al., 2002; Stern El Ansary e Coughlan, 1996; Pride e Ferrel, 1997; Berman e Evans, 1998.
Disponibilidade imediata do produto	Sim	Sim	Sim	Coughlan et al., 2002; Pride e Ferrel, 1997.
Quantidade disponível	Sim	Não	Não	Coughlan et al., 2002; Stern, El Ansary e Coughlan, 1996; Pride e Ferrel, 1997.
<b>Clientes atendidos</b>	<b>Atacado de auto-serviço</b>	<b>Clube de depósito</b>	<b>Clube Atacadista</b>	<b>Autores</b>
Somente Clientes associados	Não	Não	Sim	Parente, 2000; Pride e Ferrel, 1997; Berman e Evans, 1998.
Pequenos varejos	Sim	Sim	Sim	Coughlan et al., 2002; Stern, Ansary e Coughlan, 1996; Pride e Ferrel, 1997; Berman e Evans, 1998.
Pequenas empresas	Sim	Sim	Sim	Coughlan et al., 2002; Stern, El Ansary e Coughlan, 1996; Pride e Ferrel, 1997; Berman e Evans, 1998.
Consumidor final	Não	Sim	Sim	Coughlan et al., 2002; Stern, El Ansary e Coughlan, 1996; Pride e Ferrel, 1997; Berman e Evans, 1997.

Fonte: Elaborado pela autora.

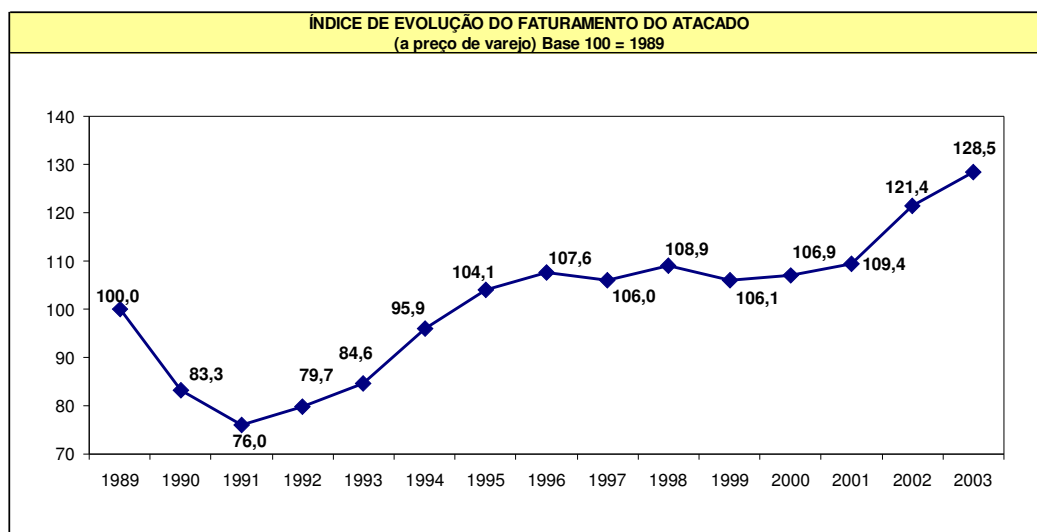
Um ponto em comum nestes três canais é que para o cliente a principal vantagem é o preço baixo. Contudo, Herdon JR e Chi-Yin Yu (1996) buscaram examinar se as pessoas estavam dispostas a sacrificar o conforto, como o ambiente, conveniência do local e os serviços oferecidos por um preço mais competitivo. E a conclusão desses pesquisadores, é que os

clientes de um clube de depósito dispensavam serviços para obter um preço mais baixo, mas por outro lado à conveniência do local e as grandes embalagens de produtos seriam os itens de maior insatisfação por parte dos clientes.

#### 4. O SETOR ATACADISTA BRASILEIRO

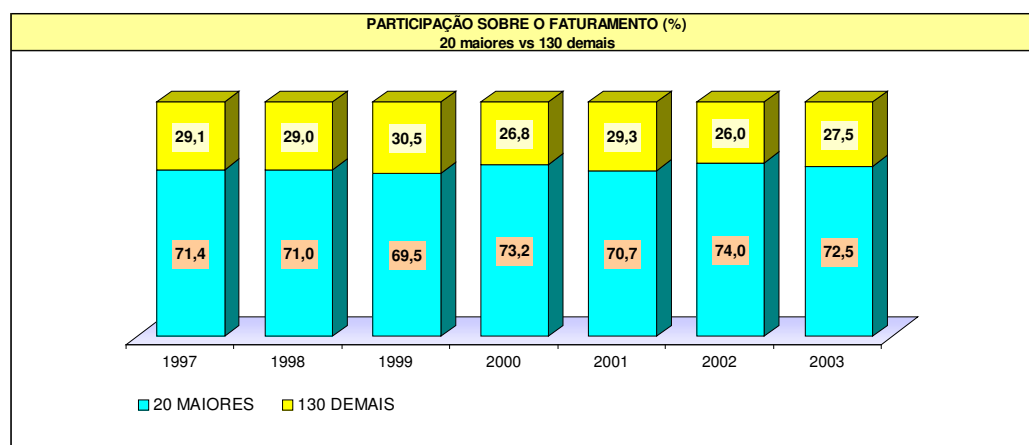
Segundo a Associação Brasileira do Atacado Distribuidor - ABAD, em 2004, o setor atacadista/distribuidor foi responsável por 55,4% das vendas totais do varejo para o consumidor final, e apresentou um crescimento de 11,9% em relação a 2003 (ABAD, 2005). A ABAD informa que a mudança no hábito do consumidor, visando à praticidade e reforçada pela falta de tempo, vem gerando um crescimento do setor de *food service*, composto por restaurantes, bares e lanchonetes. E o atacado de entrega ou de auto-serviço, vem com isso, se fortalecendo. O faturamento bruto do setor foi de sessenta e seis bilhões em 2004. Contudo, no ranking 2005, 32,9% das empresas não compartilharam das informações no ano anterior e 28,9% das empresas do ranking de 2004 não participaram na edição de 2005, o que pode gerar distorções nas comparações entre os anos.

Na **Figura 10**, é demonstrado o crescimento do setor de atacado no Brasil, onde o faturamento do ano de 1989 foi considerado como referencial. O setor atacadista em 1991 teve um dos seus piores anos em relação a seu desempenho, fazendo com que seu volume de vendas ficasse abaixo daquele de 1989. Isto foi devido à recessão pós-plano Collor. Contudo, no período de 1992 a 1996, o setor cresceu acentuadamente (31,6%). Somente em 1995 o setor conseguiu recuperar os mesmos patamares de vendas atingidos em 1989 e entre 1996 e 1998 apresentou crescimento de 1,8% e tinha uma perspectiva de crescimento para os próximos anos (ABAD, 2005).



**Figura 10 - Índice de evolução do faturamento do atacado**  
Fonte: ABAD, 2005.

O setor apresenta uma concentração em relação ao faturamento, se forem analisadas as cento e cinquenta maiores empresas atacadistas. As vinte maiores representam em média 70% do faturamento e as cento e trinta restantes possuem somente em média 30%. Conforme demonstrado na **Figura 11**, abaixo:

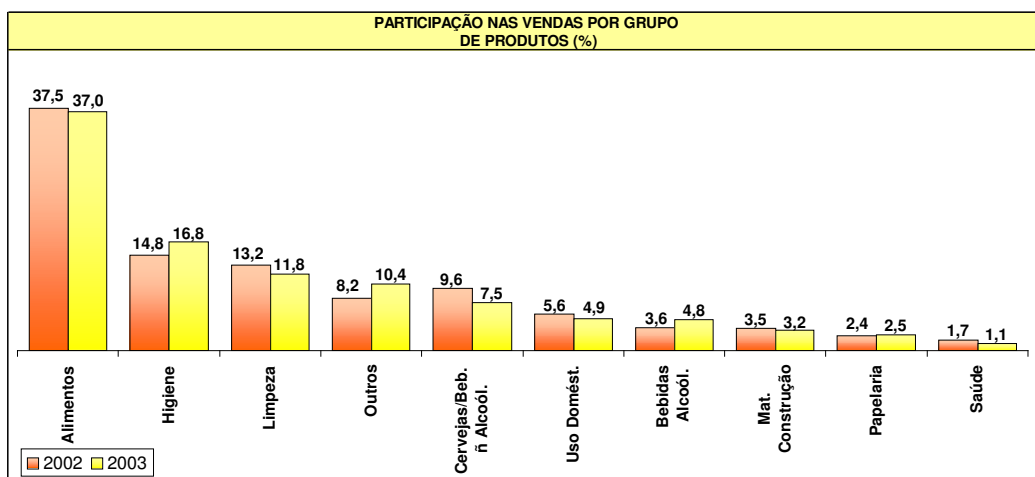


**Figura 11: Participação sobre o faturamento(%)**  
Fonte: ABAD, 2005.

Em relação ao *mix* comercializado pelos atacadistas, ele não se limita a alimentos, mas este grupo representa 37% do faturamento. Higiene e limpeza também apresentam participação

expressiva, pois constituem 16,8% e 11,8%, respectivamente, do faturamento (ABAD, 2005).

Como apresentado na **Figura 12**, abaixo.



**Figura 12: Participação nas vendas por grupo de produtos (%)**

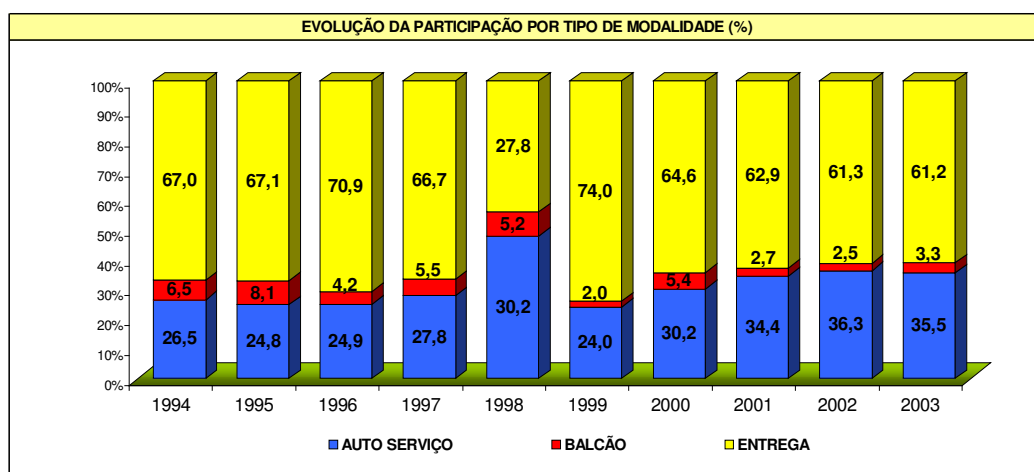
Fonte: ABAD, 2005.

Em relação à modalidade de operação, o atacado de auto-serviço vem consolidando sua participação; em 2003 correspondeu a 35,5%, e o atacado de entrega continua predominando, representando 62,1% do total. A Associação Brasileira dos Atacadistas Distribuidores (ABAD, 2005) classifica as três modalidades da seguinte forma: i) o atacadista de entrega utiliza vendedores internos e externos que atendem a um número elevado de clientes com uma frequência determinada, fazendo as entregas com frota própria ou de terceiros, chegando a trabalhar com seis mil itens diferentes e suas vendas, de modo geral, são a prazo. ii) o atacadista de auto-serviço tem como principal apelo de venda o baixo preço. Em geral, suas lojas são despojadas, a mercadoria é oferecida nas embalagens de embarque originais ou em embalagens menores preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista. O cliente geralmente paga à vista e retira suas compras. iii) o atacadista de balcão tem uma equipe de vendedores internos preparada para atender aos clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalha com um *mix* reduzido, representado pelos produtos de maior giro



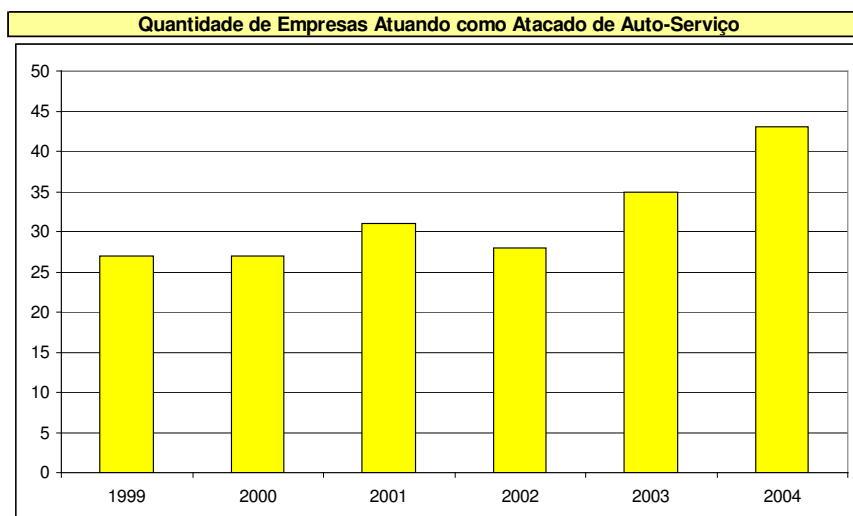
dentro do varejo. O cliente, neste caso, geralmente leva com ele a compra feita (ABAD, 2005).

O atacado de entrega é a principal modalidade em operação no Brasil, conforme a **Figura 13**. Uma análise da evolução das modalidades de atacado, demonstra que no período de 1994 a 2003, o modelo de auto-serviço cresceu aproximadamente 10%, enquanto que a modalidade de balcão reduziu 3% e a modalidade de entrega também reduziu 6%. Mas vale ressaltar, que segundo a ABAD (2005), esse crescimento da operação de auto-serviço em parte se deve ao fato das empresas participantes do Ranking não serem as mesmas ao longo do tempo.



**Figura 13 – Evolução da participação por tipo de modalidade.**  
Fonte: ABAD, 2005.

A **Figura 14** mostra a evolução na quantidade de atacados atuando na modalidade de auto-serviço, sendo que houve de 1999 a 2004 um aumento de 59% .



**Figura 14: Evolução de atacados atuando na modalidade de auto-serviço**

Fonte: Adaptado pelo autor, ABAD 2005.

Em relação à modalidade de atacado, é comparar o ranking dos cinco maiores atacadistas de 2001 a 2003. Os dois maiores atuavam somente como atacado de auto-serviço e eram responsáveis por mais de 50% do faturamento. Conforme demonstrado no **Quadro 11** a seguir.

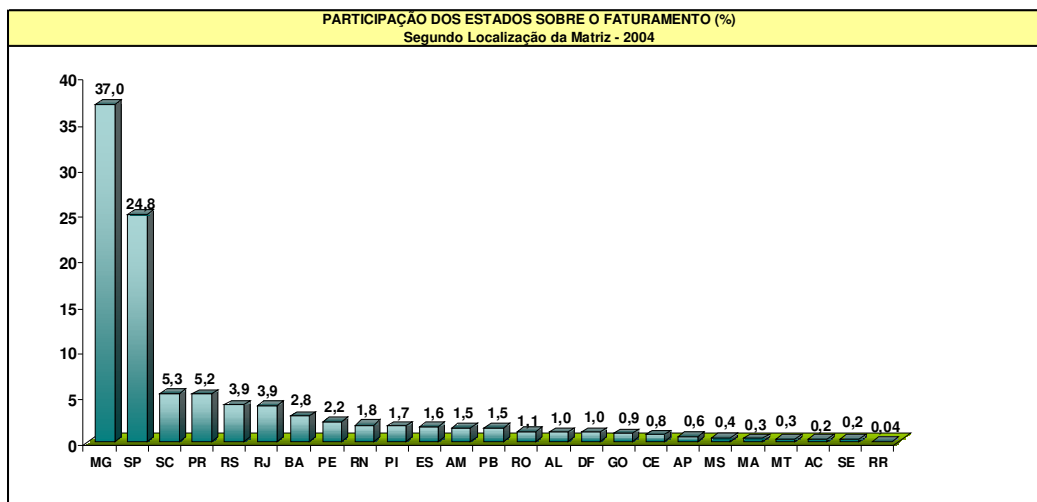
**Quadro 11: Ranking dos cinco maiores atacadistas - 2001 a 2004.**

Ano	Empresas	% que atua como Atacado de Auto-Serviço	Faturamento (R\$ bilhões)
2001	<b>1. Makro</b>	<b>100%</b>	<b>2.410</b>
	<b>2. Atacadão</b>	<b>100%</b>	<b>1.674</b>
	3. Martins	0%	1.523
	4. Arcom	0%	801
	5. Elo	0%	409
2002	<b>1. Makro</b>	<b>100%</b>	<b>2.818</b>
	<b>2. Atacadão</b>	<b>100%</b>	<b>2.258</b>
	3. Martins	0%	1.644
	4. Arcom	0%	900
	<b>5. Vila Nova</b>	<b>45%</b>	<b>392</b>
2003	<b>1. Makro</b>	<b>100%</b>	<b>3.301</b>
	<b>2. Atacadão</b>	<b>100%</b>	<b>2.958</b>
	3. Martins	0%	2.010
	4. Arcom	0%	1.014
	<b>5. Tambasa</b>	<b>2%</b>	<b>385</b>
2004	<b>1. Makro</b>	<b>100%</b>	<b>3.419</b>
	2. Martins	0%	2.404
	3. Arcom	0%	1.058
	<b>4. Tambasa</b>	<b>1%</b>	<b>482</b>
	5. Zamboni	0%	416

Fonte: ABAD, 2005

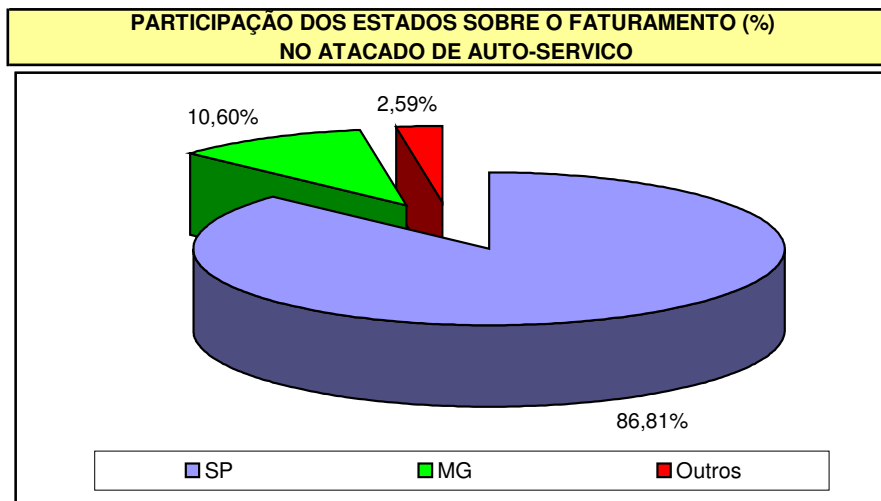
Vale ressaltar que em 2004, o Atacadão, um dos mais expressivos atacados de auto-serviço, não respondeu o questionário da ABAD, podendo distorcer a análise em questão (ABAD, 2005).

A participação dos estados demonstra que 51,8% do faturamento concentra-se nos estados de Minas Gerais e São Paulo, sendo Minas Gerais responsável por 37% e São Paulo por 24,8%, conforme **Figura 15**.



**Figura 15: Participação dos estados sobre o faturamento (%)**  
Fonte: ABAD, 2005.

Entretanto, se for analisado o ranking de faturamento do atacado de auto-serviço tem-se uma inversão na classificação: São Paulo com 86,81% e Minas Gerais com 10,60%, conforme **Figura 16**. A quantidade de empresas participantes foi de 42, sendo que São Paulo possuía cinco representantes e Minas Gerais oito.



**Figura 16: Participação dos estados sobre faturamento (%) no atacado de auto-serviço.**  
Fonte: ABAD, 2005.

Como os Estados de São Paulo e Minas Gerais possuem juntos mais de 96% das empresas de atacado de auto-serviço, a pesquisa deste estudo se restringirá a esses dois Estados.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Quinn e Leavy (2002), existem poucos estudos sobre a inovação no setor atacadista. Frazier (1999) argumenta que as pesquisas sobre canais de marketing possuem apenas a perspectiva do fabricante, deixando de abordar outros canais, como o atacado. No Brasil não é diferente. Apesar do atacado de auto-serviço atuar no Brasil há mais de trinta anos, possui poucos estudos a respeito dos fatores que influenciaram seu crescimento, o que explica a proposta exploratória deste trabalho, conforme argumenta Gil (1999, p. 44).

Pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver e modificar conceitos e idéias, com vista na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Apresentam menor rigidez de planejamento e habitualmente envolvem pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Marconi e Lakatos (1996, p. 19) definem estudos formulativos, sistemáticos ou exploratórios como aqueles que enfatizam a descoberta de idéias e discernimento.

Quanto aos meios utilizados para a sua elaboração, a pesquisa pode ser considerada como de campo, na medida em que está baseada em um roteiro de entrevistas junto aos executivos das empresas selecionadas (VERGARA, 1998). Essa opção baseia-se em Richardson (1985) que argumenta que a pesquisa qualitativa objetiva entender um fenômeno social: descrever a complexidade de determinado problema, compreender e classificar o processo.

A amostra, neste estudo, foi não probabilística por conveniência, devido às limitações físicas para se garantir a aplicação de uma técnica de amostragem probabilística. Esse tipo de amostragem não possui qualquer rigor estatístico e é aplicável em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevados níveis de precisão (GIL, 1999, p. 104).

A amostra deste estudo foi composta de 8 empresas, sendo 5 empresas com matriz em São Paulo e 3 em Belo Horizonte. Esses estratos foram baseados, conforme colocado anteriormente, na participação dos Estados sobre o faturamento no atacado de auto-serviço.

Os respondentes foram os gestores das empresas com cargos representativos em relação às decisões e estratégias das empresas situados no 2º ou 3º nível hierárquico, ou seja, diretores, gerentes ou encarregados.

A pesquisa qualitativa composta pelas transcrições das entrevistas junto às empresas, possibilita que se identifiquem aspectos básicos que levam a uma melhor compreensão da relação entre inovação e crescimento e como os gestores dos atacados interpretam e utilizam a inovação como um fator para o crescimento.

A técnica utilizada para analisar as transcrições foi a de conteúdo. A análise de conteúdo visa um tratamento quantitativo que não exclui uma interpretação qualitativa (RICHARDSON, 1985, p. 191). O procedimento básico da análise começa com a definição de categorias, ou seja, criar classes que reúnam um grupo de elementos sob um título genérico. Essas classes são (BARDIN, 2000):

1. Exaustivas: Permitir a inclusão de praticamente todos os elementos;
2. Mutuamente exclusivas: Cada elemento só poderá ser incluído em uma única classe;
3. Objetivas: As classes devem ser definidas de maneira clara para evitar dúvidas na distribuição dos elementos.

### 5.1. ROTEIRO DE ENTREVISTA

Segundo Richardson (1985) a utilização de um roteiro de entrevista pressupõe que o pesquisador conheça previamente os aspectos que deseja pesquisar e, com base neles, formule alguns pontos a tratar na entrevista. Porém, o autor ressalta que as perguntas não devem dirigir a resposta do entrevistado. Elas podem conter lembretes com intuito de aprofundar ou classificar algum tema. Entretanto, não se deve elaborar lembretes para todas as perguntas, pois pode “transformar a entrevista guiada em uma entrevista dirigida e muito estruturada” (RICHARDSON, 1985, p. 167).

Foram elaboradas 21 questões com o objetivo de estruturar a entrevista. De acordo com o **Quadro 12**, pode-se perceber as questões e os respectivos fundamentos pelos autores considerados:

**Quadro 12: Questões e autores relacionados no referencial teórico**

Questões	Tema	Autores
1. A empresa tem expandido seu faturamento?	Estratégia Crescimento	Fleck (2002); Penrose (1959); Ackoff (1981)
2. A empresa tem aumentado seus pontos de venda (lojas)? Onde (qual região)? É fora da área de atuação tradicional da empresa? Como (aquisição, lojas próprias)?	Estratégia Crescimento	Fleck (2002); Barney (2002); Aaker (2001); Wright, Kroll e Parnell (2000); Penrose (1959); Michman (1990); Ansoff (1977);
3. A empresa tem aumentado sua participação no mercado?	Estratégia Crescimento	Henderson (2002); Fleck (2002); Aaker (2001); Ansoff (1977)
4. A empresa tem aumentado o número de itens vendido?	Estratégia Crescimento	Aaker (2001); Ansoff (1977)
5. A empresa tem desenvolvido a marca própria?	Estratégia Crescimento	Parente (2000); Aaker (2001); Bowersox e Cooper (1992); Ansoff (1977)
6. Quem pode comprar nas lojas? É necessário algum credenciamento?	Canal de distribuição	Levy e Weitz (2000); Coughlan et al. (2002);

7. Qual a política de crédito da empresa? A empresa aceita cartão de crédito? Ticket? Cheque eletrônico? Cheque pré-datado?	Canal de distribuição	Coughlan et al. (2002); Bowersox e Cooper (1992); Pride e Ferrel (1997); Kotler e Armstrong (1996)
8. O que é um novo produto e um novo produto para sua empresa?	Inovação	Liao e Chang (2005); Parente (2000); Tushman e Nadler (1997); Afuah (1998)
9. Você acha que a introdução de um novo produto ou serviço só tem valor quando o mesmo é aceito pelo mercado e gera receita e lucro para a empresa?	Inovação	Aaker (2001); Afuah (1998); Vrakking e Cozijnsen (1997); Ansoff (1977)
10. O que a sua empresa entende por crescimento?	Estratégia Crescimento	Fleck (2002); Penrose (1959)
11. Na sua empresa a inovação permite: Redução de custo e preço de produtos? Melhor desempenho da empresa? Aproveitar oportunidades de mercado?	Inovação	Wright, Kroll e Parnell (2000); Parente (2000); Afuah (1998)
12. Na sua empresa existe uma área organizacional diretamente interessada em tratar questões de inovação? É uma unidade organizacional de que tipo? (assessoria, coordenadoria, diretoria, gerência)	Inovação	Afuah (1998)
13. A sua empresa tem realizado parcerias ou acordos para utilizar novas tecnologias? (EDI, Pedido automático, controle de localização estoque)	Inovação	Liao e Chang (2005); Tushman e Nadler (1997); Michman (1990); Afuah (1998)
14. A sua empresa tem implementado algum novo serviço nas lojas? (ex. entrega programada, cursos para clientes)	Inovação	Markides (2002); Aaker (2001); Chandy e Tellis (1998); Ansoff (1977)
15. Sua empresa tem implantado algum processo ou tecnologia nova na área administrativa? (workflow, fechamento de venda)	Inovação	Liao e Chang (2005); Sheth, Mittal e Newman (1999); Afuah (1998)
16. A sua empresa nos últimos anos alterou normas internas para atender novos nichos de mercado (“dogueiros”, pizzeria, com. Informal)? Ex. eliminação de carteira de associado.	Inovação	Markides (2002); Levy e Weitz (2000); Porter (1985)
17. Você conhece alguma ação de inovação de algum concorrente que tenha colocado o mesmo em evidência e tenha sido imitado?	Inovação	Markides (2002); Kotler (2002); Porter (1985)



18. A sua organização é receptiva á inovação? Em que áreas e como?	Inovação	Afuah (1998)
19. O processo de inovação é influenciado por terceiros? Nesse caso é feito por imitação de outros concorrentes, induzida por consultores ou qualquer outro tipo de influência?	Inovação	Cobbenhagen (2000); Tushman e Nadler (1997)
20. Você tem concorrente? Quem são? Eles têm obrigado a sua empresa a inovar?	Inovação	Markides (2002); Porter (1985); Afuah (1998)
21. Quais as maiores dificuldades que você reputa ao desenvolvimento da inovação na sua empresa? E o que ela impacta no crescimento da empresa?	Inovação	Sheth, Mittal e Newman (1999)

Fonte: Elaborado pela autora.

## **6. RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa qualitativa e sua análise em relação ao referencial teórico apresentado, permitindo que o problema de pesquisa e os objetivos específicos fossem verificados.

As características das empresas pesquisadas também são descritas, possibilitando um maior compreensão dos resultados apresentados.

### **6.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS**

Com base em dados levantados nas entrevistas verificou-se, que apenas uma das empresas iniciou seus serviços como atacado de balcão, começando a operar como atacado de auto-serviço apenas 56 anos depois. Três outras iniciaram como atacadista de entrega e as quatro restantes como auto-serviço. O tempo médio de existência das empresas é de 29 anos e o faturamento médio mensal é de vinte quatro milhões.

Vale salientar que as empresas pesquisadas solicitaram que seus nomes fossem omitidos, pois das oito empresas participantes, somente duas publicam seus dados na ABAD e por considerarem que as informações fornecidas são estratégicas para elas.

Sete entrevistados apontaram como clientes alvo o consumidor final e o “transformador”, que é o termo utilizado pelos entrevistados para definir as pequenas empresas que compram para transformar em um novo produto de revenda (pizzaria, “dogueiros” etc). Somente uma

empresa mostrou restrições para o consumidor final, obrigando a efetivação de cadastro como pessoa jurídica. As linhas de produtos oferecidas pelas lojas apresentaram similaridade, pois todas trabalham com produtos alimentícios, bazar, higiene, limpeza e bebidas. Apenas duas delas trabalham com produtos eletro-eletrônicos.

Neste estudo somente uma empresa da amostra não aceita cheque pré-datado, porém entre as que trabalham com essa forma de pagamento, o prazo dado aos clientes varia de 7 a 60 dias. Entretanto, esses dados não demonstram o que Pride e Ferrel (1997), Kotler e Armstrong (1996) e Bowersox e Cooper (1992) argumentam, pois para esses autores, o atacado possui uma política de crédito restrita.

O cartão de crédito também corroborou com esse levantamento, pois das oito empresas pesquisadas, cinco aceitam cartões de crédito, porém duas aceitam exclusivamente o *private label* (cartão da própria empresa) e segundo Coughlan et al. (2002), o atacado de auto-serviço não aceita cartão de crédito.

A atuação das empresas consideradas neste estudo é fundamentada para analisar seu crescimento. Somente uma se restringiu à modalidade de auto-serviço. As outras atuam como operadoras logísticas, varejistas, atacadistas de entrega ou *food service* (termo utilizado pela Empresa G para caracterizar outro ramo de atividade onde o produto é entregue no estabelecimento do cliente em horários diferenciados). Ansoff (1977) defende que o crescimento de uma empresa pode ser realizado por meio da expansão ou da diversificação. O autor conceitua o primeiro, como sendo a penetração ou o desenvolvimento do mercado. E neste estudo, o desenvolvimento do “atacarejo” pode ser qualificado como uma estratégia de expansão. A diversificação é a atuação de um novo produto em um novo mercado (ANSOFF,

1977). Nesse caso, a atuação de operador logístico pode demonstrar essa estratégia de crescimento.

Para uma melhor visualização das características das empresas foi elaborado o **Quadro 13** que apresenta sinteticamente as características de cada empresa pesquisada.

**Quadro 13 – Caracterização das empresas estudadas e componentes da amostra**

Empresas	Tempo de existência (anos)	Faturamento mensal	Qtde lojas (2005)	Ramos de atuação	Localização das lojas (UF)	Política de Crédito
<b>A</b>	28	12 milhões	3	Auto-serviço; Entrega.	MG	Cartão, cheque pré até 21 dias
<b>B</b>	27	22 milhões	4	Auto-serviço; Entrega; Varejo; Operador logístico.	MG	Cartão, cheque pré até 14 dias
<b>C</b>	60	12 milhões	2	Auto-serviço; Varejo.	MG	Cartão, cheque pré até 60 dias Ticket
<b>D</b>	6	30 milhões	3	Auto-serviço; Entrega.	SP	Cartão private, cheque pré até 14 dias
<b>E</b>	40	8 milhões	1	Auto-serviço; Cesta básica.	SP	Cartão, cheque pré até 7 dias
<b>F</b>	32	60 milhões	11	Auto-serviço.	SP	Cartão, cheque pré até 21 dias
<b>G</b>	34	324 milhões	51	Auto-serviço, Food service	Brasil (21 estados)	Cheque a vista
<b>H</b>	5	30 milhões	6	Auto-serviço; Entrega.	SP	Cartão private, Cheque pré, Cartão de débito.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa de campo.

Dentre as possíveis formas de inovação, procurou-se identificar delas são mais adotadas pelos atacadistas. A inovação mais citada pelos entrevistados foi a de sistemas que permitiu o

crescimento, a redução de perdas e riscos. Essa colocação reforça as argumentações de Damanpour e Evan (1984), de que a melhora do desempenho está relacionada à implementação equilibrada de inovações técnicas e administrativas.

Outra constatação decorrente das indicações obtidas dos entrevistados foi a de que as inovações apontadas eram semelhantes, ou seja, as inovações realizadas pelas empresas referiam-se à forma de pagamento, sistemas, modelagem operacional (exemplo: a introdução do “atacarejo”) e serviços, como demonstra o **Quadro 14**:

**Quadro 14 – Inovações por ano e por empresa**

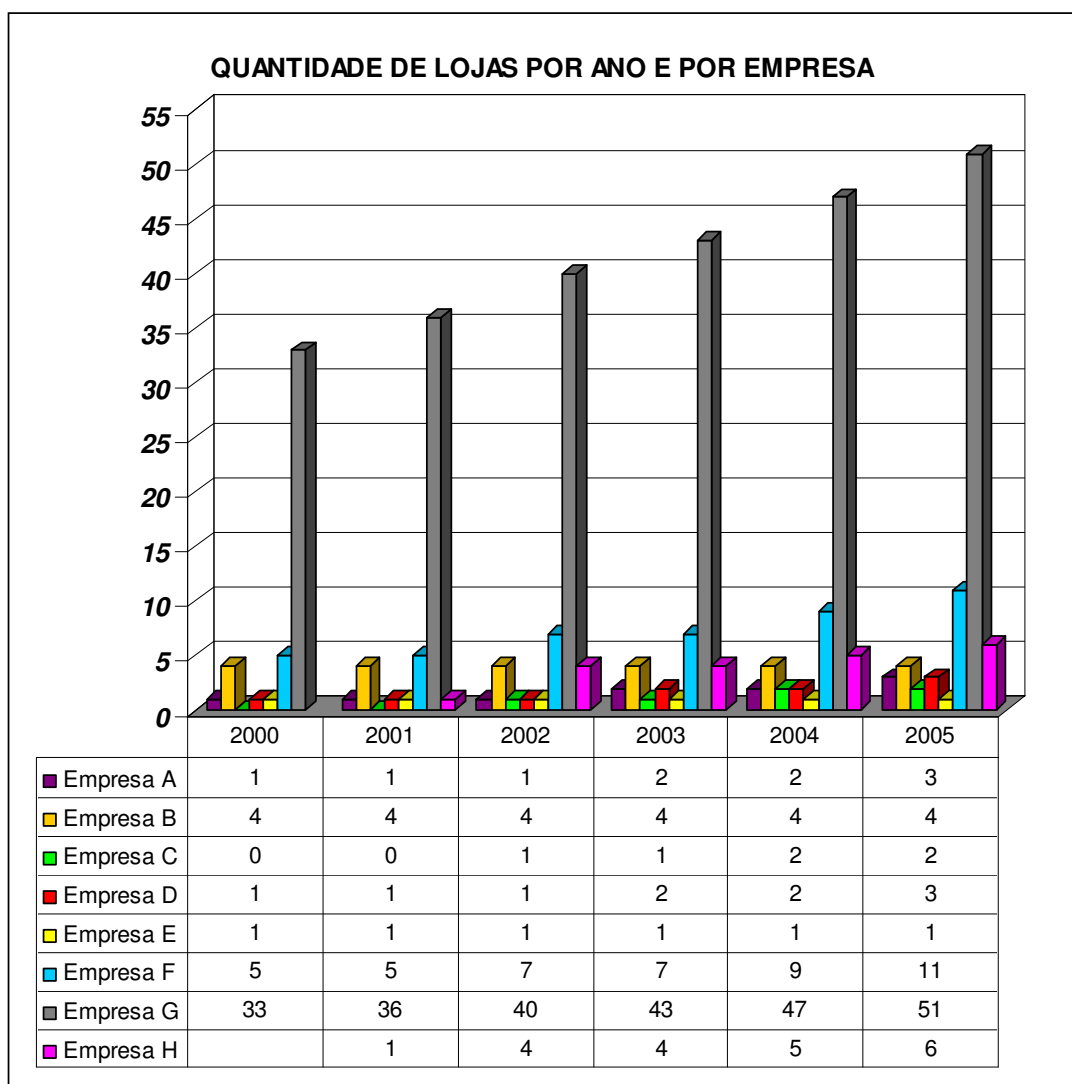
Emp.	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>A</b>	- Implantou o Atacarejo; - Implantou novo sistema corporativo.		- Eliminação da obrigatoriedade do credenciamento. - Introdução do carrinho para consumidor final.	- Introdução da sacola de plástico e do carrinho de varejo; - Disposição das linhas de produtos na loja.	- Substituição do sistema corporativo; - Introdução do cartão de crédito; - Criação da rádio interna com <i>studio</i> de gravação.	- Implantação do sistema de endereçamento do estoque; - Implantação da voz sob IP entre as unidades; - Criação do pré-venda.
<b>B</b>		- Implantação do call center; - Implantação do boleto como forma de pagamento.	- Criação do departamento de metodologia.		- novos canais de propaganda; - Sistema telefônico.	- inauguração de centro de distribuição; - parcerias com fornecedores.
<b>C</b>			- Layout de loja; - <i>Mix</i> de loja; - Sistema da loja.	- Atacarejo; - Formas de pagamento; - Sistema administrativo;	- Sistema de logística; - Sacolinha; - Embalagem diferenciada; - Longariana;	- Recebimento de mercadoria paletizada; - Pedido eletrônico; - Reuniões estratégicas.
<b>D</b>	- Abertura da loja (saída de atacado entrega); - Ajudante de descarga com o cliente; - Sacolinha.	- Atacarejo.	- Sistema ERP;	- Consultoria de melhoria operacional; - Carrinho.	- ERP multi-empresa; - Cartão <i>private label</i> .	- Consultoria melhoria operacional; - Venda programada; - EDI Financeiro; - Utilização do Mercador (EDI).

<b>E</b>	- Atacarejo; - Cartão de crédito			- Ampliação da loja com criação do setor de fatiados; - Carrinho		- Profissionalização da gerência;
<b>F</b>	- Sacolinha.	- Cartão <i>private label</i> ; - Cartão de crédito.	- Setor de Fatiado; - Certificado de qualidade; - Carrinho diferenciado.		- Sistema.	- Processos e procedimentos. - Cartão jurídico.
<b>G</b>	- Plataforma da internet	- Sistema de acompanhamento do pedido.	- Implantação de cursos de formação para funcionários.	- Aquisição de uma empresa no segmento de <i>food service</i> .	- Parceria com banco de crédito (financiamento dos clientes).	- Cursos junto aos clientes. - Sistema de gestão.
<b>H</b>		- Sistema ERP; - Entrada na modalidade de atacarejo.		- Sistema de cobrança;	- Cartão de crédito; - Cartão da empresa.	- Cursos nas lojas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados primários da pesquisa.

Buscou-se também identificar se houve crescimento das empresas pesquisadas. Nesse sentido, foram utilizadas três formas de mensuração de tamanho, que derivaram índices de crescimento: quantidade de lojas, tamanho da área de venda (m<sup>2</sup>) e quantidade de funcionários. A utilização de índices internos tem como base trabalhos de Penrose (1959), Fleck (2002) e Gupta (1980) que empregaram índices internos para mensurar o crescimento. A quantidade de lojas permite verificar a participação de mercado de cada empresa, abordagem defendida por Henderson (2002) e Fleck (2002) que utiliza um índice externo. O m<sup>2</sup> de venda e a quantidade de funcionários.

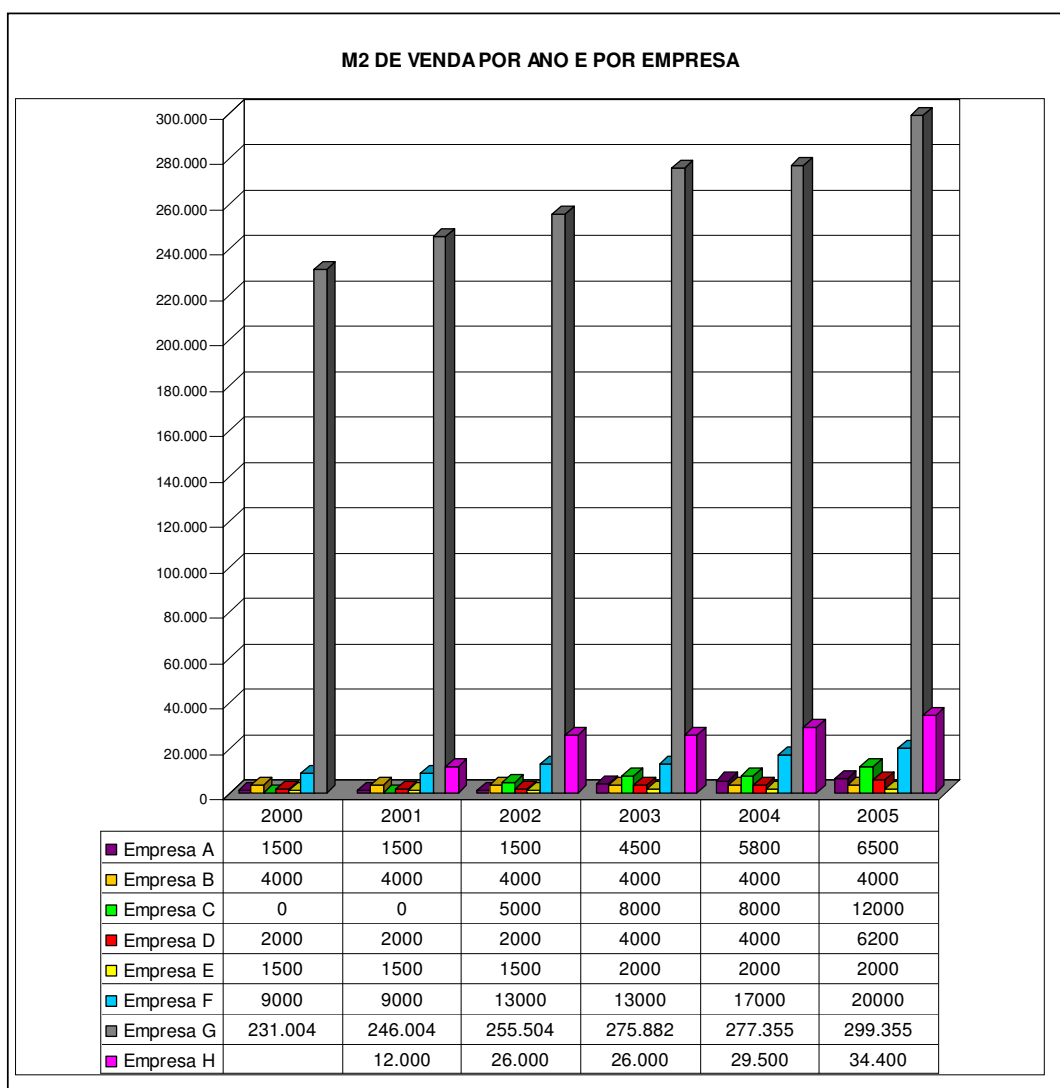
Levando em conta esses indicadores, no período de 2000 a 2005 verificou-se que a Empresa G foi a que apresentou maior crescimento, pois abriu 18 lojas. Por outro lado, as empresas B e E não abriram lojas nesse período, pois, conforme informaram os entrevistados, as mesmas estavam sendo reestruturadas para poder crescer e por isso enfrentaram restrições financeiras. A abertura de lojas por empresa é demonstrada na **Figura 17**:



**Figura 17 - Quantidade de lojas por ano e por empresa.**

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados primários da pesquisa.

A empresa que mais cresceu em termos de  $m^2$  de venda também foi a Empresa G, seguida pela Empresa F. Entretanto, apesar da Empresa E não ter aberto nenhuma loja no período de 5 anos, sua área de vendas cresceu, face à ampliação de suas instalações, como demonstra a **Figura 18**.

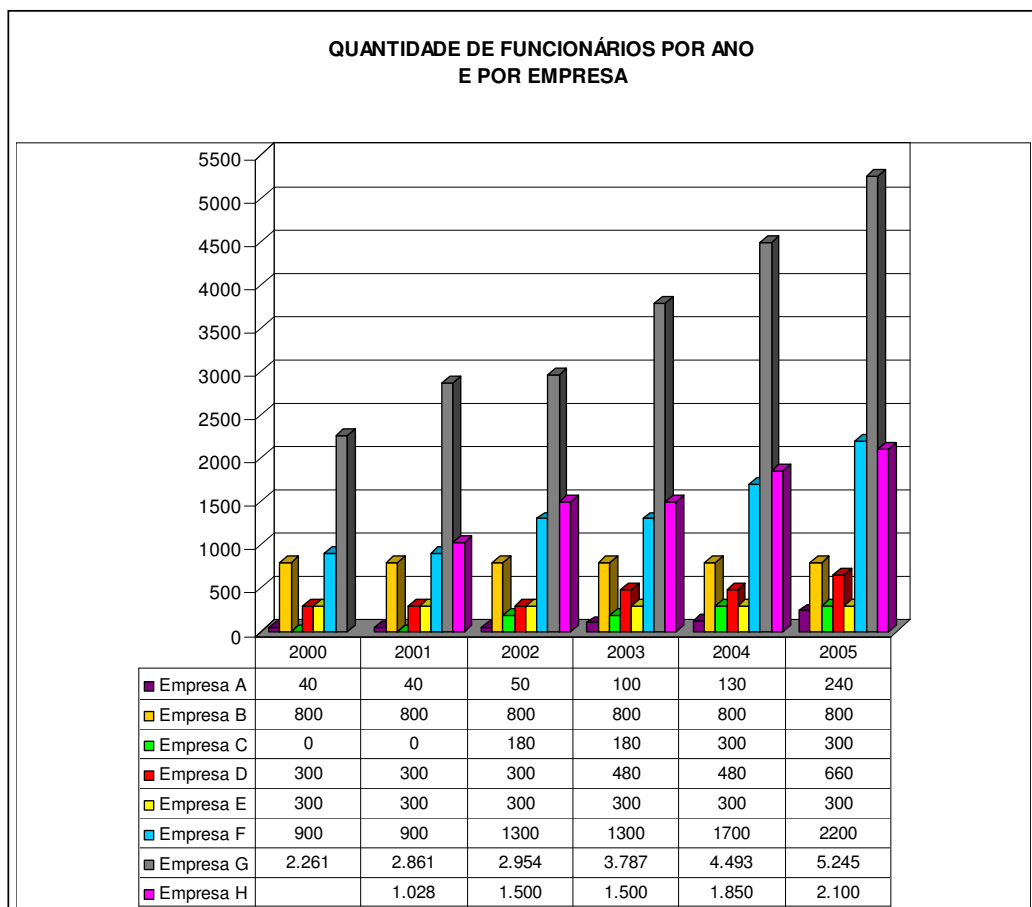


**Figura 18 - m<sup>2</sup> de venda por ano e por empresa.**

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados primários da pesquisa.

Utilizando-se o critério de número de funcionários para mensurar o tamanho, percebe-se que as empresas G e F (F não parece significativa sua diferença) apresentaram tamanho maior frente às demais. Esse crescimento é demonstrado na **Figura 19**:





**Figura 19 - Quantidade de funcionários por ano e por empresa.**

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados primários da pesquisa.

As empresas pesquisadas possuem indicadores que demonstram seu crescimento e a prática da inovação. A similaridade nos tipos de inovações implementadas pelas empresas demonstra uma preocupação dessas em relação à concorrência, não permitindo que seja criada uma grande diferenciação entre os concorrentes. Por sua vez, o crescimento é demonstrado pelos três indicadores: número de lojas, área de vendas e número de funcionários. A abertura de uma loja implica em contratação de pessoal e conseqüentemente aumento de funcionários, mas o aumento da área de vendas pode ser resultado da ampliação de uma loja já existente e não gerar acréscimo no quadro de funcionários, conforme os dados da Empresa E.

## 6.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo foi realizada de acordo com a metodologia de Bardin (2000) que especifica a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos dados e interpretação como fases do processo. Neste trabalho, a identificação de códigos nos textos das entrevistas foi totalmente manual. Para a descrição dos códigos, foi dada ênfase à sua função referencial, procurando associá-los a conceitos elementares, que possam ser mais bem elaborados em etapas posteriores e organizados em categorias (BARDIN, 2000). Foram identificados seis categorias e vinte e nove códigos associados. Os códigos foram ordenados pelo total de repetição nos discursos, conforme exibição feita no **Quadro 15**.

Exemplificando, a categoria C1 - “Conceito de inovação para os atacadistas” agrupa os conceitos adotados pelos entrevistados para definir a inovação, como os códigos [1] – Inovação é “algo” que é novo para a empresa, independente se é novo para o mercado e [2] – Inovação é uma nova tecnologia ou logística.

**Quadro 15 – Codificação e Categorização**

CATEGORIA		CÓDIGO		REPETIÇÕES P/ EMPRESA									
N.	CONCEITO	N.	DESCRIÇÃO	A	B	C	D	E	F	G	H	Soma	
C1	Conceito de inovação para os atacadistas.	[1]	Inovação é “algo” que é novo para a empresa, independente se é novo para o mercado.	1	1		1	1		1	2	7	
		[2]	Inovação é uma nova tecnologia ou logística.			3		1		1			4
		[3]	Inovação é ser o primeiro a fazer algo novo.				1		2				3
		[4]	Inovação é fazer “algo” novo para a empresa alinhado aos objetivos da empresa.							2			2
C2	Principais fontes de inovação para os atacadistas.	[5]	Uma das principais fontes para a inovação são os concorrentes.	4		1	2	1	1	1	2	12	
		[6]	Maior participação dos funcionários, permitindo novas idéias, agilidade nas decisões e ações permite redução de perdas e problemas.	2			1		2	1	1		7
		[7]	Identificar o que o cliente quer e realiza-lo, como mix de loja, serviços, agilidade.	1		1	1	1			1	1	6
		[8]	A abertura de lojas implica em adaptar e inovar para atender as exigências do cliente.	1			1		2	1			5

		[9]	A participação em eventos, feiras, associações tem permitido identificar novas idéias.	1					1		1	3	
		[10]	Criação de área/departamento interno para modernizar e inovar os processos da empresa.		1		1					2	
		[11]	A parceria com os fornecedores tem permitido a introdução de novas técnicas, processos etc.						1			1	
C3	Benefícios da inovação para as empresas atacadistas.	[12]	O “atacarejo” como modelo de operação permite uma melhor margem para a empresa e um diferencial.	4	1	2	1	2	1		2	13	
		[13]	As inovações em sistema permitiram um melhor desempenho, diminuir perdas e riscos e um crescimento sustentado.	3	1	1	3		3	1	1	13	
		[14]	Novos serviços podem ser uma forma de atrair novos clientes e representam um diferencial competitivo para o atacado.	3		1	1				2	1	8
		[15]	A inovação permitiu o crescimento do faturamento da empresa.					1	1	2	1		5
		[16]	O retorno não é somente financeiro, pode incluir a visibilidade da marca.		1		2		1				4
		[17]	O <i>cash-and-carry</i> como modelo de operação permite um diferencial, tendo o preço como maior diferencial independente da embalagem.								1		1
		[18]	Beneficiar a empresa utilizando as legislações de tributos.							1			1
		C4	Os problemas enfrentados para inovar.	[19]	A quebra dos paradigmas que torna a implementação das mudanças lenta.		1		1	1		1	1
[20]	O custo do aprendizado, como o retorno mais lento e investimento com retorno baixo e gastos desnecessários.			1							1	2	
[21]	Identificar o que mudar e como.			1							1	2	
[22]	A burocracia e a falta de compromisso para implementar a mudança.							2					2
[23]	O medo de se investir e não dar retorno.									1			1
C5	Conceito de crescimento para o Atacado de auto-serviço.	[24]	Crescer significa a abertura de lojas.			2	1	1	1	1	1	7	
		[25]	Crescer é expandir geograficamente e conseqüentemente maior faturamento.	1	1	1			1	1	1	6	
		[26]	Crescer é o aumentar o faturamento da empresa.	1						1			2
C6	Fatores que contribuem para o crescimento.	[27]	Investidores como um fator para o crescimento.	1		2	1					3	
		[28]	O <i>start</i> do crescimento da empresa foi devido a visão do staff gerencial.	1		1		1				3	
		[29]	Possuir uma estrutura que permita o crescimento sustentável.	1									1

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o objetivo de facilitar a análise e discussão sobre os resultados, cada categoria foi analisada separadamente.

### 6.2.1. PRIMEIRA CATEGORIA - C1

A primeira categoria “Conceito de inovação para os atacadistas” (C1) buscou identificar como as empresas atacadistas vêem a inovação, sendo que o código [1] - introdução de “algo” novo para a empresa, independentemente se o mercado já pratica – o conceito mais citado pelos entrevistados. Tushman e Nadler (1997) e Liao e Chiang (2005) atestam esse achado explicando que a inovação é a criação de um novo produto, serviço ou processo. A justificativa dada por alguns entrevistados é a de que a concorrência “obriga” que a empresa copie a inovação com o objetivo de permanecer competitiva, como afirma o entrevistado da Empresa A sobre a introdução da marca própria:

Eu tinha [...] esse conceito, mas eu mudei há pouco tempo. Eu acho o seguinte: quem vende, não deve fabricar. Entendeu? Eu achava que você não tinha que ter marca própria, você não é fabricante. Mas, o mercado te obriga a ter uma marca própria. Você ter aquela exclusividade que ninguém acompanha o preço. Você vai ter uma condição melhor, porque o fabricante sabe o seu volume, então nós estamos partindo para a marca própria.

Essa obrigação apontada pelo entrevistado reforça a abordagem de Stoneman e Kwon (1996), pois, segundo os autores, quando uma empresa adota uma inovação que o mercado já utiliza ela obtém um resultado melhor e garante sua sobrevivência.

Por outro lado, outras empresas definiram a inovação como a introdução de um novo processo, novo produto, nova modelagem operacional para o mercado [3], como afirma o entrevistado da Empresa F:

Eu acho que tem duas coisas, você tem a inovação que para mim... é a inovação no mercado, porque aquilo que já tem no mercado e eu vou adotar, não é uma inovação [...] é um reflexo de alguma coisa que o mercado está fazendo melhor e que eu tenho que fazer, independente de ser top ou não, é melhor e eu tenho que fazer.

Hamel (1998) reforça essa colocação, defendendo que a chave para a criação de valor está na inovação. O autor define inovação como a criação de novos valores para os clientes à frente dos concorrentes e a produção de novas riquezas para os *stakeholders*.

Verifica-se ainda nessa categoria que ocorre o relacionamento entre inovação e a tecnologia da informação, uma vez que para os entrevistados a inovação é uma nova tecnologia ou logística [4]. O termo logística foi utilizado pela Empresa C para denominar a operação de compra, recebimento de mercadoria, frente de caixa e reposição de produto nas gôndolas.

A inovação para nós seria a tecnologia, a agilidade na frente de caixa. É o ponto fundamental, é o escoamento do cliente, ele entrar e sair rápido. Você tem que ter impressora a laser. E quanto mais você facilitar a saída do cliente com segurança, melhor é para você. Essa é a melhor inovação. Igual a consulta de cheque, uma coisa bem mais rápida que o concorrente. Ai é tecnologia. A gente chama de logística. A nossa logística é toda informatizada. Toda endereçada. Então os pedidos são todos on-line. O tamanho que a empresa é... se ela não for toda informatizada, a gente não teria controle. A gente trabalha com um banco de dados que daqui, eu consigo enxergar a loja. Financeiramente, eu consigo enxergar se ela está dando um cheque pré-datado, se ela está comprando com cartão. Toda modalidade tem uma retaguarda. A gente centralizou tudo. Então a gente não trabalha nada manual, tudo informatizado. A gente investiu pesado em tecnologia. (Gestor da empresa C)

Para Afuah (1998), a inovação pode abranger a inovação administrativa e a tecnológica. A primeira está relacionada com a estrutura organizacional e com os procedimentos adotados. A segunda envolve melhoria de produtos, serviços ou processos, onde a melhoria de produtos e serviços tem como objetivo atingir as necessidades do mercado. Entretanto, a inovação administrativa também pode ser definida como aquela que afeta o sistema social, que é constituído pelos membros da organização e seus relacionamentos. Isso inclui regras, procedimentos, políticas como novas formas de gerenciamento (DAMAPOUR; SZABAT; EVAN, 1989). Vrakking e Cozijnsen (1997) destacam que em muitos casos a inovação administrativa e a inovação tecnológica não são atividades isoladas, mas sim conectadas e

Dampour, Szabat e Evan (1989) ressaltam que as inovações administrativas influenciam mais as inovações tecnológicas.

O último código dessa categoria - “fazer algo novo para a empresa alinhada aos objetivos da empresa” [4] - foi classificado com um novo código porque ele acrescenta as metas da organização no processo de criar algo novo, isto é, o mercado pode estar utilizando uma inovação que a empresa não adotará porque não está alinhada aos seus objetivos. Hussey (1997) defende que a inovação e a estratégia buscam um processo de delinear o futuro. E a tentativa de competir em várias frentes e modos pode criar confusão e a perda de foco, e assim erodir vantagens (PORTER, 1996). Por sua vez, Sheth, Mittal e Newman (1999) observam que independente do papel que os clientes assumem no processo de compra, as estratégias devem definir seus alvos de acordo com a percepção que a empresa tem do grau de singularidade da novidade.

#### **6.2.2. SEGUNDA CATEGORIA - C2**

A segunda categoria refere-se às fontes de inovação para os atacadistas. Os entrevistados apontaram que os concorrentes [5], os funcionários [6], necessidades dos clientes [7], a abertura de lojas [8], a participação em eventos, feiras, associações [9], áreas internas com a função de modernizar e inovar os processos da empresa [10] e parcerias com os fornecedores [11] como fontes. Esses códigos reforçam Tether (2005), que defende que a principal fonte da inovação dos serviços é a colaboração com clientes, fornecedores ou na aquisição de conhecimento intelectual externa.

Afuah (1998) divide as fontes de inovação em dois tipos: funcional e circunstancial. A fonte funcional responde as questões de onde vem a inovação, se a fonte é interna ou externa. E a fonte circunstancial demonstra quando e sob quais circunstâncias alguém pode esperar as inovações. Nesta pesquisa a principal fonte utilizada pelos atacadistas é a funcional, pois como fonte interna foi identificado o seguinte código: Funcionários [6] e como fonte externa foram classificados os seguintes códigos:

- Concorrentes [5];
- Necessidades dos clientes [7];
- Participação em eventos, feiras, associações [9];
- Parcerias com os fornecedores [11].

Como fonte circunstancial, os códigos que demonstram circunstâncias para a inovação são: abertura de lojas [8] e áreas internas com a função de modernizar e inovar os processos da empresa [10]. A abertura de lojas [8] faz com que cada loja seja formatada para atender as necessidades dos clientes [10] da região, como aponta o entrevistado da Empresa C:

[...] as embalagens foram desmembradas, mas isso a gente faz no Ceasa também. A gente colocou o preço unitário e preço de uma caixa. E a gente nunca pensou que ia fazer tanto sucesso que nem fez. A gente achava que a loja do Horto ia ser mais atacado, mas foi varejo [...] Tivemos que voltar tudo mais para o varejo. Tivemos que trocar os *check-outs*, carrinhos, colocar sacola, entendeu? Como se fosse uma loja de varejo.

Reforçando a fonte circunstancial, Michman e Mazze (2001) argumentam que a própria demanda potencial de um serviço não oferecido ou falta de um produto no *mix* da loja é um fator a ser inovado por um atacado ou varejo.

### 6.2.3. TERCEIRA CATEGORIA - C3

A terceira categoria procurou identificar quais benefícios as empresas atacadistas buscam quando inovam. O modelo de operação que combina o atacado com o varejo, denominado “atacarejo”, permitiu que as empresas criassem um diferencial e uma melhor margem de retorno [12], pois a margem praticada pelo varejo é maior que a praticada pelo atacado, como assegura o entrevistador da Empresa A:

Serviço ao cliente, você sabe que o cash não oferece serviço nenhum. Nós temos esse diferencial que eu te falei, nós atendemos o varejo, o atacarejo. Isso, foi até um briga do Abílio Diniz com o Atacadão. “Isso é um atacarejo”. E nós assumimos isso [...].

Foi uma loja que surpreendeu, porque deu uma rentabilidade muito rápida. Ela conseguiu em quatro meses um ponto de equilíbrio. Essa loja 20% [...] 40% é varejo e ajuda muito.

Levy e Weitz (2000) defendem a diversificação como forma de expansão. Nesse tipo de inovação, a empresa utiliza um formato de varejo totalmente novo, direcionado a um segmento de mercado que ainda não foi atendido. Markides (2002) reforça essa colocação, pois desenvolvimento do “atacarejo” pode representar também uma estratégia de inovação, que ocorre quando uma empresa identifica *gaps* no mercado e decide preenchê-lo.

Contudo, a Empresa G defendeu o modelo de operação da *cash-and-carry* como um modelo que permite um diferencial [17]:

Para nos esses “atacarejos” são concorrentes, porém com um formato de operação distorcido, se apresentam de um jeito, comunicam de outro e operam em outro, totalmente diferente de nossos objetivos. Entretanto, é uma circunstância operacional do nosso negócio. Não posso impedir que o cliente que vem à loja fazer o seu negócio realize as suas compras também para uso próprio. No entanto, a empresa oferece um grande obstáculo para a venda ao consumidor final. Só vendemos embalagens para o atacado. Com isso, a nossa parcela das vendas para o consumidor final é muito pequena. Acho que uns 2% ou 3% do nosso negócio. Somos o estoque do comerciante. Esse é o nosso foco. Mas o *cash-and-carry* é uma modalidade de negócio que pode ter duas vertentes: destinada somente ao comerciante, ou também ao consumidor final. Há empresas que atendem duas vertentes. A nossa é dirigida à compra profissional.



Nossa principal vantagem é o preço. Não oferecemos luxo e toda compra é feita com pagamento à vista, mas oferecemos produtos de qualidade a preços mais baixos que a concorrência, aumentando a margem de lucro de nossos clientes. Além disso, como trabalhamos com embalagens fracionadas, o comerciante pode comprar exatamente a quantidade que ele necessita e a preço de atacado. Se eles forem ao Atacadão, Assai [...] e outros [...] eles irão pagar o preço de varejo. Esse é o nosso grande diferencial.

Esse posicionamento de não romper com a operação da empresa pode ser fundamentado em Penrose (1959), que defende que o acúmulo do conhecimento e da experiência dos recursos gerenciais são estímulos internos para inovar, crescer e determinar em parte a direção da expansão da firma. Complementando, Tushman e Nadler (1997) argumentam que a maioria das inovações de sucesso estão ligadas ao efeito cumulativo de mudanças incrementais ou na combinação criativa de técnicas ou métodos existentes.

Inovações nos sistemas permitiram melhores desempenhos nas empresas. Diminuir perdas, riscos e permitir um crescimento sustentado [13] foram outros benefícios identificados junto às empresas pesquisadas. Segundo Damanpour e Evan (1984), a melhora da performance está relacionada com a implementação equilibrada de inovações técnicas e administrativas. Entretanto, o crescimento ou a melhora do desempenho pode ser realizado por meio da exploração de novas possibilidades ou no aproveitamento de velhas certezas (MARCH, 1991). Essa melhora de desempenho e redução do risco é descrita na entrevista com a Empresa F:

Até 2002, utilizávamos o planejamento orçamentário em planilhas excel, era uma loucura... mais de 450 planilhas a serem trabalhadas.. porque para cada loja eram 40 arquivos. Em 2003, implantamos um sistema de gestão orçamentária para toda a América Latina. E isso foi um sucesso, que o modelo foi exportado para outras regiões de atuação da empresa no mundo. Os principais benefícios foram a resolução dos problemas de segurança e confiabilidade de dados, além do ganho de tempo para a consolidação do orçamento, que atualmente é feito no Brasil em um ou dois dias. Também podemos simular, pois ele permite que testemos novos cenários e recalculamos todo o orçamento.

Outro benefício citado pelos entrevistados diz respeito aos novos serviços implantados pela

empresa e que promovem uma diferenciação que atrai os clientes [14]. Para Afuah (1998) e Ansoff (1977), uma idéia se transforma em inovação, quando é convertida em um produto ou serviço que o cliente deseja. Por exemplo, criar um serviço de entregas ou promover cursos foram novos serviços que as empresas entrevistadas adotaram e que, segundo seus gestores, trouxeram vantagens para as mesmas. Segundo Fein (1998), o fato do atacado ser basicamente uma prestação de serviço, faz surgir dois tipos padrões de inovação: a inovação de processo de redução de custo e a inovação de serviço de valor agregado. Para o autor, a redução de custo realiza-se pela utilização de tecnologias de informação que agilizam os pedidos, controle de estoque, inventários, entre outros. E os serviços de valor agregado envolvem as atividades de compra e venda junto aos clientes.

O código [15] coloca que a inovação permitiu o crescimento do faturamento da empresa, como declara o entrevistado da Empresa E:

Muitos clientes brigavam que a gente só vendia a peça de frios, mas com a ampliação da loja, foi feita uma área de fatiado. O cliente pede para partir metade ou para fatiar [...] aí o produto é “crayovacado” na bandejinha. Então esse produto é fatiado. Mas esse serviço não é na hora não.. é como se fosse um produto da empresa [...]. E nos demos um salto de 50% no faturamento com essa inovação na loja [...]. e foi uma coisa simples [...].

As firmas crescem impulsionadas pela inovação, porque por meio delas desequilíbrios são criados (TURVANI, 2002). Cho e Pucik (2005) utilizam a taxa de crescimento anual, o total de vendas ou a capitalização de mercado como índices para mensurar os resultados da inovação.

Os entrevistados também incluíram como benefício da inovação a visibilidade da marca [16]. Michman e Mazze (2001) argumentam que no ramo varejista ou atacadista, as inovações estão ligadas ao mercado alvo, à imagem, ao ambiente físico, aos recursos humanos e à tecnologia da informação.

O surgimento do “atacarejo” é outra situação que reforça a relação entre a inovação e o crescimento. O entrevistado da Empresa F declarou que foi o pioneiro nessa inovação e que por meio dela, entre outros fatores, a empresa cresceu.

[...] o varejo veio para dentro. E quando ele veio para dentro, nesses anos, eu me preparei para trabalhar com os dois. Eu não tenho hoje grandes problemas de trabalhar com os dois.

Eu to praticando dois preços na loja, preço de caixa, preço unitário [...] tal.. tal.. tal [...]

Agora, a empresa adotou esse critério, porque a empresa percebeu que nessa mixagem de publico um fator ideal para fazer uma mixagem das margens [...] ou seja, você consegue o equilíbrio e consegue trabalhar [...].

Agora se você me perguntar se isso é inovação [...] eu não saberia te dizer se sim, ou que não [...] É inovação o modelo que o Rodolfo, o presidente da empresa, criou a 30 e tantos anos atrás [...] esse modelo de empresa. Para mim, essa foi a grande inovação e que muita gente não percebeu, e esse foi um lado interessante, até 1998. Porque ele tinha somente essa lojinha e quando chegou em 1999 [...] 1998 em diante, eu vim para cá em 1999, a gente começou a profissionalizar a empresa e a empresa começou a expandir, abrir loja, ir ao mercado com o projeto de lojas maiores, diferentes... mas mantendo aquele estilo, padrão, aquela maneira de atendimento [...] o que aconteceu? Ai todo mundo acordou, e agora virou uma febre!” (Gestor da empresa F)

O último código desta categoria é aprofundar o conhecimento da legislação de tributos para possibilitar que a empresa pague menos impostos [18]. A utilização de uma nova estrutura operacional de novos procedimentos internos pode gerar a inovação administrativa (AFUAH, 1998). Seus benefícios incluem tanto a mensuração da eficiência que é a relação entre as entradas e saídas, recursos e produção, como a mensuração da efetividade que é o crescimento da empresa e a satisfação dos funcionários (GOPALKRISHNAN, 2000).

#### **6.2.4. QUARTA CATEGORIA – C4**

Identificar os problemas que os atacadistas enfrentam para inovar foi classificado como a quarta categoria. A quebra dos paradigmas [19], o custo do aprendizado [20], identificar o que mudar e como [21] e o medo de não ocorrer retorno esperado [24] foram códigos que

demonstraram que a inovação, por mais estudos a empresa possa empreender, sempre haverá o receio que os esforços sejam em vão. Como colocado pelo entrevistado da Empresa B:

A maior dificuldade na implantação e desenvolvimento de um projeto diz respeito à resistência das pessoas ao novo. As pessoas não entendem, demoram a comprar a idéia e muitas vezes a nova idéia deve ser imposta de cima para baixo para ser cumprida. Às vezes ela é cumprida como maneira de provar que não funciona (mas funciona com alguns ajustes). Quando quem vai operacionalizar a coisa compra a idéia tudo flui melhor.

Inovar não é garantia de sucesso, pois os mesmos fatores que criam uma empresa inovadora de sucesso são os que levam ao fracasso à medida que mudam as condições competitivas (TUSHMAN; NADLER, 1997). Christensen (1997) argumenta que existem fatores que afetam a probabilidade da inovação realizar rupturas em produtos, em serviços existentes e com os clientes.

A burocracia e a falta de compromisso para implantar a mudança [22] foi outro problema citado pelas empresas, como a declaração do entrevistado da Empresa E: “*Sim (a empresa é receptiva à inovação), mas não a coloca em prática. Ela não tem compromisso, tem idéias boas... mas não realiza.*” Se a empresa tem como objetivo a inovação para crescer, é essencial que as habilidades gerenciais incluam o planejamento, a implantação, a percepção de oportunidades de mercado (PENROSE, 1959). Meyer (1998) reforça essa argumentação, defendendo que independente da inovação realizada pela empresa, essa exigirá habilidades diferentes dos gestores e dos processos àqueles requeridos para gerenciar um conjunto de operações existentes.

### 6.2.5. QUINTA CATEGORIA - C5

A quinta categoria utilizou o conceito de crescimento como regra de inclusão, pois os atacadistas de auto-serviço o definem como abrir lojas [24], expandir geograficamente [25] e aumentar o faturamento da empresa [26]. Esses códigos possuem pouca diferenciação entre si, mas alguns entrevistados buscavam com a abertura de uma loja expandir sua atuação na cidade, em que atua, no Estado de origem e mesmo no País. Como especificado pela Empresa D: *“Sempre São Paulo. A gente quer fechar a área de São Paulo. Na nossa idéia mais duas lojas.... uma na zona sul, mais uma na zona leste e mais uma na zona norte.... a gente fecha aqui, SP. A idéia depois são cidades próximas, num raio de 100km.”*

A relação entre abertura de loja e faturamento como forma de mensuração do crescimento foi argumentado pela Empresa G:

Faturamento de cada loja e o faturamento corporativo. E não podemos esquecer a abertura de lojas, porque desde 2000, temos objetivos claros de expansão. Contudo, esse crescimento é sempre vinculado à redução de custos operacionais, aprimoramento do modelo de operação e abertura de lojas em novas localidades, bem como a reforma da estrutura das lojas atuais.

Essa amplitude na forma de medir o crescimento também é encontrada entre os teóricos do crescimento, pois a mensuração do crescimento não possui índice que seja unânime. Penrose (1959) sugere que o crescimento da empresa deve ser medido por meio de seus recursos. Ackoff (1981) defende a mensuração por meio do tamanho da empresa, a venda bruta ou a participação de mercado. Henderson (2002) argumenta que o crescimento deve ser medido em termos de participação de mercado. Cho e Pucik (2005) utilizam o crescimento como taxa de crescimento anual, total de vendas ou capitalização de mercado.

Contudo, Fleck (2002) argumenta que a mensuração do crescimento de uma empresa depende

da natureza e do propósito da análise. Ou seja, pode ser adequado empregar um indicador interno que compare tamanho, como quantidade de funcionários. Mas, segundo a autora, esse indicador interno não fornece nenhuma informação adicional sobre o desempenho da empresa na paisagem empresarial. Sendo preferível utilizar um indicador externo de tamanho como faturamento, participação de mercado, entre outros para verificar o desempenho estratégico da empresa. Vale ressaltar que para os pesquisados, o índice que permite medir o crescimento da empresa é o externo, como a abertura de loja, a expansão geográfica e o faturamento da empresa.

#### **6.2.6. SEXTA CATEGORIA – C6**

A última categoria utilizou como regra de inclusão: identificar os fatores que contribuem para o crescimento. A disponibilidade de capital ou de investidores [27] e possuir uma estrutura que permite o crescimento sustentável [29] são códigos semelhantes, mas foram apresentados separadamente com o objetivo de demonstrar a restrição financeira e organizacional que as empresas enfrentam quando buscam crescer (PENROSE, 1959). Segundo a autora, as limitações externas incluem a dificuldade de obter capital e condições desfavoráveis da demanda. As limitações internas compreendem a incapacidade das firmas adaptarem sua estrutura às exigências de crescimento de operações e falta de habilidade gerencial.

A visão empresarial [28] também foi apontada pelos pesquisados, como afirma o entrevistado da Empresa A:

Quando a empresa estava no interior, ele queria crescer e expandir, mas lá não tinha o que fazer, então ele decidiu: eu vou para Belo Horizonte. E a primeira coisa para isso é colocar uma loja. Por que ele foi colocar essa loja aqui? Foi a primeira loja fora do Ceasa, a não ser o Makro, foi a primeira. Não existia isso. Mas isso aqui, já era um terreno para construir uma loja Apoio (concorrente). Já

tinha uma pesquisa que essa o cliente aceitava a loja. Agora você ia brigar pelos clientes do Ceasa. Mas a visão dele era: vamos colocar porque eu estou querendo crescer e sair do interior para cá. Foi no feeling mesmo, a empresa não tinha estrutura. Agora, hoje, ele senta com você. Nós fomos ao interior ver uma loja, aí, nós sentamos, pusemos no papel. O investidor viu que dá resultado de longo prazo e ele não quer o curto prazo, principalmente com a valorização do terreno! . Então, nós vimos que era viável.

Esse código reforça a necessidade da habilidade gerencial defendida por Penrose (1959).

Schumpeter (1947) também observou que o crescimento não é um fenômeno independente, mas uma função que pode variar de acordo com fatores como oportunidades do ambiente, aumento da população, progresso tecnológico e empreendedorismo. Para o autor, o último é um elemento é caracterizado pela combinação de recursos produtivos existentes de forma nova ou com novos propósitos.

## 7. CONCLUSÃO

A análise qualitativa aplicada a este estudo teve a finalidade de avaliar se a inovação gerou crescimento na percepção dos administradores e proprietários dos atacadistas de auto-serviço. Ou seja, a pesquisa qualitativa pretendia investigar se as inovações introduzidas pelos atacadistas possibilitaram o crescimento da empresa.

A inovação para os atacadistas está mais ligada a serviços e à tecnologia. Isto é, a introdução de novos serviços permite a diferenciação junto aos clientes, agregando valor ao processo de venda. A tecnologia engloba a implantação de sistemas na operação de loja, nas funções administrativas de retaguarda, como a compra, o financeiro etc. Vale ressaltar que ser o pioneiro na inovação não era um objetivo das empresas em sua maioria, mas para elas o principal é não permitir o distanciamento entre os concorrentes. Em outras palavras, as empresas devem ser exímias copiadoras e capazes de acompanhar os líderes de mercado. Essa constatação possibilitou identificar os principais tipos de inovação utilizados pelo setor atacadista.

O resultado da introdução dessas inovações, segundo os entrevistados, foi o crescimento, tanto do faturamento da empresa como o surgimento de condições para a abertura de loja, e a lucratividade. Entretanto, foram apontados outros benefícios: a redução de custo, o benefício tributário, melhor desempenho, visibilidade da marca e a própria continuidade do crescimento. Esse último benefício estava ligado à inovação de sistemas, pois por meio dela, o controle e a abertura de novas filiais em regiões geográficas dispersas eram realizadas sem grande impacto para a empresa.



A própria criação do “atacarejo”, como modelo de operação das lojas de atacado, foi uma inovação de sucesso, pois possibilitou o crescimento de algumas empresas, tanto das pioneiras como das copiadoras. Vale observar que no período de 2000 a 2005, das sete empresas que utilizavam esse tipo de operação, seis abriram novas lojas. Somente um entrevistado se classificou como atacado de auto-serviço, mas também abriu lojas no mesmo período.

Apesar da importância demonstrada pelos pesquisados, a principal fonte para promover novas idéias, novos processos ou serviços foi o concorrente. Porém, as empresas não possuem áreas com a função principal de desenvolver essas novidades, respondendo assim o objetivo específico de verificar se havia um processo sistêmico de inovação.

De maneira geral, a definição de crescimento para as empresas pesquisadas apresentou uma unanimidade, pois para eles, significa abertura de lojas, expansão geográfica e conseqüentemente o aumento do faturamento.

Um ponto em relação ao crescimento, é que, segundo os entrevistados, ele próprio tornou-se fonte para a inovação, com o incremento de novas lojas, a necessidade de melhores controles se tornou uma obrigatoriedade. A comprovação disso é que todas as empresas pesquisadas implantaram novos sistemas e todos os entrevistados ressaltaram a importância dessa inovação, citando-a como um tipo de inovação ou um benefício dela.

No entanto, foram identificados outros fatores que contribuíram para o crescimento, como a disponibilidade de capital e a visão do staff gerencial, ou seja, o empreendedorismo de alguns diretores ou proprietários das empresas.

Sendo assim, a inovação gerou crescimento, mas esse desenvolvimento também sofreu influência de outros fatores e se tornou um fator para a criação de novas idéias. Contudo pode-se acrescentar que a inovação não se restringiu a esse benefício. A melhora no desempenho, a redução de, a simplificação e agilidade do gerenciamento foram outros efeitos identificados pelos pesquisados.

## **8. LIMITAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo tem como objetivo retomar o processo de elaboração desta pesquisa bem como delinear algumas limitações e trabalhos futuros.

Apesar da amostra conter empresas de Minas Gerais e de São Paulo, que são os dois estados que detêm mais de 90% do faturamento da modalidade de auto-serviço do atacado, essa amostra não contemplou as empresas mais influentes do setor, embora fossem feitas inúmeras tentativas de contato. Em alguns casos, as entrevistas até foram agendadas mas eram constantemente desmarcadas, impossibilitando o trabalho com as mesmas.

A pesquisa junto a Empresa E apresentou uma particularidade. A entrevista foi agendada com o Diretor Geral da empresa, porém quem a respondeu foi o encarregado administrativo financeiro, pois o diretor estava ausente, fato somente revelado no ato da entrevista. O entrevistado informou trabalhar na empresa há 16 anos, mas demonstrou, no entanto, pouco saber de fatos concernentes ao direcionamento da empresa, podendo com isso ter causado distorções nos dados.

O entrevistado da Empresa F se mostrou bastante acessível e interessado na pesquisa, mas durante a entrevista ocorreram inúmeras interrupções como atendimento do telefone e utilização do e-mail. Entretanto, as informações obtidas foram elucidativas e ricas de detalhes, permitindo realizar o objetivo do trabalho.

A dificuldade de realizar a entrevista na Empresa H foi outra limitação, apesar de agendada para o final de maio, a entrevista somente foi realizada no dia 30/06/06, tendo sido desmarcada quatro vezes, gerando atraso no cronograma planejado.

A própria subjetividade na interpretação da análise do conteúdo se constitui em uma limitação, pois segundo Bardin (2000), o emissor e o receptor são pólos de inferência. Ou seja, cada elemento pode adaptar a mensagem de forma a fornecer informações relativas a sua análise.

A atualização dos dados do setor com a inclusão do ano de 2005 não foi possível, porque a ABAD, em 2006, alterou a forma de demonstrar esses dados. Anteriormente, era disponibilizada uma planilha contendo todos os dados primários, possibilitando que as análises fossem feitas. Atualmente, somente os resultados finais são acessados.

Como sugestão de continuidade de trabalho, seria a realização de uma pesquisa em outras modalidades de atacado, permitindo uma comparação entre os resultados, como o atacado de entrega ou os atacados de auto-serviço que trabalham com produtos de construção civil.

Outra sugestão seria a repetição da metodologia da pesquisa junto aos varejistas o que também proporcionaria uma ampliação do *framework* teórico, pois possibilitaria a comparação do “atacarejo” com o varejo tradicional, que são dois canais de marketing que atualmente concorrem pelo consumidor final. Essa disputa pelo mercado varejista começou entre o Atacadão e o Grupo Pão de Açúcar, conforme declara a empresa A: “[...] *Serviço ao cliente, você sabe que o cash não oferece serviço nenhum. Nós temos esse diferencial que eu*

*te falei, nós atendemos o varejo, o atacarejo. Isso, foi até um briga do Abílio Diniz com o Atacadão. “Isso é um atacarejo” ”.*

A tendência deste mercado é ser consolidado, ou seja, grandes grupos realizarem aquisições, alianças ou fusões com o objetivo de controlar o setor, pois segundo Lethbridge (2006), repórter da Revista Exame, o Wal-Mart, Carrefour e Pão de Açúcar se preparam para comprar o Atacadão. Com apenas 35 lojas, essa empresa faturou 4,5 bilhões de reais no ano de 2005. Segundo o autor, a liderança nesse tipo de negócio traz inúmeras vantagens, entre elas o poder de compra junto aos fornecedores, o que aumenta as margens de lucro cria a oportunidade de oferecer preços menores ao consumidor.

## 9. REFERÊNCIAS

- AAKER, David. A. **Administração estratégica de mercado**. 6<sup>a</sup>. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ABAD. **Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores**. Disponível em < <http://www.abad.com.br/ranking.shtml>>. Acessado em 23.março.2005.
- ABELL, D. F. Competing today while preparing for tomorrow. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 73 - 78, Spring 1999.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livro Técnicos e Científicos, 1976.
- ACKOFF, R. L. **Creating the corporate future: plan or be planned for**. 2<sup>a</sup>. ed. New York: John Wiley, 1981.
- ACS, Z. J.; AUDRETSCH, D. B. Innovation, market structure, and firm size. **The Review of Economics and Statistics**, v.LXIX, n. 4, p. 567-574, Nov/1997.
- AFUAH, A. **Innovation management**. New York: Oxford University Press, 1998.
- ANDERSON, E.; DAY, G. S.; RANGAN, V. K. Strategic channel design. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 4, p. 59 - 69, Summer 1997.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H.I. **A Nova Estratégia empresarial**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. **Implantando a administração estratégia**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Gain and sustained competitive advantage**. 2<sup>a</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail management: A strategic approach**. 7<sup>a</sup> ed. New Jersey: Upper saddle Riner, 1998.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, M.B. **Strategic marketing channel management**. New York: McGraw-Hill, 1992.
- BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e seu efeito no desempenho das empresas: Lucro ou crescimento? **2o.Encontro de Estudos em Estratégia**. Junho 2005.
- CALSON, B. ELIASSON, G. Industrial dynamics and endogenous growth. **Industry and Innovation**, v. 10, n. 4, p. 435- 455, Dez/2003.
- CHANDY, R. K; TELLIS, G. J. Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 13, p.474 – 487, 1998.
- CHO, H.; PUCIK, V. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **Strategic Management Journal**, n. 26, n. 6, p.555-575, 2005.
- COBBENHAGEN, T. **Successful innovation: forward a new theory for the management**

**os small ena medium sized enterprises.** 3a. ed. New York: Edward Elgar Publishing Inc, 2000.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator dilemma: When new technologies cause great firms to fail.** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

COUGHLAN. A.T., ANDERSON, E. STERN, L. W., EL-ANSARY, A.I. **Canais de marketing e distribuição.** 6<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: Managing the dynamics of strategic maneuvering.** New York: The Free Press, 1994.

DAMANPOUR R.; EVAN, W. Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. **Administrative Science Quarterly**, n. 29, n. 3, p. 392-409, Set/1984.

DAMAPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p. 45-66, Jan/2001.

DAMAPOUR, F.; SZABAT, K.; EVAN, W. The relationship between types of innovation and organization performance. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, p. 587- 601, Nov/1989.

DUNPHY. S., PAUL, A. H., PALUMBO F. A. **Structure and innovation.** In: HUSSEY, D. **The innovation challenge.** New York: John Wiley e Son Ltd, 1997.

FEIN, A.J. Understanding evolutionary processes in non-manufacturing industries: Empirical insights from the shakeout in pharmaceutical wholesaling. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 8, n.3, p. 231-270, Spring/1998.

FLECK, Denise L. Growth trajectories of firms. **XXVI Encontro Nacional da ANPAD**, , Setembro 2002.

FONSECA, Adenilson. Atacando em Duas Frentes. **Revista Gôndola**, n. 123, p. 52 - 57. Junho. 2005. Disponível em <<http://www.amis.org.br/downloads/gondola/g123/atacarejo.pdf>>. Acessado em 23.novembro.2005.

FRAZIER, G. L. Organizing and managing channels of distribution. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 27, n. 2, p. 226, Spring, 1999.

FRIEDMAN, Laurence G. FUNREY, Timothy R. **Channel advantage: Going to market with multiple sales channels to reach more customers, sell more products, make more profits.** Butherworth Heinemann. Butterworth-Heinemann. Oxford, 1999.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5a. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOPALAKRISHNAN, S. Unraveling the link between dimensions of innovation and organizational performance. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 11, n. 1, p. 137-153. 2000.

HAMEL, Gary. Strategy Innovation and the quest for value. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 39, n.2, p. 78-86, Winter 1998.

HAX, A. C.; MAJLUF, N.S. The use of the growth-share matrix in strategic planning. **Interfaces**, v. 13, n. 1, p. 46-60. 1983.

HENDERSON, B.D. A curva de experiência revisada: porque funciona? In: STERN, C.W.; STALK JR. G. **Estratégia em perspectiva: The Boston Consulting Group.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

HENDERSON, B.D. Concorrência estratégia e natural. In: STERN, C.W.; STALK JR. G. **Estratégia em perspectiva**: The Boston Consulting Group. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

HENDERSON, B.D. O portfólio de produtos. In: STERN, C.W.; STALK JR. G. **Estratégia em perspectiva**: The Boston Consulting Group. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

HERDON JR, N. C.; CHI-YIN YU, C. A new retail technology in Ásia: Warehouse clubs. **Management Research News Patrington**, v. 19, n. 9, p. 5-23, 1996..

HOFFMAN, K. D. BATESON, J. F. G. **Princípios de marketing de serviços**: Conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOUAISS, A.; Villar, M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

HUSSEY, D. **The innovation challenge**. New York: John Wiley e Son Ltd, 1997.

IBGE. **Instituto Brasileira de Geografia e Estatística**. Censo demográfico 2000. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/populacao/censo2000\\_populacao.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2000/populacao/censo2000_populacao.pdf)>. Acessado em 18 dezembro 2005.

IBGE. **Instituto Brasileira de Geografia e Estatística**. Pesquisa anual de comércio 2003, v. 15, 2003. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2003/pac2003.pdf>>. Acessado em 18 dezembro 2005.

IBGE. **Instituto Brasileira de Geografia e Estatística**. Produto interno bruto dos municípios 1999 – 2003, v. 16, 2005. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/28032002pib.shtm>>. Acessado em 18 dezembro 2005.

KAIKATI, J.G. The boom in warehouse clubs. **Business Horizons**, v.30, n.2, p. 68-73, 1987.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 2003

KERLINGER Fred.N.; LEE, Howard B. **Foundations of behavioral research**. 4thed. United States: Wadsworth-Thomson Learning, 2000.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. Value innovation: The strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, p. 102-112, Fev/1997.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Principles of marketing**. 7<sup>a</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: A edição do novo milênio. 9<sup>a</sup>ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBKIN, M.; Day, G. S. Evolutionary process in competitive markets: Beyond the product life. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 3, p. 4-20, July/1989.

LETHBRIDGE, Tiago. **Revista Exame**, n. 0867, p. 34 a 37. Disponível em <[http://www.mixxer.com.br/exame/040506\\_A\\_disputa\\_do\\_ano\\_no\\_varejo\\_brasileiro.htm](http://www.mixxer.com.br/exame/040506_A_disputa_do_ano_no_varejo_brasileiro.htm)>. Acessado em 20.julho.2006.

LEVINE, J. Warehouse retailers. **Venture**, p. 107-108, December. 1983.

LEVY, R. Make way for warehouse club. **Duns Bussiness Monthly**, p. 76-78, April. 1985.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.



LIAO, N. N. H.; CHIANG, A. C. Y. Management model to create customer satisfaction: an empirical research on suppliers perspectives. **Journal of American Academy of Business**. v. 6, n. 2, p. 159-165, 2005.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**. v. 2, n. 1, p. 71-87, Fev/1991.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing research: An applied orientation**. 2<sup>a</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MARKIDES, C. Strategic innovation. In: Roberts, E. B. **Innovation: Driving product, process and market change**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MEYER, Christofer. **Relentles growth: How Silicon Valley innovation strategies can work in your business**. New York: The free press, 1998.

MICHMAN, R. D. Managing Structural changes in marketing channels. **The Journal of Consumer Marketing**. v. 4, n. 4, p.33 - 43, Fall 1990.

MICHMAN, R. D.; MAZZE E. M. **Specialty retailers marketing: Triumphs and blunders**. London: Qorum Books, 2001.

MILES, A. W. Renascença do portfólio. In: STERN, C.W.; STALK JR. G. **Estratégia em perspectiva: The Boston Consulting Group**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. 1<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PENROSE, E. T. Limits to the growth and size of firms. **The American Economic Review**, v. 45, n. 2, p. 531-543, May/1955.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 3<sup>a</sup> ed. New York: Oxford University Press, 1959.

PITELIS, C. **The Growth of the firm: The legacy of Edith Penrose**. New York: Oxford University Press, 2002.

PRIDE, W.M.; FERREL O. C. **Marketing concepts and strategies**. 10<sup>a</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1997.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n.6, p. 61-78, Nov/Dez., 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas de análise de indústrias e da concorrência**. 5<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

QUINN, J.; LEAVY, B. Structural innovation in Irish wholesaling: The voluntary group format. **Irish Marketing Review**, v. 15, n. 1, p. 49-57, 2002.

- RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROSENBLOON, Bert. **Marketing Channels: A management view**. 5<sup>a</sup> ed. New Jersey: The Dryden Press, 1995.
- SIQUEIRA, Antonio C.B.de. **Segmentação de mercados industriais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHUMPETER, J. A. Theoretical problems: Theoretical problems of economic growth. **The Journal of Economic History**. v. 7, n.2, p. 1-9, 1947.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. . **Comportamento do cliente: Indo além do comportamento do consumidor**. Atlas: São Paulo, 1999.
- STALK JR. G.; EVANS, P. B.; SHULMAN, L. E. Concorrendo em capacidades: as novas regras da estratégia corporativa. In: STERN, C.W.; STALK JR. G. **Estratégia em perspectiva**: The Boston Consulting Group. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- STERN, C.W.; STALK JR. G. **Estratégia em perspectiva**: The Boston Consulting Group. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- STERN, L. W. EL-ANSARY, A.I. COUGHLAN. A.T. **Marketing channel**. 5<sup>a</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- STONEMAN, Paul; KWON, M. J. Technology adoption and firm profitability. **The Economic Journal**.v. 106, n. 437, p. 952-962, July. 1996.
- TETHER, B.S. Do services innovate (differently)?: Insights from the European inn barometer survey. **Industry and Innovation**. v. 23, n. 2, p. 153-184, June. 2005.
- TURVANI, M. Mismatching by design: Explaining the dynamics of innovative capabilities of the firm with a Perousean mark. In: PITELIS, C. **The growth of the firm: The legacy of Edith Penrose**. New York, Oxford University Press, 2002.
- TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: Relato de sucesso de grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- VAN DE VEN, A. H., ANGLE, H.L. POOLE, M.S. **Research on the management of innovation: The Minnesota studies**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Oxford University Press, 2000.
- VRAKING, W. J.; COZIJNSEN, A. J. Monitoring the quality of innovation process and innovation success. In: HUSSEY, D. **The innovation challenge**. New York: John Wiley & Son Ltd, 1997.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark. J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: Conceitos**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- WILLIAMSON, Oliver, E. Transaction cost economics: **Policy and applications**. Hants: Edward Elgar, 1995.
- WHITTINGTON, Richard. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

## Roteiro de entrevista

1. Caracterização da empresa:
  - 1.1. Tempo de existência da empresa: data de inauguração;
  - 1.2. Área de atuação: auto-serviço, entrega, balcão, operador logístico, varejo.
  - 1.3. Quanto ao porte: quantidade de lojas e tamanho médio da lojas (m<sup>2</sup>);
  - 1.4. Quanto à região de atuação: cidade, estado;
  - 1.5. Linhas de produtos oferecidos: alimentício, higiene, limpeza, bazar, eletro-eletrônico, outros;
  - 1.6. Serviços oferecidos aos clientes: entrega, crédito ao cliente, cartão de credito, outros;
  - 1.7. Número de funcionários;
  - 1.8. Faturamento geral;
2. Características do respondente:
  - 2.1. Cargo/função;
  - 2.2. Formação;
  - 2.3. Tempo na empresa.
3. A empresa tem expandido seu faturamento?
4. A empresa tem aumentado seus pontos de venda (lojas)? Onde (qual região)? É fora da área de atuação tradicional da empresa? Como (aquisição, lojas próprias)?
5. A empresa tem aumentado sua participação no mercado?
6. A empresa tem aumentado o número de itens vendido?
7. A empresa tem desenvolvido a marca própria?
8. Quem pode comprar nas lojas? É necessário algum credenciamento?
9. Qual a política de crédito da empresa? A empresa aceita cartão de crédito? Ticket? Cheque eletrônico? Cheque pré-datado?
10. O que é um novo produto para sua empresa? O que é um novo serviço?
11. Você acha que a introdução de um novo produto ou serviço só tem valor quando o mesmo é aceito pelo mercado e gera receita e lucro para a empresa?
12. O que a sua empresa entende por crescimento?
13. Na sua empresa a inovação permite:
  - 13.1. Redução de custo e preço de produtos?
  - 13.2. Melhor desempenho da empresa?
  - 13.3. Aproveitar oportunidades de mercado?
14. Na sua empresa existe uma área organizacional diretamente interessada em tratar questões de inovação? É uma unidade organizacional de que tipo? (assessoria, coordenadoria, diretoria, gerência)
15. A sua empresa tem realizado parcerias ou acordos para utilizar novas tecnologias? (EDI, Pedido automático, controle de localização estoque)
16. A sua empresa tem implementado algum novo serviço nas lojas? (ex. entrega programada, cursos para clientes)
17. Sua empresa tem implantado algum processo ou tecnologia nova na área administrativa? (workflow, fechamento de venda)
18. A sua empresa nos últimos anos alterou normas internas para atender novos nichos de mercado (“dogueiros”, pizzaria, com. Informal)? Ex. eliminação de carteira de associado.
19. Você conhece alguma ação de inovação de algum concorrente que tenha colocado o mesmo em evidência e tenha sido imitado?
20. A sua organização é receptiva á inovação? Em que áreas e como?
21. O processo de inovação é influenciado por terceiros? Nesse caso é feito por imitação de outros concorrentes, induzido por consultores ou qualquer outro tipo de influência?

22. Você tem concorrente? Quem são? Eles têm obrigado a sua empresa a inovar?
23. Quais as maiores dificuldades que você reputa ao desenvolvimento da inovação na sua empresa? E o que ela impacta no crescimento da empresa?

<b>Dados de Crescimento</b>							
<b>Dados</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Abertura de loja</b>							
<b>Área de vendas</b>							
<b>No. de funcionários</b>							
<b>Dados sobre Inovação</b>							
<b>Inovações Implantadas</b>							

**APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**

**Entrevista: Empresa A****Cargo/função:** Gerente Comercial**Formação:** Segundo grau completo**Tempo de empresa:** 4 anos**Entrevistador:** Qual o tempo de existência da empresa?**Entrevistado:** Como empresa distribuidora, ela é antiga e tem 28 anos, mas como *cash*, ela bem mais nova, eu não tenho a data precisa, deve ter 10 anos, mais ou menos, 13 anos lá no interior. Aqui (BH – loja da Cidade Industrial), vamos fazer 4 anos. E nós já temos outra lá na av. Paraná. Olha, como nos mudamos o foco. Inauguramos uma loja, onde era o antigo Medradão.O que tem no centro, não tem nem estacionamento. Nem convênio com estacionamento se conseguiu, os estacionamentos estão lotados. O que tem lá mesmo é sacolinha, o pessoal compra e usa a sacolinha, aquele pessoal de ônibus. Gira em torno de 250 mil pessoas dia, então a loja tem um fluxo de cliente... outro dia ele (gerente da loja da Paraná) me disse que bateu o Record, passaram 5.500 pessoas no *chek-out*. É muita gente, agora...**Entrevistador:** Mas a loja é enorme?**Entrevistado:** É!**Entrevistador:** Quantos check-out? Qual o tamanho?**Entrevistado:** A loja é. Tem 12, são dois lado: um para a Paraná e outra para a Guarani.**Entrevistador:** Eu imaginei esse fluxo de gente...**Entrevistado:** É o dia inteiro! Da hora que abre das 7:00 às 7:00 da noite.É o dia inteiro aquele negócio.

Quinta-feira de Páscoa, aquilo era impressionante. O formigueiro, o dia inteiro, o dia inteiro. Não tem guarda volume.

**Entrevistador:** Não é venda de volume?**Entrevistado:** Não. Agora que a gente ta acertando com a pastelaria, com os transformadores. Foi uma loja que nos surpreendeu, porque deu uma rentabilidade muito rápida. Ela conseguiu em quatro meses um ponto de equilíbrio.**Entrevistador:** Mas isso foi por causa da margem de varejo?**Entrevistado:** É a margem de lá é muito alta.**Entrevistador:** Por que a margem de atacado é menor?**Entrevistado:** É a margem de atacado puxa. Essa loja aqui, por exemplo, 20%, 40% é varejo e ajuda muito. A loja do interior é diferente, 80% é atacado e 20% é varejo.**Entrevistador:** E vocês vão fazer entrega?**Entrevistado:** Tem, nós colocamos lá uma Kombi. Mas a pessoa paga o frete. È um sistema que eu até copieei do SAM's Club. Você paga 2% a 3% sob o valor total da sua compra. E tem um mínimo. Mas, lá, você faz essa negociação com o cliente, o gerente tem essa autonomia. Então ta, vou te dar o frete de graça, mando te levar... tal... em alguns casos você cobra. Só para fazer um média.

Fizemos lá um telemarketing passivo e não ativo. O Villefort (concorrente) ficou muito forte com o telemarketing. Aqui nós temos o televendas, ativo mesmo, tipo aquele pessoal do Ceasa que liga o dia inteiro, cada um tem sua carteira de clientes. Agora, é uma negociação brava, cada pedido é uma negociação. O bom é que aqui tá perto dos compradores, tem tudo. Os clientes não querem pagar o mesmo preço do piso. Os clientes de volume sempre querem um diferencial. Então é venda mesmo. Nós chegamos ao ponto do televendas representar 30% das nossas vendas e num pode extrapolar isso não, se não...

**Entrevistador:** Data de inauguração?**Entrevistado:** A data de inauguração dessa loja, que eu sei, foi... nós inauguramos no dia 05/12.

**Entrevistador:** Qual a área de atuação?

**Entrevistado:** Nossa área de atuação é auto-serviço, cash que nós temos. E nós temos 3 lojas.

**Entrevistador:** Qual o porte das lojas?

**Entrevistado:** Vamos falar do tamanho médio, Essa aqui tem 3.000m<sup>2</sup> , a do interior tem 2.800 m<sup>2</sup> e no centro chegaria a 1.800m<sup>2</sup>

**Entrevistador:** Quanto à região de atuação?

**Entrevistado:** Nós só atuamos dentro do estado: Divinópolis, Contagem e no centro da cidade.

**Entrevistador:** Quais as linhas de produtos oferecidos?

**Entrevistado:** Nós trabalhamos com mercearia básica, que nós falamos, higiene pessoal, limpeza, um pouco de bazar, bebidas, perecíveis nós temos e eletro e eletrônico, nós não trabalhamos.

**Entrevistador:** Quais os serviços oferecidos aos clientes?

**Entrevistado:** Serviço ao cliente, você sabe que o cash não oferece serviço nenhum. Nós temos esse diferencial que eu te falei, nós atendemos o varejo, o atacarejo. Isso, foi até um briga do Abílio Diniz com o Atacadão. “Isso é um atacarejo”. E nós assumimos isso.

Nós prestamos serviço de embalar mercadoria que o atacado num tem, o cash num tem. E aceitar cartão de crédito e cheque pré-datado.

**Entrevistador:** Qual a quantidade de funcionários?

**Entrevistado:** Nós hoje, da empresa A, temos 240 funcionários, mais o suporte que uma outra empresa nós dá, vamos colocar 280 funcionários.

**Entrevistador:** Qual o faturamento?

**Entrevistado:** Nós, hoje, temos um faturamento geral das três unidades praticamente 12 milhões mensais.

Deixa eu te explicar um pouco como funciona o nosso comercial. Como nós temos o nosso atacado distribuidor, que é outra empresa do grupo e o atacado distribuidor não trabalho com a gama de itens que nós trabalhamos, trabalham com menos. Mas eles tem uma força de compras e nós unimos as duas forças de compras, então o que o CD compra, nós buscamos e eles nos repassam a preço de custo, que nós também contribuimos nas despesas deles. Então, isso aí do nosso faturamento hoje 40% vem de lá e os 60% restante é feito por aqui e cada loja recebe suas compras. A logística é essa.

Mas o atacado distribuidor não tem comprometimento com o cliente, se não deu negociação, não deu preço, num tem o produto sai o vendedor. São duzentos e tantos vendedores com palm e se num tem o produto, num tem nada não e sai do cliente.

Agora aqui é diferente, se o cliente chega e procura temos que ter o item. Mesmo que não tenha giro. É um complemento de linha. Você tem que ter. Então a gente trabalha assim: um comprador para mercearia, um para bazar, limpeza e bombonier, outro para perfumaria e bebidas e commodities fica comigo.

**Entrevistador:** E em relação aos pontos de venda?

**Entrevistado:** São lojas que nós temos e são três.

**Entrevistador:** E todas foram montadas pela empresa? Nenhuma aquisição?

**Entrevistado:** Não foi aquisição, foram todas montadas. Mas somente a de contagem é própria. As outras são de investidores. A empresa é composta de irmão que trabalham em outros segmentos e que investem. E agora estamos partindo para novas lojas.

**Entrevistador:** E com isso ela tem aumentado sua participação de mercado?

**Entrevistado:** Sim, por que podemos falar que tem aumentado porque não existia essa loja e hoje já tem um faturamento de 4 milhões. E com isso nos pegamos os clientes de alguém.

Na loja do centro, já temos um faturamento de 2 milhões. Então por causa disso nós podemos afirmar que estamos aumentando a nossa participação no mercado.

**Entrevistador:** E em relação ao número de itens vendidos?



**Entrevistado:** Isso é de acordo com o que se precisa no mercado. Nós nos margeamos em torno de 6.000 a 7.000 itens.

**Entrevistador:** Trabalha com as principais marcas e secundárias?

**Entrevistado:** Sempre as principais de mercado. Antes nós estávamos com um mix muito maior, justamente por trabalhar com várias marcas. Agora estamos segmentando, principalmente o que vem do atacado distribuidor porque ele não necessita de uma muita variedade. Nós vamos ter o líder e a marca secundária, ou mais dois concorrentes de níveis. Hoje, o produto melhorou muito e todo mundo preza pela qualidade, antigamente, você falava Sadia e era a melhor. Hoje você tem uma Perdigão, uma Seara ou uma Pif Paf. Os produtos são bons devido ao controle de fiscalização melhorou e se não tem esses produtos você perde mercado.

Antigamente se falava em Cica, hoje tudo é da Unilever. Então, tem muitas outras marcas no segmento que são boas.

**Entrevistador:** Os próprios fabricantes criam a segunda marca...

**Entrevistado:** Exatamente.

**Entrevistador:** E as marcas próprias?

**Entrevistado:** Eu tinha até esse conceito, mas eu mudei a pouco tempo. Eu acho o seguinte: quem vende, não deve fabricar. Entendeu? Eu achava que você não tinha que ter marca própria, você não é fabricante. Mas, o mercado te obriga a ter uma marca própria. Você ter aquela exclusividade que ninguém acompanha o preço. Você vai ter uma condição melhor, porque o fabricante sabe o seu volume, então nos estamos partindo para a marca própria.

Antigamente, você precisava ter uma equipe de qualidade rigorosa e grande. Hoje, já não é tão necessário e com isso estamos partindo para a marca própria com o milho verde e a ervilha. É uma parceria com uma empresa produtora que industrializa. Não optamos por uma empresa que só industrializa para garantir a qualidade. E nós, assim, estamos procurando iniciar.

**Entrevistador:** Quais são as regras para comprar na loja?

**Entrevistado:** Nos abrimos nossa loja para todo mundo. O credenciamento somente é exigido para as pessoas que vão pagar com cheque ou que querem nota fiscal, ao invés do cupom fiscal.

**Entrevistador:** E qual é o grande diferencial da sua loja?

**Entrevistado:** O preço! O atacado tem um custo operacional mais barato. Você não tem conforto. A empilhadeira está no meio do corredor. O diferencial para um varejo é de 25%, em um item ou outro, ele ganha, mas no valor final a diferença é de 25%.

Nos EUA é diferente. Tem um colega que foi para lá em uma viagem da ABAD. E ele viu que o atacado cobra pelo serviço. O preço do produto é repassado. Os fabricantes não vendem direto, lógico que existem exceções.

**Entrevistador:** Qual a política de crédito?

**Entrevistado:** O cliente cadastrado após a 3 compra, porque se utiliza a 3 compras, o cliente vai ser inadimplente com 1, 2, 3... ou 10 compras, mas é uma maneira de você ter um relacionamento com o cliente e depois que você tem um relacionamento com ele de 3 compras, e normalmente o cliente compra de 15 em 15 dias, você vê como ele trabalha. Mas, tem cliente que após o cadastro inicial, você já está liberando a compra. Essa é a política de crédito. Agora, o que você vai avaliar no cliente são as informações de mercado. Hoje, o cliente é muito bom se ele não é inadimplente. Não é pelo que ele compra, mas sim pelo fator inadimplência. Então, tem cliente no mercado que é espetacular.

Vai compra pela primeira vez, você não pode correr risco. É muito falsificador. Agora quando você tem que abrir, num tem jeito, o limite é R\$ 100,00, porque você já vai sabendo que aquilo você vai perder. Então a pessoa que vai fazer o cadastro, já sabe, não pode dar um limite acima de R\$ 200,000, se o cliente reclama: "Pô, como eu vou comprar no atacado com

R\$ 200,00?” Mas aí, você tem mil um golpes.... mil coisas que o pessoal inventa. Na abertura de loja foi um horror...tenho vários cheques.

Cartão de crédito, nós aceitamos, mas normalmente é dirigido para pessoa física. Mas o pequeno comerciante compra com o cartão, porque a maneira que ele compra o mix, nos dá o lucro. Agora, tinha um mercado grande que me pagava metade do custo, mas eu cortei porque tinha que negociar preço com ele. Era um cliente bom, mas que não dava.

Nós damos 14 dias sem juros para o cliente e com 21 dias ele já paga uma taxa. Ticket a gente não trabalha.

**Entrevistador:** O que é um novo produto ou serviço para sua empresa?

**Entrevistado:** A gente considera produto de revenda novo, aquele que você introduziu e não importa se ele novo no mercado ou não. Você colocou e ele é novo na sua empresa. Então a gente considera aquele produto realmente novo.

Um novo serviço, isso aí são as inovações diárias que a gente tem. Essas inovações que você coloca para os clientes. É algo diferente que você coloca para o seu cliente que ainda não tem. Vamos supor que eu colocasse entrega, seria um serviço novo para ele, como eu tenho a sacola que foi novo para ele, como o cartão de crédito que foi novo uma época e eu posso criar mais alguma coisa. Para o consumidor final, por exemplo, como os carrinhos são ruins para comprar e a cestinha não dá pela viabilidade, nós estamos colocando o carrinho de dois andares, mas não é aquele pequeno, nós temos um que a gente chama de “sapão”, e vai ter um outro que tem dois andares com 120 litros. Então, é uma adequação que você fez para adequar um serviço que você presta para o cliente.

**Entrevistador:** E a introdução de um novo produto ou serviço só tem valor se ele dá retorno.

**Entrevistado:** No nosso caso sim!. Eu acho que a introdução dele é se ele nos der retorno, e retorno é se ele for aceito pelo mercado.

**Entrevistador:** E você tem algum exemplo?

**Entrevistado:** Sim, já tivemos casos, porque você deixa chegar na maturidade, ou seja, 3 meses. Se não atingiu o giro naquilo.... Normalmente, quando você introduz, vem a degustação, vem a abordagem, então você tem que deixar aquele período. Se a gente não conseguiu atingir aquele índice que a gente quer, a gente retira. O próprio fornecer reconhece que aquilo não foi aceito.

Agora, tem produto que surpreende a gente. Produtos que, às vezes, você não acredita nele, mas o comprador acredita tanto, te fala tanto... que acaba dando certo. Mas tem outros que você aposta, aposta e não dão em nada.

**Entrevistador:** O que sua empresa entende por crescimento?

**Entrevistado:** Crescer tem varias coisas. Nos temos que crescer consciente, bem estruturados. Nós queremos crescer o quê? Nosso nome crescer no estado. Queremos ser conhecidos como fornecedores, distribuidores, atingir mais áreas e logicamente ter mais venda. Então para nós, o crescimento é estar presente em outras várias áreas que a gente tem que ter.

**Entrevistador:** E você tem uma estratégia para fazer esse crescimento?

**Entrevistado:** Não! Hoje a gente estava até discutindo sobre isso. Nós crescemos para chegar nesse ponto e não sair fora do feeling. Então hoje a gente já tem isso, foi nos oferecido um loja muito boa, uma estrutura boa, estacionamento amplo, tal, tal... Mas, vamos analisar, o ponto é isso, a região é assim... raio de ação. Por sorte, tinha uma loja de eletrodoméstico que interessou pela loja e fez uma pesquisa mais aprofundada e nos ofereceu essa pesquisa. E essa pesquisa mostrava que o pessoal da redondeza mostrava que eles esperavam um supermercado. E supermercado para atacarejo é pouca diferença. Então nos temos que mudar o nosso foco, o mix tem mudar, pois a região tem restaurante de poder aquisitivo maior. Então tínhamos que mudar a linha de queijos para finos, o corte da carne. Estávamos até preparado. Mas aí fomos ver a loja, qual o faturamento da loja, essa loja tem que faturar tanto, tem que trabalhar com a margem de “xis”. Nós fizemos todos os cálculos, pois nós precisamos crescer

com responsabilidade e chegamos a conclusão que aquela loja era inviável para nós, justamente porque nós fizemos os cálculos.

**Entrevistador:** O crescimento foi devido às oportunidades ou devido ao comando?

**Entrevistado:** Quando a empresa estava no interior, ele queria crescer e expandir, mas lá não tinha o que fazer, então ele decidiu: eu vou para Belo Horizonte. E a primeira coisa para isso é colocar uma loja. Por que ele foi colocar essa loja aqui? Foi a primeira loja fora do Ceasa, a não ser o Makro, foi a primeira. Não existia isso. Mas isso aqui, já era um terreno para construir uma loja Apoio (concorrente). Já tinha uma pesquisa que essa o cliente aceitava a loja. Agora você ia brigar pelos clientes do Ceasa. Mas a visão dele era: vamos colocar porque eu estou querendo crescer e sair do interior para cá. Foi no feeling mesmo, a empresa não tinha estrutura. Agora, hoje, ele senta com você. Nós fomos ao interior ver uma loja, aí, nós sentamos, pusemos no papel. O investidor viu que dá resultado em longo prazo, ele não o curto prazo, principalmente a valorização do terreno. Então, nos vimos que era viável.

**Entrevistador:** E a inovação permite redução de custo?

**Entrevistado:** Sem dúvida! Às vezes, você não consegue reduzir o custo de produto, mas você consegue manter aquele preço e isso é muito importante. É igual a ação de marketing, ela não gera crescimento, mas também a venda não caiu. Tem coisa que não é mensurável, você não tem como medir.

E é lógico que a inovação melhora o desempenho. Nós mudamos nosso software de controle, tem um ano e meio, e foi uma coisa fantástica. Nós temos hoje uma ferramenta. A gente tinha um outro que era um inferno. Ele dava até medo. A empresa tinha uns controles que quando eu cheguei, eu fiquei abismado. Eu cheguei para o Ger. Financeiro e disse: “Gente! Quem quiser ficar rico aqui, ficava sem ninguém saber.” O negócio era todo aberto. Era tão fácil fazer o que você quisesse fazer. Você chegava em uma tesouraria de loja e ela funcionava como um contas a pagar, uma tesouraria central. E com isso você não tinha nenhum controle. Você ia bater um caixa de loja e sempre batia, mas uma porção de saída que ficava lá e não se sabia o que era.

Houve um crescimento que evitou essa perda com o investimento. Tem muita coisa que a gente vai inovando e vai melhorando cada vez mais. Agora, você tem que estar preparada para aproveitar as oportunidades que o mercado te dá. Essa loja no centro foi um negócio assim, pega... nós vamos fazer... mas nos estávamos preparado, nós tínhamos estrutura para fazer. Agora, podia ter sido muito melhor, tanto é que nós estamos corrigindo tudo agora. Foi feito muito atropelado, questão de planejamento. Mas nos tivemos que fazer e têm surgido novas oportunidades.

**Entrevistador:** Mas, às vezes se paga um custo para aprender.

**Entrevistado:** É se paga um custo para aprender.

**Entrevistador:** Sair de atacado distribuidor para atacarejo, foi muita mudança?

**Entrevistado:** A impressão que se tem quando se entra aqui, é um supermercado. Que diferença tem? Nenhuma, os produtos são os mesmos! O caixa tem fila! É cheque, cartão! Mas, é muito diferente. É diferente a operação. Nos trouxemos um gerente de varejo para aqui e nós tivemos que substituir. Porque até o cliente que é varejo aqui, é diferente. O tratamento com ele é diferente.

É tanta coisa diferente, o remanejamento de carga é uma coisa que você tem que olhar. Porque isso é um custo que você tem, se você não ficar atento... é um custo pesado. A empilhadeira, o custo de hora homem. Aqui nos temos que olhar muito custo, porque 90% do custo aqui, são fixos... então tem que segurar esses custos fixos... aumentando a venda, esse custo abaixa, mas tem que olhar esse custo, porque percentual engana muito a gente.

Temos que olhar muito isso, o tratamento com cliente. O cliente chega aqui, o comerciante, o tratamento é diferente. É outro mundo. Não é que nem o atacado distribuidor que não tem

compromisso. O risco do atacado auto-serviço é maior, pois não vamos no cliente e a comprovar endereço, todo mundo comprova.

Outro risco é o cartão de crédito, pois o varejo não corre esse risco. O cliente entra aqui e compra 1 pallet de cerveja. Quando chega a fatura, ele nega. “ Eu não comprei isso não!” A operadora vem para cima de você e eu tenho que provar. E aí o cliente diz: “ Eu sou consumidor e vou compra 200 caixas de cerveja??!!” Nos já tivemos golpe assim.

Outra coisa, eu permito o meu gerente negociar... isso é uma coisa diferente.

**Entrevistador:** Então, sua empresa é interessada em inovação! Possui uma estrutura?

**Entrevistado:** Sim, a diretoria que é composta por poucas pessoas. Sempre estamos trocando idéias, o que vamos fazer, o que nos achamos. Todo mundo opina, o próprio presidente, que é uma pessoa nova, opina e escuta. Então, não se pode dizer uma estrutura. Nos tratamos desse assunto. Não temos consultoria, é tudo interno. Hoje, nos temos um consultor para desenvolver um tipo de trabalho de treinamento, um mediador. Nós começamos no meio do ano para cá, do pessoal ser aberto, porque a característica que tinha aqui era a seguinte: o corpo gerencial com o gerente que tinha, prendia todo mundo de baixo da arma. Ele não aceitava que ninguém falasse mal. E quando eu cheguei, eu mudei. Liberdade com responsabilidade. Então, todo mundo chegava nas reuniões e a participar, mostrava planilhas, começamos a ter controle, mostra a rentabilidade. Conscientizar o pessoal. Precisávamos conscientizar o pessoal sobre o estoque, porque se existe uma deflação, quanto menos você comprar, no outro dia será mais barato. Hoje, nós não temos aqueles produtos podres, que não giram. Antigamente, 80% dos nossos problemas eram esses produtos. Hoje, eu acredito que seja 10%. Houve uma conscientização e o pessoal começou a se expor, a dar a cara.

**Entrevistador:** E vocês têm realizado parcerias ou utilizado novas tecnologias?

**Entrevistado:** Sim, com a compra desse sistema, nós fizemos a assinatura de tecnologia que esta sempre inovando o sistema. As vezes nos pedimos alteração e tem vez que eles trazem uma nova versão que tem um recurso ótimo, que a gente nem tinha imaginado.

**Entrevistador:** Pedido eletrônico?

**Entrevistado:** Entre eu e o fornecedor não. Somente entre as lojas e o CD.

**Entrevistador:** Tudo está interligado? On-line?

**Entrevistado:** Tudo, controle de localização de estoque. Está tudo implantado, faltando só detalhes. Nós crescemos muito devido a esse sistema. Controlamos mais. Tipos as perdas.

**Entrevistador:** E você tem implementado algum serviço novo?

**Entrevistado:** Estamos implementando o curso para clientes, mas só para a loja do centro, pois os concorrentes naquela região fazem isso. Todo esses cursos são gratuitos, mas nos vamos cobrar uma taxa que será revertida em compra na loja. É uma maneira de fazer você comprar mais na loja.

**Entrevistador:** E administrativamente?

**Entrevistado:** O sistema permitiu agilidade. Ocorreu um erro no marketing, mas a equipe se imbuuiu de tentar minimizar o máximo esse problema. E o sistema me dava às informações na hora.

Agora, uma inovação que estamos pensando é a longarina eletrônica. Eliminando erro na precificação dos produtos na gôndola.

**Entrevistador:** Vocês alteraram normas para atender as um nicho de mercado?

**Entrevistado:** Não, norma não. Mas mix de produtos. Nós nos adequamos e temos uma clientela grande.

**Entrevistador:** Mas, vocês quando abriram a loja era obrigatório utilizar a carteirinha?

**Entrevistado:** Não, aqui, no interior sim. Quando foi inaugurada essa loja, foi retirada a carteirinha. Somente para quem paga com prazo.

**Entrevistador:** E os negócios informais? Foi obrigatória alguma adaptação?

**Entrevistado:** Só no crédito, para conhecer o cliente, tivemos que ir ao cliente. Foi uma mudança de postura.

**Entrevistador:** E as inovações nos concorrentes? Você já imitou alguma?

**Entrevistado:** Sim, o Atacadão no preço. Nós criamos a sacola e eles nos imitaram.

O próprio Apoio aceita cartão. E todo dia você tem que criar algo. É muito dinâmico. Eu não quero saber o que, mas eu tenho que criar.

**Entrevistador:** Então posso dizer que sua empresa é receptiva a inovação?

**Entrevistado:** Hoje é, porque o corpo gestor da empresa é muito novo. O presidente tem 43 anos, apesar de não ter formação. E tem outro diretor que tem 37 anos. Então, todo mundo é receptivo, aceitam mais a inovação. Esse pessoal foi criado com a informação mudando minuto a minuto.

**Entrevistador:** O processo de inovação é influenciado por terceiros?

**Entrevistado:** Quando você busca conhecimento, você inova. Fomos visitar um concorrente que utiliza boleto bancário, aí, nos fizemos um levantamento, um estudo e vimos que era viável. E imitamos, mas adequamos.

Vou te dizer uma coisa, no Brasil, cash-care era Makro. Quando surgiu o Apoio que era no Ceasa. Nos tínhamos que inovar, com serviço como o atendimento e deu muito certo. Tanto é, que o Villefort quando abriu, copiou tudo do Apoio.

O Sam Waltz agradecia aos concorrentes e nos também. Contudo, tem muita coisa que o mercado copia da gente.

**Entrevistador:** E quem é o seu maior concorrente?

**Entrevistado:** Makro, Apoio e Villefort. E nos pesquisamos os concorrentes diretos diariamente.

**Entrevistador:** Quais as maiores dificuldades da inovação e do crescimento?

**Entrevistado:** A falta de conhecimento da ferramenta de inovar. Hoje, você já não tem mais a barreira de mudar, de inovar. A gente sabe que tem que mudar. Mas como? O aprender.

Mas para resolver isso, nós estamos saindo mais, não somente o dono da empresa, mas todos. Tem um curso, uma feira, quem quer ir vai. Às vezes nos alugamos um van e viajamos até São Paulo com o pessoal de piso de loja e visitamos várias lojas. O que nos colhemos de frutos, nós vimos lojas mais agressivas.

Em uma viagem em SP, nós nos aproximamos do Atacadão e nós compramos perfumaria dele, devido à bagunça que o governo fez na tributação desses itens.

DADOS SOBRE O CRESCIMENTO						
Dados	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Quantidade Lojas	1	1	1	2	2	3
Área de vendas	1.500m <sup>2</sup>	1.500m <sup>2</sup>	1.500m <sup>2</sup>	4.500m <sup>2</sup>	5.800m <sup>2</sup>	6.500m <sup>2</sup>
No. de funcionários	40	40	50	100	130	240

<b>DADOS SOBRE A INOVAÇÃO</b>						
<b>Quantidade de inovações</b>	- Assumiu o atacarejo. - Troca do sistema corporativo.	-	- Eliminação da obrigatoriedade do credenciamento.	- Introdução da sacola plástica; - Introdução do carrinho de compras para varejo. - Disposição das linhas na nova loja; -	- Troca do sistema corporativo; - Introdução do cartão de crédito; - Criação da rádio interna (studio gravação).	- Voz sob IP (comunicação com as unidades); - Atualização da frente de caixa (pin pad); - Endereçamento do estoque; - Criação da pré-venda.
<b>Soma</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**Entrevista: Empresa B**

Cargo/função; Coordenador de Telemarketing

Formatação; MBA em Marketing e Vendas

Tempo na empresa. 4 anos

**Entrevistador:** Qual a origem da empresa? Só um breve histórico.

**Entrevistado:** Bom, a empresa foi fundada em novembro de 1979, tendo hoje, 27 anos de existência e começou como atacado de auto-serviço. E foi uma oportunidade de mercado, pois foi seguindo a inauguração do Makro e do Apoio em Belo Horizonte.

Mas hoje, a empresa atua como atacado de auto-serviço, entrega, operador logístico, varejo e distribuição.

**Entrevistador:** Quantas lojas a empresa possui? E a área de venda?

**Entrevistado:** Hoje, possuímos 4 lojas que totaliza 4.000m<sup>2</sup>. As lojas estão localizadas em Contagem, Ribeirão das Neves, Montes Claros. Temos uma outra empresa no sudoeste de Minas.

As lojas oferecem produtos alimentícios, perecíveis e mercearia seca, higiene, beleza, limpeza e bazar.

**Entrevistador:** E quais os serviços oferecidos aos clientes?

**Entrevistado:** Entrega, crédito ao cliente, cartão de crédito, nota de consumo, telemarketing, cartão de débito, boleto bancário e venda externa.

**Entrevistador:** Quantos funcionários a empresa possui?

**Entrevistado:** Hoje a empresa possui por volta de 1.000 funcionários e o faturamento, que é o próximo item do roteiro!? É de aproximadamente 22 milhões mês.

**Entrevistador:** A empresa tem expandido seu faturamento?

**Entrevistado:** Sim, só para você uma idéia, peguei alguns dados para comprovar: No segmento Mercearil em 2004 estávamos na 10<sup>a</sup> posição, em 2005 11<sup>a</sup> lugar, porém deve-se levar em conta que outras empresas entraram no ranking este ano exemplo Megafort - MG em 4 lugar, JC Distribuição - Go em 6 lugar.

E no segmento geral em 2004 estávamos na 12<sup>a</sup> posição ano de 2005 em 13<sup>a</sup> lugar, incluiu este ano Megafort - MG em 4 lugar, JC Distribuição - Go em 7 lugar, Ferragens Negrão em 12 lugar.

Portanto, no meu entendimento estávamos crescendo no mercado porém análise mudou com novas empresas abrindo o faturamento. Fica a questão onde estas empresas estavam em 2004?

**Entrevistador:** Ok, mas a empresa tem aumentado seus pontos de venda?

**Entrevistado:** Sim, em Montes Claros, Ribeirão das Neves, Sudeste Mineiro. Agora, eu não sei se entra, pois foi criado um centro de distribuição, uma empresa logística, que fez a empresa crescer... mas não foram criadas novas lojas de auto-serviço... houve um melhor desempenho da empresa, porque aproveitamos sinergia, oportunidades de parceria.... entre outros...

Agora se focar somente atacado de auto-serviço, o crescimento foi menor, pois optamos por estruturar para crescer.

**Entrevistador:** Como assim? Quantas lojas vocês tinham em 2000 e quantas vocês tinham em 2005?

**Entrevistado:** Nós não abrimos novas lojas, neste período em questão não foi aberta novas lojas, temos 4 lojas de 2000 a 2005.

Em 1979, Virgílio tinha um espaço na pedra vendendo tomates e outras hortaliças, em 1988, ele inaugurou a 1<sup>a</sup> loja no pav 10, em 1993, a 2<sup>a</sup> loja pav 11, em 1995, ele inaugurou a 3<sup>a</sup> loja pav 5, em 2000, ele inaugurou a 4<sup>a</sup> loja em Montes Claros e em 2005.... novembro, o Centro de Distribuição com 8.200 m<sup>2</sup>.

Neste período foram feitos investimentos internos de reestruturação da empresa para crescer. Contratação de profissionais do mercado para trazer novas idéias e procedimentos de outras empresas; até então, somente eram promovidos pessoal de loja, por exemplo: operador de caixa, encarregado de loja e gerente de compras, o Diretor Financeiro e Operacional eram ex-funcionário SINDI na época e estavam na empresa desde a inauguração entre outros.

Aí, em 2001...2002, Contratou-se do mercado gerentes de Compras em vários departamentos dentro dos segmentos de mercearia e perecíveis, reestruturou a área comercial. Em 2002, também, contratou um novo Diretor Financeiro do mercado que implantou o Call Center e significou uma grande mudança na maneira de enxergar os clientes e processos.

Depois ocorreram mais mudanças, em 15 dias criou-se o departamento de Crédito, após 6 meses implantou forma de pagamento Boleto Bancário. Novas estruturas de análise de limite de crédito a partir de referências de mercado e documentação, anteriormente era a partir do Feeling do gerente da loja. Em 2003 implantou o sistema de visita a clientes para análise de crédito. O novo diretor Financeiro trouxe várias inovações para empresa!!

Na área de Tecnologia, alterou frente de caixa para funcionamento ON LINE e OFF LINE, mudou toda a característica de telefonia incluindo aquisição de softwares, mudança de operadora e normatização do uso de telefone. Ele criou o departamento de Metodologia para estudar, criar e rever processos e por aí vai....

Hoje, a empresa tem uma cara totalmente diferente da que eu conheci em 2002. O presidente preferiu reestruturar para crescer. Somente em 2005 inaugurou o Centro de Distribuição com 4 câmaras frigoríficas de grande porte e toda uma estrutura logística com tecnologia de ponta com a finalidade de buscar outros mercados: food-Service, distribuição autorizada Nestle e centro de distribuição de mercadorias.

**Entrevistador:** Mas, vocês têm o objetivo de crescer? Abrir lojas?

**Entrevistado:** Sim, mas nada ainda formalizado, temos procurado novos pontos, mas ainda nada concretizado. Mas, foi inaugurou loja própria em Montes Claros e Centro de distribuição Próprio em Ribeirão das Neves.

**Entrevistador:** Mas esse crescimento é fora da atuação tradicional da empresa?

**Entrevistado:** Sim, porque a empresa em Montes Claros implantou na loja atendimento ao varejista e entrega ao cliente, a empresa implantou o segmento de distribuidor exclusivo Nestlé com entrega e vendas externas, Com o Centro de Distribuição iniciamos no negócio de distribuição Logística.

**Entrevistador:** A empresa tem aumentado o número de itens vendido?

**Entrevistado:** Sim, de 7.000 para mais de 10.000, e essa nova distribuidora gira em torno de 2.000 itens, pois no atacado de auto-serviço, a variedade é mais ampla.

**Entrevistador:** E a marca própria? Tem sido feito algum investimento nesse sentido?

**Entrevistado:** Existem alguns produtos, mas poucos... somente o que dá retorno... e mais commodities....

Agora, tem havido uma preocupação com nome da loja. Tem sido feito um desenvolvimento do nome da empresa... vem acontecendo na participação de vários eventos como Abrasel em agosto 2004, Superminas outubro 2004, Minas pão em outubro 2005 e julho 2006, Exposição da marca nos Veículos, Veiculação da Mala Direta com novo visual via correio, divulgação do nome da empresa via Telemarketing. Na revista Distribuição Ranking 2006 sendo citado

**Entrevistador:** Quem pode comprar na loja? Há alguma restrição?

**Entrevistado:** Bom, se compras em dinheiro / débito qualquer um pode comprar, para compras em cheque ou outra forma requer credenciamento.

**Entrevistador:** E a política de crédito? O que a empresa aceita?

**Entrevistado:** A política de crédito é definida através da análise de dados formais (documentos), referências comerciais e consulta aos órgãos de proteção ao crédito (Serasa e SPC). Para compras a crédito (ch e BK) todo cliente deve ser credenciado com apresentação



de documentação original e copia xerox, passa por análise e é liberado um limite inicial mínimo com 1ª pagto a vista em cheque e após compensação do cheque libera-se o prazo. Para outras formas de pagto (ch3 e bk), aumento de limite de crédito requer maior avaliação levando em consideração frequência de compras (relacionamento com a empresa), referencias comerciais, consultas, consultas Serasa / Spc e visita de análise de crédito .

A loja de Montes Claros por ter uma característica varejista aceita Cartão de Crédito e Convênios com empresas que utilizam para seus funcionários vale compras ex. Universidade Unimontes. Agora, Ticket Restaurante nós não aceitamos em nenhuma loja.

**Entrevistador:** O que é um produto novo?

**Entrevistado:** Como assim?

**Entrevistador:** Seria um produto que é novo para a empresa, apesar de ser velho para o mercado ou não e tudo que é novo para o mercado?

**Entrevistado:** Um produto novo na empresa é um produto que já existe no mercado e nós ainda não trabalhamos com ele, assim como, um produto novo também é tudo que é novo no mercado, lançamos produtos novos que também são lançamento no mercado. Em Março, a Souza Cruz Lançou uma nova modalidade de cigarro Derby Slims e nós tivemos exclusividade no lançamento dentro da Ceasa e Montes Claros, impactando em treinamento de toda equipe pela Souza Cruz. Em resumo um produto novo para a empresa é tudo que é novo para ela em se tratando de produtos que nós vendemos. Em se tratando de tecnologias e processos muitas vezes a empresa sabe da existência porém é novo para ela e não é novo para o mercado e nós somos pioneiros em alguns aspectos e "copiadeiros" em outros.

**Entrevistador:** E esse novo produto deve dar retorno?

**Entrevistado:** Sem dúvida, mas às vezes não vem como retorno financeiro, mas sim como visibilidade da marca... pioneirismo.

**Entrevistador:** O que a sua empresa entende por crescimento?

**Entrevistado:** Melhor definição dos setores e funções , aumento de deptos /diretorias cada qual com sua participação nas decisões estratégicas da empresa e com aumento do faturamento e representatividade no mercado.

**Entrevistador:** Na sua empresa a inovação permite redução de custo e preço de produtos, melhor desempenho e aproveitar oportunidades de mercado?

**Entrevistado:** Redução de custos operacionais sim, de preço no produto não. Pois, às vezes não impacta no preço final de venda. No tocante a melhoria dos processos/procedimentos, a inovação reduziu a hierarquia para tomada de decisões. E no aproveitamos oportunidades, sim, como a de distribuição Nestlé e Food Service.

**Entrevistador:** Na sua empresa existe uma área organizacional diretamente interessada em tratar questões de inovação?

**Entrevistado:** Sim, existe um departamento chamando de Metodologia....organização e métodos... que presta assessoria a presidência e é responsável por rever todos os processo e procedimentos.

**Entrevistador:** E em relação a novas tecnologias, a empresa tem realizado parcerias ou acordos?

**Entrevistado:** Nós temos utilizado o WMS que controla o estoque do depósito. Temos também uma consultoria em logística e telemarketing. Mas não temos pedido eletrônico.

O sistema que utilizamos é o do fornecedor PC Informática, apenas não está incluído RH que utiliza um sistema particular.

Inclusive, em Montes Claros utilizávamos o sistema da PC Informática para atacado e Itaotec para o Varejo , está semana estamos virando o sistema para PC Informática no Varejo também.

Bem, estamos iniciando um projeto de EDI junto a Nestlé, mas ainda em fase de testes. Esta

ferramenta foi exigência da Nestle por sermos Distribuidor Autorizado Nestle (DAN).Mas, não tem nada a ver com o auto-serviço.

**Entrevistador:** E esse sistema é recente?

**Entrevistado:** Não, acho que desde sempre.... Na verdade a PC informática empresa teve como seu primeiro cliente o a empresa, os donos são amigos.... Hoje a PC Informática esta presente em todo o Brasil.

Agora, que novas versões do sistema foram instaladas... mas não saberia dizer grandes alterações.

**Entrevistador:** E a sua empresa tem implementado algum novo serviço nas lojas?

**Entrevistado:** Sim, o Telemarketing , Serviço de entrega que está em fase de implantação, a cozinha experimental que também está em fase de implantação.

**Entrevistador:** E na área administrativa? Tem sido implantado alguma nova tecnologia?

**Entrevistado:** Troca de produtos mais (cliente), formação de preço, sistema de operação de caixa off line, cancelamento de notas fiscais eletrônico com hierarquia, troca de produtos junto ao fornecedor, mas em implantação, processo de transferência de mercadoria, formatação do processo de compras almoxarifado.

**Entrevistador:** A sua empresa nos últimos anos alterou normas internas para atender novos nichos de mercado?

**Entrevistado:** Normas alteradas...hum.... no segmento de clientes da distribuição. Aceita-se documentos via fax ou xerox, implantação de limite de crédito inicial de R\$ 1.000,00 .

Agora, existe a diferenciação entre comprar uma unidade, conjunto e comprar a caixa.. Alguns produtos nós somente vendemos em caixa e conjunto, como copos descartáveis, sabão em barra. Porém quando o produto está ofertado em nosso folheto vendemos pelo mesmo preço em todas as unidades de venda.

**Entrevistador:** A sua organização é receptiva á inovação? Em que áreas e como?

**Entrevistado:** A inovação é um paradigma que deve ser quebrado a cada nova proposta, muitas vezes levam-se meses ou anos dependendo da necessidade de urgência da inovação...com perda de vendas ou prejuízo. Como compras com a implantação de nova formatação de preço dos produtos.

**Entrevistador:** E esse processo de inovação é influenciado por terceiros?

**Entrevistado:** Em alguns deptos a inovação parte da cópia da concorrência, mas na maioria das vezes são propostas de funcionários/depto da empresa ligados aos problemas ou da Metodologia.

**Entrevistador:** Quais as maiores dificuldades que você reputa ao desenvolvimento da inovação na sua empresa? E o que ela impacta no crescimento da empresa?

**Entrevistado:**A maior dificuldade na implantação e desenvolvimento de um projeto diz respeito a resistência das pessoas ao novo. As pessoas não entendem, demoram a comprar a idéia e muitas vezes a nova idéia deve ser imposta de cima para baixo para ser cumprida. Às vezes ela é cumprida como maneira de provar que não funciona (mas funciona com alguns ajustes). Quando quem vai operacionalizar a coisa compra a idéia tudo flui melhor.

DADOS SOBRE O CRESCIMENTO						
Dados	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Quantidade Lojas	4	4	4	4	4	4
Área de vendas	4.000m <sup>2</sup>	4.000m <sup>2</sup>	4.000m <sup>2</sup>	4.000m <sup>2</sup>	4.000m <sup>2</sup>	4.000m <sup>2</sup>
No. De funcionários	800	800	800	800	800	800

<b>DADOS SOBRE A INOVAÇÃO</b>						
<b>Quantidade de inovações</b>		- Reestruturação da área comercial.	- Reestruturação da área financeira; - Implantação do call center; - Implantação do boleto.	- Visita ao cliente; - Departamento de Metodologia; - inovação na frente de caixa.	- novos canais de propaganda; - Sistema telefônico.	- inauguração de centro de distribuição; - parcerias com fornecedores.
<b>Soma</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

**Entrevista: Empresa C****Cargo/função:** Diretor Administrativo Financeiro**Escolaridade:** Superior completo**Tempo:** 8 anos**Entrevistador:** Como a empresa começou? Qual o seu histórico?**Entrevistado:** A gente começou como atacado de balcão. O cliente vem e a gente separa ou o cliente passa o pedido via fax, a gente separa a mercadoria para ele, ele pega essa mercadoria pronta e vai embora. Depois a gente começou com atacado de auto-serviço e depois varejo.

Nós começamos com atacado de auto-serviço, foi até eu porque na época eu mexia com o Apoio (Empresa de auto-serviço). Eu e o Ronaldo convencemos o Euler a mexer com atacado de auto-serviço e nós forçamos a barra para ele comprar o Apoio Ceasa.

Como na época do Martins, a loja estava vendendo somente 2 milhões e na época do Sindi vendia 8 a 9 milhões. A gente conhecia e sabia que o Martins estava trabalhando errado por causa do mix e outras coisas. Então a gente comprou o Apoio de volta. E eu e o Ronaldo, o Euler não, ele é que é o dono, já tínhamos mexido com o Apoio, com o cash and care, então ficou fácil para voltar. E a loja já vende 6 a 9 milhões de novo.

**Entrevistador:** E a empresa tem quantos anos como um todo?**Entrevistado:** Como um todo tem 60 anos. Mas na evolução do auto-serviço, ela tem, quer ver.. depois que a gente comprou lá..., tem 5 anos que foi quando nós compramos do Martins.**Entrevistador:** Hoje, vocês são atacado de auto-serviço, balcão e varejo.**Entrevistado:** Isso!**Entrevistador:** Mas com estrutura diferente? Lojas diferentes?**Entrevistado:** Isso e logística diferente também. A gente trabalha com distribuição. Distribuição o que é, por exemplo, a Del Valle, a Jonsson e nós também somos representante da Elita, que é higiene pessoal e limpeza. A gente em diversos segmentos. Auto-serviço, balcão, distribuição e tem o varejo.**Entrevistador:** E em relação ao porte?**Entrevistado:** Lojas, nós temos 12 supermercados, 2 autos-serviços, 1 atacado de balcão e a distribuição. O faturamento geral é de 50 milhões. O auto-serviço representa 24% do negócio, o varejo .. 34%, e o restante que a gente chama de atacado é o restante, chegando a 100%.**Entrevistador:** No atacado de auto-serviço, quais os produtos vendidos?**Entrevistado:** Só bazar, alimento, perfumaria e limpeza.**Entrevistador:** E o número de funcionários geral?**Entrevistado:** São 2.500 funcionários. Agora, no auto-serviço, eu tenho 300 funcionários.**Entrevistador:** Qual o seu cargo?**Entrevistado:** Diretor administrativo financeiro. E a administração é toda centralizada.**Entrevistador:** E quanto tempo de empresa?**Entrevistado:** 8 anos.**Entrevistador:** E você saiu do Sindi e foi trabalhar aí?**Entrevistado:** Isso, fui convidado. E como o Sr. Paulo (antigo dono do Apoio) queria vender e o Euler queria crescer, optei pelo crescimento.

Porque aqui é o seguinte: o financeiro e o comercial são fortes, e o Euler somente decide se a gente apoiar. Como a gente trabalha: eu e o Ronaldo temos que dar um valor para ele de resultado. Agora, como chegar nesse resultado é problema meu e do Ronaldo. Ele fica mais na parte de expansão, procurar loja, tal...

**Entrevistador:** E após a aquisição do atacado de auto-serviço, a empresa tem expandido? Aumentado seu faturamento?

**Entrevistado:** Tem. Tanto é que se depois de comprar a loja do Martins, nós conseguimos expandir o faturamento em mais de 200%. E essa outra loja que nós abrimos em 2004, nós já subimos o faturamento em mais de 100%.

Então, você vai fazer o quê que a gente faz? Na primeira loja, eu e o Ronaldo já tínhamos trabalhado lá e sabíamos que Martins estava trabalhando errado, tanto é que eles não estavam dando a importância devida a loja. E o quê que nos fizemos, nós fizemos um comercial forte na loja, montamos o comercial para o Apoio, são mais agressivos em termos de pagamento, porque o cliente queria. A gente deu condição para o cliente comprar do jeito que ele queria, a prazo, com juros, sem juros. Sem credencial, abrindo para o consumidor final, tá? Para o consumidor final comprar. E o que mais importante para o auto-serviço, o custo dele é baixo para a empresa., né?! E porquê que o Ceasa não está dando o mesmo retorno que a outra loja? Porque o Ceasa possui uma tarifa de serviço de mais cara. O aluguel da loja é de 160 mil reais e na outra loja, eu pago 30 mil.

**Entrevistador:** O custo fixo dele é bem menor?

**Entrevistado:** É! É bem menor. Então quando você fala que o pessoal prefere o auto-serviço, é porque você gasta muito pouco, você não tem ar condicionado, você não tem piso, não tem nada. Você só tem preço!

**Entrevistador:** E quando você fala que trabalhou com o quê o cliente queria, você que inovaram?

**Entrevistado:** Não, a gente fez o seguinte para montar o valor que a gente queria, a gente utilizou o marketing e acompanhou o preço do concorrente.

E pelo fato da gente ter uma retaguarda, que é o varejo e faturar perto dos 50 milhões a gente tem muita força com o fornecedor. A gente consegue manter o preço. Muito dos nossos itens, a gente acompanha o concorrente e o fornecedor banca, porque como a gente tem vários segmentos, é importante para o fornecedor.

A empresa mexe com o atacado e o varejo, não é porque a empresa quer. É porque tem hora que é bom comprar pelo atacado e tem hora que é pelo varejo. Por exemplo, a Nestlé monta uma promoção para o varejo.. e a gente aproveita. A indústria tem um segmento para atender varejo e outra para atender o atacado. Então a gente fica com os dois para negociar a compra.

**Entrevistador:** Você tem uma estratégia determinada ou é uma coisa de momento? Surgiu a oportunidade?

**Entrevistado:** Não, a gente faz uma pesquisa do local. Antes de fechar o local, se faz uma pesquisa para ver a condição do pessoal e qual tipo de mix você vai colocar naquele local. Ver se lá é classe A, classe B. E aí você vê o perfil do cliente. Depois que você estuda o perfil do cliente, você vai para o macro, joga o mix que o cliente quer. Por exemplo, como a gente tem loja A que atende ao público A e tem loja C que atende ao pessoal de mais baixa renda, você tem um mix e joga lá. Aí você vai adequando o mix de acordo com o que o cliente vai pedindo.

**Entrevistador:** Vocês estão procurando as lojas para a expansão? Isso é um processo? Ou foi uma oportunidade?

**Entrevistado:** A gente estava procurando para a expansão. A gente queria estrategicamente para a empresa. Tanto é que nós já vamos abrir mais duas lojas Apoio, até o final do próximo ano.

A gente queria um auto-serviço que fosse um intermediário entre o varejo e o atacado. A gente queria atender tanto o consumidor como o pequeno comerciante. O quê que a gente faz, por exemplo, o consumidor final ia ao supermercado e preço era alto para ele. Então o que a gente fez, fez uma margem entre as lojas de varejo e o atacado. Então ela ficou intermediária que atende bem ao consumidor e ao pequeno comerciante. Então muita, coisa que a gente deixa do atacado, a gente faz o mesmo preço do Ceasa, os itens em promoção. Então isso aí é

no corpo a corpo. Então a gente tinha uma estratégia, abrir uma loja intermediária entre o atacado balcão e varejo. E deu certo.

**Entrevistador:** Você tem desenvolvido algum produto novo, marca própria?

**Entrevistado:** Não, a gente está começando agora com a marca própria, mas não tem nenhuma. A gente tem uma marca própria que não é nossa, chamada Aliança que é de São Paulo e que tem um preço bom.

**Entrevistador:** Quais são as regras para comprar na sua loja?

**Entrevistado:** O cliente faz um cadastro, ele tem opção de comprar com cheque 10 dias sem juros, se ele quiser comprar com 14 tem um pouquinho de juros, ele pode comprar com 21, 28 até 60 dias.

O interessante que a gente até viu que deu certo, foi receber os tickets. Mas somente os tickets alimentação que possuem uma taxa favorável que seja menos de 3%. E a gente recebe também o ticket refeição. Então a gente deixa o cliente a vontade.

**Entrevistador:** E cartão de crédito?

**Entrevistado:** Não, somente parcelado e com juros, pois com o preço do auto-serviço a gente não consegue bancar. Você negocia a taxa de 2.. 3% e normalmente é que dá na última linha do resultado. Então não vale a pena.

**Entrevistador:** E se você tivesse que conceituar um novo serviço ou produto, qual você utilizaria?

**Entrevistado:** Como assim?

**Entrevistador:** O que é a inovação para vocês?

**Entrevistado:** A inovação para nós seria a tecnologia, a agilidade na frente de caixa. É o ponto fundamental, é o escoamento do cliente, ele entrar e sair rápido. Você tem que ter impressora a laser. E quanto mais você facilitar a saída do cliente com segurança, melhor é para você. Essa é a melhor inovação. Igual a consulta de cheque, uma coisa bem mais rápida que o concorrente. Ai é tecnologia.

**Entrevistador:** E na parte administrativa? Algumas empresas não crescem porque não tem controle. Vocês colocaram alguma inovação nessa área de pedido, financeiro, estoque.

**Entrevistado:** A gente chama de logística. A nossa logística é toda informatizada. Toda endereçada. Então os pedidos são todos on-line. O tamanho que a empresa é.... se ela não for toda informatizada, a gente não teria controle. A gente trabalha com um banco de dados que daqui, eu consigo enxergar a loja. Financeiramente, eu consigo enxergar se ela está dando um cheque pré-datado, se ela está comprando com cartão. Toda modalidade tem uma retaguarda. A gente centralizou tudo. Então a gente não trabalha nada manual, tudo informatizado. A gente investiu pesado em tecnologia.

**Entrevistador:** Quando vocês introduziram um produto ou serviço novo para o seu cliente, você acha que só vale a pena se aquilo te trouxe algum resultado?

**Entrevistado:** Isso depende do que a gente quer. Se a gente quer alavancar a venda, chamar o público para a loja, a gente tem algumas estratégias. A gente tem o dia D. O dia D você perde dinheiro, mas você joga público na loja para ele acostumar com a loja e achar que a loja vende barato. E tem os outros opcionais, esse aí é muito dinâmico. Muitas coisas a gente copia do concorrente ou inova. Você tem que ter uma marketing muito bom, agressivo.

E quando a gente vai introduzir um novo produto na loja, a gente trabalha com o número de itens por loja, a gente não pode introduzir assim, vamos supor passa de 12 mil itens para 13 mil. Só se for uma exigência do cliente, porque quanto mais itens eu trabalhar, menos poder você tem com o fornecedor. Então você tenta trabalhar com itens que te dá resultado. Caso, você tenha que introduzir um novo item na loja, ele é bem analisado e tem que ser trocado na loja. Você substitui um item por outro. Todos os itens têm um contrato com o fornecedor e o fornecedor paga por esse contrato, ele tem um percentual que ele paga. Então se introduzir ou substituir, o fornecedor tem que pagar.

**Entrevistador:** O que é crescimento para sua empresa?

**Entrevistado:** A gente tem a performance diariamente por loja. A gente sabe que no varejo, algumas lojas nossas diminuíram o faturamento. Por que diminuiu? Nos perdemos espaço, outros concorrentes entraram. Por exemplo, o Buritys tinha um senhor resultado, hoje entraram vários concorrentes e resultado caiu, mas ainda está valendo a pena. O sistema me permite saber o resultado de cada loja, quanto e por que ela está dando aquele resultado. Essa análise é feita mensal. No exemplo do Buritys para reverter temos que ser mais agressivos.

E o que a gente fala que é crescimento: Tem que abrir outras lojas! Você pega o segmento que está dando mais resultado, por exemplo, estamos partindo para lojas de classe média alta. Tanto é que a gente abriu uma em Lourdes e deu certo. No Cruzeiro e deu certo. Então você vende menos, mas produtos de valor agregado alto, a maioria é perecível. Então a gente cresce nessa área. O atacado deixa de crescer, a gente investe onde a gente vê melhor resultado.

Agora, se você parar e não abrir mais nenhuma loja, além de você não crescer você vai morrer. Você tem que estar sempre abrindo novos negócios.

**Entrevistador:** Para esse crescimento, no mix você determina regra?

**Entrevistado:** O mix é sempre mexido, ele não é fixo, é de acordo com a negociação com o fornecedor. E com o que o cliente está pedindo. Não existe uma regra para isso. É de acordo com o mercado e com a negociação. Você estabelece um número de itens, qual a família que você vai trabalhar, mas ele é flexível para o comprador dependendo do que a empresa vai trabalhar e do que o cliente vai querer. A gente marca somente a quantidade de itens, mas o gerente marca quais.

**Entrevistador:** Quando você fez alguma inovação, ela te permitiu alguma redução de custo, melhor desempenho ou aproveitar as oportunidades de mercado?

**Entrevistado:** Isso é claro. Tudo que vai mexer tem seu custo-benefício. O que nos fizemos? Agilizar a frente de caixa, porque a gente estava perdendo muita venda. Tinha muito cliente deixando o carrinho na fila e indo embora. A frente de caixa não estava comportando a agilidade dela.

Na parte administrativa financeira, por que a gente reduziu o quadro? Porque a gente integrou tudo em um local só. Ou seja, na hora que ... cortamos um pouco de papel, tudo foi para planilha eletrônica. Na hora que o produto chega na loja e o comprador deu o OK e a nota chega na área fiscal, a área fiscal integra gerando contas a pagar, contabilidade... por isso, ela é integrada. Você evita re-trabalho e dá muito mais segurança.

**Entrevistador:** Quando diz que a inovação é ligada às exigências dos clientes, como você escuta isso? Tipo o cliente está largando o carrinho na loja.

**Entrevistado:** A gente tem uma hierarquia e cada loja tem uma caixa de sugestão. Isso aí é todo dia para saber o cliente. E na loja tem um formulário que o cliente preenche. Aí o que a gente faz? O gerente tem que monitorar. Quando um cliente chega com uma oferta mais barata, o gerente liga para o comprador e o comprador autoriza a fazer o preço. Então a agilidade permite fazer essa operação. Agora, se o cliente quer alguma coisa, o gerente já fala direto com o comprador ou com o supervisor dele ou ele me liga. Por exemplo, o pessoal da Copasa está querendo comprar, mas a gente não aceita o ticket. Então é só escutar o cliente. Agora é lógico que o cliente coloca muita besteira, a gente faz a triagem.

Agora, outra coisa muito importante que a gente faz é dar satisfação para o cliente, tudo que ele sugere a gente entra em contato e explica se vai ou não fazer.

**Entrevistador:** Esse formulário como funciona?

**Entrevistado:** Normalmente, a gente deixa o cliente à vontade. Ele preenche se quiser. Nós não forçamos. Agora, o engraçado é que a maioria pede para preencher.

A gente vive na loja. No sábado, eu rodo loja. Na minha parte eu olho mais a parte financeira, mas eu vejo como ela está funcionando.

Agora eu não vou é no auto-serviço. Eu não gosto de ir, porque ela é muito cheia, tem muita fila. Agora o cliente é o seguinte, se você abriu todos os caixas, todos estão funcionando, ele não importa de ficar na fila. Agora se tiver um caixa quebrado... ai é complicado.

Então o que a gente faz, a gente coloca uma estrutura de informática nessas lojas mais pesadas para não dar problema no Pdv do caixa. Agora na parte administrativa financeira, ela é padrão, não tem muito o quê mexer.

Agora os compradores são obrigados a rodar as lojas, acompanhar os produtos, preços, exposição. E o que a gente tem mais aqui é ferramenta para saber como o produto está girando. Se o comprador quiser, como a gente diz aqui, ele pode lustrar o produto para saber se o produto vai girar, porque ele tem ferramenta para acompanhar. Se vendeu, se não vendeu, com que margem... ai a gente mexe na ponta de gôndola, no marketing. Ta?

Agora para você saber o que está acontecendo na loja, você tem que ir na loja. Então a área comercial é obrigada a ir à loja, tem um rodízio.

**Entrevistador:** Você tem uma área responsável por acompanhar o mercado? As inovações? As expansões?

**Entrevistado:** Existe um diretor de expansão. Ele que cuida dessa parte que vê onde da para abrir um auto-serviço ou se um é um supermercado. A primeira coisa que a gente faz é verificar se a loja é viável ou não? Se essa loja vai vender e quanto? E qual o resultado? E em quanto tempo ele vai retornar o capital? Então a gente faz três contas: a probabilidade dessa loja vender é tanto, vai retornar tanto e em tanto tempo. Se ela retornar o capital em 30 meses é muito bom negócio, mas se ela retornar em 5 anos, 60 meses, também não é ruim. A gente tenta achar um de trinta meses, mas se achar um bom negócio de 5 anos, a gente pega. Então por exemplo, conversando com o presidente, a gente vê: hoje o melhor negócio e auto-serviço, porque o custo é mínimo e o resultado é melhor. Não, o melhor negócio são as lojas de varejo A, custo alto mas a margem é mais alta que do auto-serviço, nosso próximo negócio é auto-serviço. Então a gente nunca fica parado, pois aquelas lojas que a gente perde mercado, a gente substitui pelas novas lojas. E ai começa tudo de novo.

**Entrevistador:** Vamos supor que algum concorrente lançou algo novo, como você fica sabendo?

**Entrevistado:** Temos uma pessoa encarregada de ir nos concorrentes para verificar principalmente o preço no Ceasa. Contudo, no Horto, como a gente está no meio do supermercado, a gente acompanha e trabalha no intermediário nem atacado, nem varejo. Agora, a gente nunca faz algo para dar prejuízo. E se algum reclama, por exemplo, no supermercado vende parcelado no cartão sem juros, a loja já está instruída a responder que se o cliente for a uma loja de varejo do grupo, ele também poderá comprar. Mas que aquela loja é atacado de auto-serviço e não tem margem para trabalhar com esse custo, pois o preço é imbatível.

**Entrevistador:** Apesar de você ter 2 lojas de atacado de auto-serviço, parece que houve adequações da loja para atender os clientes, tipo carrinho, sacola? Isso é verdade?

**Entrevistado:** Colocamos, lá o que nós tivemos que fazer é... as embalagens foram desmembradas, mas isso a gente faz no Ceasa também. A gente colocou o preço unitário e preço de uma caixa. E a gente nunca pensou que ia fazer tanto sucesso que nem fez. A gente achava que a loja do Horto ia ser mais atacado, mas foi varejo... Tivemos que voltar tudo mais para o varejo. Tivemos que trocar os check-outs, carrinhos, colocar sacola, entendeu? Como se fosse uma loja de varejo. Né, porque ele ficou atendendo mais pessoa física. E a gente chama de "atacarejo".

**Entrevistador:** E vocês têm alguma parceria com fornecedores ou clientes? Desenvolvimento de tecnologia?

**Entrevistado:** Temos, com os maiores fornecedores nosso, nós temos o EDI, que a própria loja solicita o produto. Mas tem também, eu não sei te explicar direito, o Mercado, que um



sistema junto indústrias, a gente só confirma o pedido de acordo com as negociações feitas aqui. Ai o RM (recebimento de mercadoria) já sabe o vai receber, já está tudo pronto. O pedido já está na tela, só bate e dá ok. Isso ai, a gente já tem 60% da indústria fazendo isso. Então isso é uma transmissão que eu não conheço muito bem, mas o Mercador faz a conversão para a indústria. E o pedido quando chega, chega paletizado. E a grande vantagem é ele chegar paletizado, pois o tempo de descarga é bem mais rápido. A gente até dá um desconto para a indústria que envia os produtos paletizados. Se ela mandar sem ser paletizado, é ela que tem que pagar a descarga. Porque tudo tem que ser na base da agilidade. Quanto mais a gente conseguir puxar o produto para cá, levar para a loja, expedir o produto, mais você ganha. Você tem que ter uma logística muito grande.

**Entrevistador:** E em termos de serviço nas lojas? Você tem inovado?

**Entrevistado:** Temos, a entrega da loja faz da seguinte forma, no auto-serviço, a entrega é cobrada, porque o preço é muito baixo e a gente não agüenta bancar. Agora, nas loja de varejo já é de graça, mas dentro de uma kilometragem. A gente dá é o Banco. A gente tem o Banco do Brasil dentro da loja e eles gostam muito.

Só para você ter idéia, esse auto-serviço do horto, deu tão certo que a gente não está querendo mais clientes. Você já ouviu falar num negócio desses? A gente quer vender para os que tem lá. Até Banco, a gente evitou colocar lá para não poluir a loja. A gente quer vender 5 milhões, mas o cliente entra e sai. Então, isso ai, Kênia, é muito dinâmico e não tem um padrão, é no dia a dia. Você muda no dia a dia.

**Entrevistador:** Na área administrativa, você implementou alguma nova tecnologia, tipo workflow?

**Entrevistado:** É quando eu vim para cá não tinha nada, nenhum controle. O que a gente fez, foi através da informática ter todo o controle. Igual, por exemplo, uma empresa faturando 50 milhões, se não tiver um controle, eu estou morto. Colocamos trava na loja, limite. Então tudo isso, a gente foi aprimorando. Tudo é on-line. Por exemplo, se um cliente me comprar em uma loja, no auto-serviço ele tem que fazer o cadastro, é obrigatório. No varejo, se ele vai comprar a vista, ele não é obrigado. Mas, o que acontece, ele for querer me dar o cano em uma loja e for em outra loja, ele já não passa. Eu coloquei limite máximo de R\$ 500,00. Então quando eu coloco o limite de R\$ 500,00, ele é para toda a empresa.

O resto, como fluxo de caixa é tudo automatizado. Tanto é que no dia 30 eu informo quanto a empresa vai dar de resultado. Porque eu já sei o que vendeu, a margem que deu e a despesa que tem, eu já sei o resultado da empresa. Eu só passo o resultado global e ate o dia 15 eu passo loja a loja.

**Entrevistador:** E vocês tiveram que adaptar alguma loja para atender algum nicho de mercado?

**Entrevistado:** Nesses casos específicos é o ele mesmo que gera o conta corrente dele. O limite dele, independente de quem seja no atacado de auto-serviço, é de R\$ 1.000,00. Se ele não tiver uma historia comigo de 2 mil, 3 mil, ele não consegue. Agora isso ai é analisado caso a caso. A gente faz uma trava geral, porque o financeiro é frio. Eu não posso abrir exceção para esse aqui, nem nada. A trava ate no PDV. No PDV não deixa ele passar mais do que foi aprovado. Então, o que acontece... quem tem a senha do PDV é o gerente. O gerente autoriza e o supervisor passa a senha. Agora para você ter idéia, a gente nunca... neste 5, 6 anos cobramos pouco do gerente, onde o gerente tenha aberto crédito sem o bom senso. Se eles não tiverem bom senso, a gente cobra deles. Então ele não perde a venda. Ele pode ver se o cliente tem cartão de credito, pegar a placa do carro do cliente. Fica mais para ele... ele que esta na linha de frente é que decide.

Igual no atacado, a gente tem a vida do cliente, a média de compra, tem tudo dele normal. Se o vendedor vai na loja, porque ele está inaugurando uma nova loja e precisa do dobro do

limite, o gerente faz uma MI, não tem problema, mas aí a pessoa que está na linha de frente está vendo o cliente.

**Entrevistador:** Tem alguma inovação que algum concorrente fez e você copiou?

**Entrevistado:** Tem e a gente está até tentando copiar que é o cartão. O cartão bandeirado e nós temos o processo em vias de fechar. O mercado está utilizando muito e tem dado certo. Então a gente está querendo copiar. Mas o que a gente fica com o pé atrás é o retorno. A gente sabe que o cartão está dando retorno, mas a gente não gosta de ser o primeiro. Por que no nosso caso, eu cobro juros no cheque pré-datado, se eu for dar o cartão, eu vou ter que parar de cobrar esse juros do cliente. E isso me dá um retorno de 150 mil mês. Então de cara eu perder esses 150, mas lá na frente eu vou ganhar. Então a gente mede tudo isso. De cara a gente não copia, a gente vê se a gente pode bancar. Então tem coisa que você não copia.

**Entrevistador:** Você diria que a sua organização é receptiva a inovação?

**Entrevistado:** Sim, porque você tem que estar sempre inovando.. todo dia você tem que inventar algo novo. O mais importante é a parte de informática e logística. Eles é que tem que estar afinadinho. O administrativo financeiro é padrão. Independente se abrir 4, 5, 6.. lojas, ele vai e replica o padrão. Agora a logística, a informática e o comercial têm que estar sempre sendo inovado.

**Entrevistador:** Esse processo de inovação é influenciado por terceiros? Por consultoria externa?

**Entrevistado:** Não, a gente tem uma reunião de direção 1 vez por semana, onde a gente discute o que está acontecendo com o concorrente, o que a gente vai fazer, faz um cronograma anual, e de acordo com o que vai mudando, semanalmente a gente atualiza. Ou seja, a gente vai abrir uma loja e vai investir 10 milhões, pode ser que apareça uma oportunidade e a gente mude essa previsão.

Quando o dono gosta de uma loja, o diretor de expansão vai ver, o comercial estima a venda e eu monto o orçamento e o retorno que essa loja vai dar. Ai confirmou.. o projeto vai para frente.

**Entrevistador:** E vocês participam de alguma associação? ABAD?

**Entrevistado:** A área comercial e de expansão, em todos os eventos, eles vão. Eu é que não vou. Eles vão ao Rio, ABAD.

Só um detalhe, no atacado, a gente participa da ADEMIG. Já no varejo participa da Rede Brasil. A gente participa de vários encontros e nenhum é concorrente com outro e cada um conta o que estão fazendo. E a gente adapta para cada região.

**Entrevistador:** Quais são as maiores dificuldades para a sua empresa inovar e crescer?

**Entrevistado:** Dificuldade hoje, é o espaço físico, é achar um local. Se a gente deixar de crescer a gente perde espaço. E o concorrente toma conta. Eu estava vendo ai... só estão ficando as grandes empresas... Se a gente não crescer, não tem jeito.

E o nosso grande desafio é estar na frente na informática e tentar pontos estratégicos. Agora você só crescer se abrir loja, se você manter já é um bom resultado. Ai você tem mexer de acordo com cada loja, ou é no marketing, no cheque 40 dias sem juros, ou o que concorrente está fazendo. Ai é uma pesquisa corpo a corpo. E você expandir os novos negócios em área que estão dando resultado.

**Entrevistador:** E vocês atuam somente em Minas?

**Entrevistado:** Sim, mas preferencialmente somente Belo Horizonte.

DADOS SOBRE O CRESCIMENTO						
Dados	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Quantidade Lojas	0	0	1	1	2	2
Área de vendas	0	0	5.000m <sup>2</sup>	8.000m <sup>2</sup>	8.000m <sup>2</sup>	12.000m <sup>2</sup>
No. De funcionários	0	0	180	180	300	300

<b>DADOS SOBRE A INOVAÇÃO</b>						
<b>Quantidade de inovações</b>			- Layout de loja; - Mix de loja; - Sistema da loja.	- Atacarejo; - Formas de pagamento; - Sistema administrativo;	- Sistema de logística; - Sacolinha; - Embalagem diferenciada; - Longariana;	- Recebimento de mercadoria paletizada; - Pedido eletrônico; - Reuniões estratégicas.
<b>Soma</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

**Entrevista: Empresa D**

Cargo/função: Diretor Administrativo Financeiro

Formação: Superior completo

Tempo de empresa: 7 anos

**Entrevistador:** Como a empresa começou?

**Entrevistado:** A empresa em si, começou em 1989. Mas a empresa era um atacado pequeno de rua, de distribuição. Como fazem os ambulantes até hoje que saem na rua vendendo.

E a virada mesmo, foi em 2000 quando nós abrimos a loja de auto-serviço... que foi em dezembro de 2000.

A nossa área de atuação está no auto-serviço e no entrega que atende por volta de 3.000 varejistas.

Bom, nos temos hoje quatro lojas que na média possuem 2.200m<sup>2</sup> de venda. E estamos fazendo lojas um pouco maiores, como a de Osasco que tem 2.700 m<sup>2</sup> e a do campo limpo, que vai inaugurar, em agosto, tem 3.700 m<sup>2</sup> de venda. Todas elas localizadas em São Paulo e grande São Paulo, pois temos Osasco e vai abrir uma no ABC. Então é São Paulo e grande São Paulo.

As linhas oferecidas nossas é....: alimentício, higiene, limpeza, bazar, não trabalhando com eletro-eletrônico e têxtil.

Acho que o maior diferencial que nós oferecemos aos nossos clientes em vista do atacado realmente é a sacolinha e o carrinho, porque a gente não aceita cartão de crédito. Agora, nós fizemos uma mudança e introduzimos o cartão private label que ele pode comprar com até 40 dias sem juros. E isso tem ajudado muito a divulgar a marca.

Hoje nós estamos com aproximadamente 800 funcionários e devemos chegar a 1000 em agosto com a abertura da loja do campo limpo.

O faturamento geral é de aproximadamente 30 milhões/mês

**Entrevistador:** A empresa tem crescido?

**Entrevistado:** A gente vem crescendo na média de... nós últimos 3 anos.... devido a abertura de lojas... o nosso faturamento tem crescimento na média 35% a.a..

**Entrevistador:** E a região que a empresa tem focado é São Paulo?

**Entrevistado:** Sempre São Paulo. A gente quer fechar a área de São Paulo. Na nossa idéia mais duas lojas.... uma na zona sul, mais uma na zona leste e mais uma na zona norte.... a gente fecha aqui, SP. A idéia depois são cidades próximas, num raio de 100km.

**Entrevistador:** E esse crescimento como vai ser feito?

**Entrevistado:** Aquisições, se tiver oportunidade... sem dúvida vai fazer. Porque é um mercado que vem crescendo e se a gente conseguir fazer negócio através de aquisição vai fazer... basta aparecer oportunidade.

**Entrevistador:** E a participação de mercado?

**Entrevistado:** Ela vem crescendo porque, hoje, estamos falando de um mercado atacadista do Brasil.. vem crescendo... no auto-serviço... food service... vem crescendo a uma taxa de 8% a.a. E nos temos uma taxa mais alta ainda, obviamente estamos crescendo na participação de mercado.

**Entrevistador:** E em relação aos itens vendidos?

**Entrevistado:** A empresa tem mantido, focando muito o transformador e o varejista. A gente mesmo tendo um percentual bom de pessoa física... nosso foco o continua sendo o transformador. A gente não se preocupa muito com mix para o consumidor final, ele tem que se adaptar ao mix que nós servimos.

**Entrevistador:** Nem a embalagem, vocês adaptaram?

**Entrevistado:** Sim, nós temos dois tipos de embalagem: caixa fechado e unitário, que cada vez mais nós temos deixado claro no layout das lojas. Nós temos deixado uma exposição em cima para o varejo e em baixo para o atacado. Temos trabalhado forte para que isso aconteça.

**Entrevistador:** Mas embalagem menor, não? Tipo conjunto 4.

**Entrevistado:** Não, porque isso é um custo operacional. Agora, se a indústria fizer, aí a gente pode colocar em linha.

**Entrevistador:** E a marca própria?

**Entrevistado:** Nós temos desenvolvido com bastante sucesso, inclusive, nós contratamos uma agência que ela vai começar a fazer a marca própria. Não vai ser mais aquela coisa... que geralmente é feita, o próprio fornecedor faz a marca própria... e tá bom? Tá bom... Vai ser uma coisa estuda, bem planejada.

**Entrevistador:** Quem pode comprar nas lojas?

**Entrevistado:** Quem quiser, na nossa loja não exige credenciamento. Mesmo porque, eu estive nos EUA e eu percebe que isso é uma cultura totalmente americana, porque eu não consegui entrar no Cosco. Tem um leão de chácara na porta, que não te deixa entrar se você não apresentar a carteirinha. E eu não sei se o brasileiro está preparado para isso, nem sei se um dia vai estar.

**Entrevistador:** Mesmo se a pessoa comprar com cheque?

**Entrevistado:** Nesse caso é exigido pelo crédito o cadastro, mas não com o objetivo controle. A gente está até tentando cada vez mais, fazer com que o cliente se identifique, no check-out, para que a gente possa trabalhar com essa informação, mas é muito difícil. Hoje, num chega a 15... 10% dos clientes que querem se identificar no caixa.

Porque o cliente tem muito medo de ser identificado pela Receita Federal, a maioria desse pessoal... é meio informal. Tem uns que até tem empresa, mas não declara nada.

**Entrevistador:** E em relação à política de crédito?

**Entrevistado:** Devido ao fato da gente estar trabalhando bem forte essa diferença entre atacado e varejo, nós estamos estudando começar a aceitar o cartão de crédito, porque de débito a gente já aceita. E a gente tá vendo o custo, se tem que elevar a margem do varejo para aceitar o cartão de crédito que é um movimento que teve inovação, pois está entrando no atacado. A própria pressão dos concorrentes ou mesmo do volume de consumidor final nas lojas tem feito o atacado rever essa posição.

Cheque pré-datado nos aceitamos até 14 dias com juros, mas só com cadastro.

**Entrevistador:** O que é um novo produto ou um novo serviço? O que é uma inovação para a empresa?

**Entrevistado:** A gente até tá numa briga com isso, porque a gente quer sair na frente do mercado e não depois. Ou depois que os têm ou simultâneo.... Nós estamos procurando identificar, principalmente na linha de bazar, é identificar nesse público transformador: quais os produtos, o que ele compra fora daqui no varejo. Então essa é uma pesquisa que está sendo feita cliente a cliente, e assim estar inovando isso no atacado. As vezes é paradigma... isso num vende...e às vezes, você coloca e aquilo vende.

**Entrevistador:** E tem algum que foi um fiasco?

**Entrevistado:** Teve, produtos alimentares japoneses. Foi um furo na água. Acharmos que como tínhamos um público oriental, pasteleiro, eles vão deixar de comprar na liberdade e comprariam na nossa loja. Mas foi um fiasco.

**Entrevistador:** E essa inovação só tem valor se der lucro?

**Entrevistado:** Tem muita coisa que você introduz que melhora a imagem da empresa e acaba gerando uma despesa.. .mas você está agradando o cliente... como os meninos que ajudam aos clientes a colocarem as compras no carro... isso é uma despesa, mas ajuda a imagem. Agora é lógico que pode aumentar a receita, porque o cliente gosta desse serviço.

**Entrevistador:** E nesse processo, o que a empresa entende como crescimento?

**Entrevistado:** Crescimento intelectual, a gente precisa muito, hoje, de perpetuar o crescimento da empresa, e a gente entende por crescimento.... os processos da empresa, as pessoas, as pessoas que estão tocando a empresa.. e evidentemente o faturamento, mas isso é uma consequência, uma venda bem realizada, bem administrada, bem controlada e a gente controlando nossos custos e controlando nossas receitas.

Hoje, a gente está entendendo por crescimento, o crescimento intelectual da empresa.

**Entrevistador:** E a inovação permite: Redução de custo e preço de produtos? Melhor desempenho da empresa? Aproveitar oportunidades de mercado?

**Entrevistado:** Com certeza a redução de custo e aproveitar as oportunidades de mercado. Porque hoje com essas inovações que nós temos feitos, nós estamos conseguindo abrir novas lojas, pois isso evidentemente isso cria mais oportunidade de mercado. E a redução de custo, não só no preço, mas no custo operacional.

**Entrevistador:** E a inovação administrativa te permitiu esse desempenho... abrir lojas sem aumento de pessoal?

**Entrevistado:** Sim, pelo contrário nós estamos cada vez mais investindo em tecnologia e processos. Só para você ter idéia, nossa área de RH tem 6 pessoas, nos fechamos com a DP System e a área vai precisar só de 2 pessoas vai tocar a folha toda. Não que essas pessoas sejam desligadas, mas serão aproveitadas em outras áreas.

**Entrevistador:** E tem alguma área que é focada para a inovação?

**Entrevistado:** Temos uma área hoje que é voltada para processos. Que está sendo coordenada por um executivo do mercado, que ela só vê processo, onde eu posso melhorar o processo, onde eu posso reduzir custo, então com isso, a primeira área que a gente vai estar implantando isso é a área de Departamento Pessoal, que vai reduzir custo e melhorar a nossa performance. E uma outra é na área de sistema ... financeiro. Que hoje estamos adotando tudo on-line os pagamento. É um convencia que você faz com os banco, que eles centralizam todos os títulos com sacado da empresa em um único banco. Esse é um projeto super legal, que dever ser implantado dentro de 30 dias. Esse projeto deve reduzir documento, impressão de comprovante, quer dizer, vai eliminar uma série de processos, que você vai economizar e você pode abrir novas lojas, mantendo o mesmo número de pessoas na área financeira.

**Entrevistador:** Esse executivo tem uma área? É uma gerência?

**Entrevistado:** Ele é uma coordenadoria, ou melhor, uma assessoria. Ele é terceirizado, ele é externo. Ele está envolvido diretamente, ele trabalha com a gente meio período, mas ele está fazendo toda essa área de processo.

Hoje... a gente tem reuniões de conselho, toda quarta-feira o pessoal se reúne nessa loja, os outros gerentes e discutem os problemas e as soluções. E toda semana tem uma pauta a ser discutida. No final do mês a pauta geralmente é em cima de perdas e avarias, onde eles vão discutindo as melhorias, a diminuição dos índices e o Diretor Operacional, hoje tem um diretor, ele dá o objetivo e acompanha semanalmente para ver se está dentro do objetivo estipulado. E estamos tendo um resultado significativamente, temos abaixo os índices realmente.

**Entrevistador:** Isso é a gestão do capital intelectual? Uma idéia nova que deu certo é propagada..

**Entrevistado:** Isso, e tem outra... antigamente a gente tinha boas idéias, mas não implementava, executava mas não tinha quem acompanhasse. E a gente corrigiu isso, porque caia no esquecimento, ninguém cobrava. Caia na rotina...

**Entrevistador:** A sua empresa tem realizado parcerias ou acordos para utilizar novas tecnologias?

**Entrevistado:** Nos já estamos com EDI através do mercador e dentro de 60 dias é capaz de estar trabalhando com EDI. Mas só 50%, porque a gente não quer perder o foco da negociação. O sistema não é automático, mostra a ruptura... a falta do produto e faz o pedido

de reposição... não é nada disso. Ele até faz o pedido, mas antes de enviar ele tem que ser negociado toda vez... Isso vai ajudar bastante a gente na área contábil, principalmente contábil e fiscal, porque vai eliminar os erros.

E outra, o recebimento! O carro está demorando cerca de 30min, a gente quer que isso seja reduzido..... o tempo de espera e o de conferência, porque hoje o conferente tem que digitar item por item, mas com o EDI não... a nota é 100% reflexo do pedido, a troca de dados chega antes do pedido físico... o nosso sistema já vai receber a nota. Vai permanecer somente a contagem física.

**Entrevistador:** Você tem implementado algum novo serviço nas lojas?

**Entrevistado:** Temo sim, temos um projeto piloto em Osasco que o cliente liga, faz a cotação, a gente separa e o cliente paga e retira. Isso é um trabalho piloto que está dando bastante certo em Osasco e a gente vai estar implantando nas outras lojas.

**Entrevistador:** E o televendas?

**Entrevistado:** A gente também está começando a implantar. E a famosa venda balcão.

**Entrevistador:** E entrega? Você tem algum serviço nesse sentido?

**Entrevistado:** Estamos fazendo parcerias com perueiros, que vem e ficam na loja, mas a gente não tem nada a ver com eles... o cliente paga diretamente para eles.

Isso é um serviço a mais que para gente não tem nenhum custo... nada... mas o cliente pode sair satisfeito.

**Entrevistador:** E sistemas na área administrativa, além dos já comentados?

**Entrevistado:** Estamos bem avançados, depois da consultoria... ajudou bastante.... as despesas, o fechamento, o DRE... todos os dados estão on-line.

O DRE nosso agora não trabalha com uma margem pré-definida... agora não é sobre o preço de compra e o preço de venda, ele dá realmente a margem de contribuição.

**Entrevistador:** E vocês alteraram normas internas para atender algum nicho de mercado?

**Entrevistado:** A gente se adequou. Para nós a gente quer atender esse público da maneira que eles querem, a gente nunca discriminou. Entrou, pagou, levou!!! Então a gente é sempre flexível nesse aspecto, então a gente sempre corre atrás desses nichos... e para isso temos que ter ações coordenadas para atrair esse nicho. Nesse sentido, a gente criou o dia para cada transformador.... dia do dogueiro, da pizzaria, da padaria...e assim por diante.

**Entrevistador:** Você já teve carteirinha?

**Entrevistado:** A gente tinha a carteirinha para quem comprava com cheque e depois o private label que é o cartão da empresa para o cara que quer comprar no crédito.

A gente está tentando de alguma maneira que o cliente se identifique no caixa., mas isso é muito difícil. A gente está estudando uma forma de fazer isso. O problema que isso acaba afugentando o cliente.

**Entrevistador:** E você conhece alguma ação que tenha colocado o concorrente em evidência e que tenha sido imitado?

**Entrevistado:** No nosso segmento é mais restrito, mas isso acontece mais na linha de marketing.. um concorrente coloca um outdoor.. .você coloca também...

A única coisa que inovou nesse aspecto foi o Assai, que colocou cartão de crédito e ninguém acompanhou ele. A gente aceita só o private label. Agora a gente está até analisando viabilidade disso, isso por causa desses percalços.. agora a gente não limita a quantidade... o cliente quer comprar um palletete, a gente vende, ele não, ele limita e só vende para quem compra o mix.

E tem uma coisa se pensarmos em termos de produto... um fabricante que quer introduzir, ele vai aonde?? Nos líderes! Porque assim, todo mundo vai copiar.

Mas, a inovação mesmo foi o Assai ter colocado cartão de crédito.

**Entrevistador:** E a sua organização é receptiva a inovação?

**Entrevistado:** Somos totalmente receptivos a inovação e em todas áreas: comercial, operação, financeiro, ... porque a gente tem uma filosofia de estar sempre em mudança para tentar atingir a perfeição, mas... principalmente o comercial e a operação, porque, hoje, o comercial e a operação são fundamentais para que a se possa realizar os resultados... e cada vez mais a gente pode e o que não pode. Um exemplo é o EDI, ele ajuda tanto o comercial como a operação, ele está facilitando os processos e isso é fundamental para nós.

E na área financeira, temos que melhorar nosso contas a pagar, contas a receber, aplicação de novos recursos. Nós estamos contratando um profissional do mercado para gerir a área financeira, até mesmo para canalizar o esforço da empresa, tipo a empresa tem um sobra de caixa, onde é o melhor local para investir... isso é novo para nós.

A gente está sempre buscando a melhoria.

**Entrevistador:** O processo de inovação é influenciado por terceiros?

**Entrevistado:** Sim, até mesmo mais pela concorrência do que por .... mesmo assim tem muitas idéias que nós pegamos dos concorrentes e têm outras que eles pegaram de nós. Vamos dizer ai.. 70% dos concorrentes.. que eu digo que é uma guerra de foice... e os 30% restante é dos colaboradores, consultores...

**Entrevistador:** E quem são esses concorrentes que tem obrigado a inovar?

**Entrevistado:** Olha, mais que inovar... a crescer... o Assai, Tenda, Makro, Atacadão, qualquer um que estiver voltado para cash-care, porque, hoje, em economias desenvolvidas o cash-care representam 12% dos atacados.

Agora, eu preciso me posicionar e mais rápido! Até porque a gente entrou quando a onda estava se formando... e agora que onda já está formada ainda tem gente entrando... e quando a onda estiver quebrando.... quem entrar vai tomar um caixote (rs)... Eu vejo muito isso e na minha visão outros atacados vão querer entrar no mercado, eu tenho até um exemplo, o WP ele era um atacado generalista que pegou metade do depósito e montou uma loja de auto-serviço e não é só ele que vai fazer esse movimento.

**Entrevistador:** E quais dificuldades para se inovar ou crescer?

**Entrevistado:** Eu vejo hoje, que as nossas dificuldades são cotidianas... elas vão aparecendo e a gente resolvendo, mesmo porque a gente não pode deixar que nada impacte no crescimento. A dificuldade que antigamente a gente tinha, era que na nossa visão a gente tinha que deter a posse do imóvel, as lojas não podiam utilizar um terreno alugado, e isso dificultava a abertura da loja. Então o que impactava o crescimento era essa visão e depois a gente percebeu que os concorrentes cresciam através de locação e não de aquisição. E agora a gente tinha vários corretores trabalhando para nós em busca de pontos....

E a gente inovou também com a pesquisa mercadológica, achamos um ponto, que a gente acha que é bom... mas a gente não acha mais nada... contratamos uma empresa que levanta as características da vizinhança, potencial e ainda comparamos estudos de lojas semelhantes para decidir...

Dados de Crescimento						
Dados	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Abertura de loja	1	1	1	2	2	3
Área de vendas	2000 m <sup>2</sup>	2000 m <sup>2</sup>	2000 m <sup>2</sup>	4000 m <sup>2</sup>	4000 m <sup>2</sup>	6200 m <sup>2</sup>
No. de funcionários	300	300	300	480	480	660



<b>Dados sobre Inovação</b>						
<b>Dados</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Inovações Implantadas</b>	- Abertura da loja (saída de atacado entrega); - Ajudante de descarga com o cliente; - Socolinha.	(Período de aprendizagem). - Atacarejo.	- Sistema ERP;	- Consultoria de melhoria operacional; - Carrinho.	- ERP multi-empresa; - Cartão privete label.	- Consultoria melhoria operacional; - Venda programada; - EDI Financeiro; - Mercador (EDI).

**Entrevista: Empresa E****Cargo/função:** Encarregado Administrativo Financeiro**Formação:** Segundo grau completo**Tempo de empresa:** 16 anos**Entrevistador:** Qual o histórico da empresa? Como ela começou?**Entrevistado:** Nós começamos há 40 anos, com 3 irmãos e 1 cunhado investindo na construção dessa loja. E através dessa loja, surgiu a loja de Guarulhos, que era maior e mais desenvolvida, só que não deu certo. Isso a 10 15 anos atrás, se eu não me engano. E depois eles criaram a “Cesta Básica”, que fica no Parque São Jorge e que cresceu bastante.

E hoje, a gente só tem essa loja como auto-serviço.

O objetivo deles era até crescer, como o Assai cresceu e têm 13, 14 lojas... Mas a gente parou no tempo aqui, é legal..., a gente trabalha assim né... a gente tem alguns vendedores externos, essas coisas todas...

E o objetivo é desenvolver o auto-serviço, abrindo novas lojas. Mas, está meio difícil, né.

**Entrevistador:** Hoje, vocês atuam como auto-serviço e?**Entrevistado:** A gente iniciou como auto-serviço com a inauguração dessa loja. Entretanto, da abertura até 25 anos depois... só atuava como atacado, e depois veio essa junção atacado e varejo... o atacarejo.

Hoje, a gente tem por volta de uns 300 funcionários.

**Entrevistador:** E vocês trabalham com alimento, bazar, limpeza?**Entrevistado:** Tudo, só não trabalhamos com eletro-eletrônico e têxtil.**Entrevistador:** E quais os serviços vocês oferecem para o seu cliente?**Entrevistado:** Nós trabalhamos com cartão de crédito, cartão de débito, entrega para vendas superiores a R\$ 500,00, cheque pré até 21 dias.**Entrevistador:** E o faturamento?**Entrevistado:** No mês gira em torno de 8 a 9 milhões, mas o objetivo é manter 9 milhões.**Entrevistador:** E no período de 2000 a 2005, a empresa tem crescido? O que é crescimento?**Entrevistado:** Sim, porque depois que nós ampliamos a área de frios dessa loja, nosso faturamento dobrou, isso a uns 3 anos atrás quando nos reformamos.**Entrevistador:** Mas vocês pensam em abrir novas lojas?**Entrevistado:** Sim, a tendência é aumentar o número de lojas, só que nós precisamos acertar muita coisa, esquecer os anos perdidos e com a concorrência crescendo. Sim!

Só que esse crescimento é ... lento.

**Entrevistador:** E em termos de itens vendidos? Tem aumentado?**Entrevistado:** Não, mais ou menos 4.000 mil itens, introduzir às vezes num gera para nós muito ganho. Isso é uma média.**Entrevistador:** E vocês têm desenvolvido a marca própria?**Entrevistado:** Sim, em alguns produtos que nós achamos que vale a pena.**Entrevistador:** E quem pode fazer compra nas lojas? Qualquer um?**Entrevistado:** Você pode fazer compra normalmente como um consumidor. Mas se comprar com cheque tem que ter um cadastro, mas as outras opções não, como cartão, debito, dinheiro...**Entrevistador:** E vocês sempre foram assim, ou antigamente era necessário o credenciamento?**Entrevistado:** Sempre fomos assim.**Entrevistador:** E em relação ao cheque pré-datado?**Entrevistado:** Precisa de credenciamento e trabalhamos com o prazo de 7 dias.**Entrevistador:** O que a empresa entende como inovação?

**Entrevistado:** Bom, a mente dos donos é tecnologia. Agora, eu não sei se é porque o nosso sistema é antigo, meio ultrapassado. Então, a inovação é sistema para eles. É o que eles estão preocupados e buscando solucionar.

**Entrevistador:** E vocês já copiaram ou criaram algum serviço devido a solicitação do cliente?

**Entrevistado:** É..., já surgiram vários clientes solicitando alguma coisa nova. Muitos clientes brigavam que a gente só vendia a peça de frios, mas com a ampliação da loja, foi feita uma área de fatiado. O cliente pede para partir metade ou para fatiar... ai o produto é “craiovacado” na bandejinha. Então esse produto é fatiado. Mas esse serviço não é na hora não.. é como se fosse um produto da empresa. E nos demos um salto de 50% no faturamento com essa inovação na loja.... e foi uma coisa simples....

Agora, nós não prestamos esse serviço, mas se você chegar no gerente, as vezes ele autoriza e pede para o pessoal dos frios para que isso seja feito. Mas não é nosso intuito.

**Entrevistador:** Vocês introduziram algum novo serviço como curso para cliente, pré-venda?

**Entrevistado:** Não, nenhum. E não temos nenhum projeto para isso.

**Entrevistador:** De 5 anos para cá, o que você acha que a empresa mudou? Como sacolinha, carrinho...

**Entrevistado:** Olha a sacolinha era uma coisa que a gente tinha, foi eliminada e agora estão pensando em voltar. O carrinho de compras mudou também... foi introduzido aqueles com no varejo, que possuem cesto.

Mas mudou pouco num sentido geral.

**Entrevistador:** Mas, quando foi colocada a entrega e o cartão de credito?

**Entrevistado:** E.. a entrega é antiga, tem muito tempo que a gente faz. Mas o cartão de crédito é mais recente... tem uns 5, 6 anos...

Antigamente, a gente tinha o private label, mas também foi eliminado. Mas, tem um projeto de colocar uma financeira, igual o Makro.

**Entrevistador:** E os processos internos? Houve alguma mudança, normas? Novas idéias.

**Entrevistado:** Novas idéias a gente tinha, mas não ocorreu nenhuma inovação nos processos internos. Da época que eu entrei aqui, pouca coisa foi alterada.

**Entrevistador:** Nada na área de recebimento, contas a pagar, contas a receber?

**Entrevistado:** Olha, recebimento já fizemos várias reuniões, vários projetos, mas até hoje nada foi alterado. Aqui é muito burocrático e sensível a essa mudança.

**Entrevistador:** Mas, existe uma área interna que é responsável pela melhoria dos processos, como o recebimento?

**Entrevistado:** Não, não temos...

**Entrevistador:** E para promover o crescimento, pois como a empresa quer crescer, ele precisa procurar novos locais? Corretores?

**Entrevistado:** Eles têm isso em mente, mas não é concreto.

**Entrevistador:** E parcerias com fornecedores, como pedido eletrônico?

**Entrevistado:** Sim, mas a gente não utiliza todos recursos e não são todos os fornecedores.

**Entrevistador:** Mas o processo junto aos fornecedores de vocês é manual ou todo automatizado? Como o cadastro de itens.

**Entrevistado:** Para a gente introduzir um produto novo, é que nem eu te falei, o sistema aqui é um pouco precário, nos usamos uma planilha manual, preenche, manda para a digitação que gera o código interno. O processo é manual.

E a autorização da introdução também é manual, passa pelos responsáveis assinar a introdução e só depois é feito o cadastro.

**Entrevistador:** Então com funciona o pedido eletrônico?

**Entrevistado:** A gente envia para o comprador uma planilha, ou entra no sistema do fornecedor para digitar o pedido, via Internet. O nosso sistema não envia nada.

**Entrevistador:** E a área financeira, trabalha on-line?

**Entrevistado:** Nós temos o fechamento, mas em relatório.... papel, no dia seguinte sobre para a tesouraria conferir e validar.

**Entrevistador:** E vocês já alteraram alguma norma interna para atender algum cliente? Como os informais?

**Entrevistado:** Não nesse processo, mas quando o cliente está crescendo o volume de compras, a gente fornece um suporte maior para ele, em termos de limite, visitas....

**Entrevistador:** A empresa é receptiva a inovação?

**Entrevistado:** Sim, mas não coloca em prática. Ela não tem compromisso, tem idéias boas.. .mas não realiza.

**Entrevistador:** E os concorrentes?

**Entrevistado:** Os nossos concorrentes são afastados, mais de 1 km. Nós não temos o concorrente de peso do lado, tipo Atacadão. Temos mais varejo, como Carrefour, Extra.

**Entrevistador:** E esse afastamento dos concorrentes fez o aparecimento dessa falta de compromisso na realização de inovações

**Entrevistado:** Sim, porque se tivesse um concorrente forte aqui perto, nós não poderíamos deixar ele crescer. Hoje a gente briga mais em termo de preço... que são as promoções semanais...

Acompanhando a concorrência em termos de preço e produtos.

**Entrevistador:** Quais as maiores dificuldades que impedem a empresa de inovar, crescer?

**Entrevistado:** A empresa alega... que a gente está mal financeiramente, os donos dizem que não tem dinheiro. Mas na minha opinião, não. Nos demos um salto de 50% no faturamento com a ampliação da loja.... e foi uma coisa simples.

Outra coisa é a própria falta de compromisso em realizar mudanças.

**Entrevistador:** Hoje vocês têm alguma estratégia para crescer?

**Entrevistado:** Sim..., mas somente cresceremos quando a restrição financeira for eliminada. Mas enquanto não for acerto o problema interno essa estratégia não vai ser muito pensada. Acho um pouco difícil, porque ate o ano passado a gente tinha a meta de inovar e crescer, até contratamos um superintendente geral, gerente de loja, pessoal de RH... só que acabou não dando certo, nada mudou, não crescemos.

**Entrevistador:** Mas isso foi devido à resistência interna, dos donos?

**Entrevistado:** Não, foram os donos que contrataram. Esse superintendente tem uma mente boa... boas idéias. Ele trouxe ate gente dele, de confiança, mas tem outras pessoas que ficaram fazendo o advogado do diabo e coisa não andou.

A gente trabalha com essas planilhas porque o sistema não é avançado, ai ele entrou, ensinou vários macetes, soluções... ele tem criado novos relatórios, novas visões do negócio, da empresa, mas.... ele perdeu as forças e nada aconteceu.

**Entrevistador:** E já foi contratada alguma consultoria ou assessoria para melhorar?

**Entrevistado:** Não, nunca.

Para te ser sincero, eu disse que eles têm na mente crescer... mas assim... na verdade... eles não têm não. Basta comparar com empresas familiares que cresceram tanto.. como Assai, Roldão...

Os donos não têm essa visão de crescer, eles estão trabalhando na inércia.

DADOS SOBRE O CRESCIMENTO						
Dados	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Quantidade Lojas	1	1	1	1	1	1
Área de vendas	1.500 m <sup>2</sup>	1.500 m <sup>2</sup>	1.500 m <sup>2</sup>	2.000 m <sup>2</sup>	2.000 m <sup>2</sup>	2.000 m <sup>2</sup>
No. De funcionários	300	300	300	300	300	300

<b>DADOS SOBRE A INOVAÇÃO</b>						
<b>Quantidade de inovações</b>	- Atacarejo; - Cartão de crédito			- Ampliação da loja com criação do setor de fatiados; - Carrinho		- Profissionalização da gerência;
<b>Soma</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

**Entrevista: Empresa F****Cargo/função:** Diretor Administrativo Financeiro**Formação:** Pós-graduação em Administração.**Tempo de empresa:** 7 anos

**Entrevistador:** Sou mestrando em administração te estou pesquisando sobre a inovação e o crescimento do atacado de auto-serviço.

**Entrevistado:** O que eu tenho me surpreendido com o atacado, é que você tem situações de atacado diferentes... modelagem de um Makro, você tem uma modelagem de uma Atacadão e você tem uma modelagem do Assai. O Roldão copiou essa modelagem... no bom sentido, e está indo muito bem. Porque, é uma modelagem que você trabalha como um atacado, mas com um mix que você atende também o varejo. De que maneira, você não vai ver em nossas lojas, de maneira nenhuma, uma venda volumosa... dois palletes... dois palletes para nós, já é uma venda volumosa! O cara para vender tem que pedir autorização para mim, ou para o dono da empresa.

Isso porque, para mim, eu não vou alimentar os intermediários, que vão vender... Então quem é o meu cliente? O meu cliente basicamente é aquele pequeno comerciante...o dono da pastelaria, da padaria, de uma pizzaria, de uma lanchonete,... e esse cara que é meu cliente... o dono de uma cantina escolar, um buffet infantil.

**Entrevistador:** O transformador?

**Entrevistado:** Isso, o termo que a gente usa é esse. Então o que acontece, esse cara é quem eu quero atender.. só que.. o que está acontecendo... aí vem o outro lado da moeda. O varejo, a dona de casa descobriu que comprando nas nossas lojas os produtos básicos de alimentação... ela não vai comprar caviar nas minhas lojas... mas produtos que interessam o dia a dia... ela vai ter um preço melhor.

Conseqüentemente, o varejo veio para dentro. E quando ele veio para dentro, nesses anos, eu me preparei para trabalhar com os dois. Eu não tenho hoje grandes problemas de trabalhar com os dois.

Eu to praticando dois preços na loja, preço de caixa, preço unitário... tal.. tal.. tal...

Agora, a empresa adotou esse critério, porque a empresa percebeu que nessa mixagem de publico um fator ideal para fazer uma mixagem das margens.... ou seja, você consegue o equilíbrio e consegue trabalhar ....

Agora se você me perguntar se isso é inovação...eu não saberia te dizer que sim, ou que não... É inovação o modelo que o Rodolfo, o presidente da empresa, criou a 30 e tantos anos atrás...esse modelo do Assai. Para mim, essa foi a grande inovação e que muita gente não percebeu, e esse é um lado interessante, até 1998. Porque ele tinha somente essa lojinha e quando chegou em 1999... 1998 em diante, eu vim para cá em 1999, a gente começou a profissionalizar a empresa e a empresa começou a expandir, abrir loja, ir ao mercado com o projeto de lojas maiores, diferentes... mas mantendo aquele estilo, padrão, aquela maneira de atendimento... o que aconteceu? Ai todo mundo acordou, e agora virou uma febre!

Ai a Jovem Pan fez reportagem, é o atacarejo... criticando os nossos concorrentes... e o pessoal até acha que foi a gente que encomendou pela assessoria de imprensa..., mas a assessoria não tem nada a ver... se eu tivesse contratado uma assessoria, não tinha me dado tanto retorno como me deu... ela não trabalharia tão bem...

Então o que acontece... eu acho que a inovação que gente pode estar falando dessa mudança... e que a gente busca sempre... é dentro da nossa estrutura de venda, buscar alguns detalhes que sejam interessantes.. então por exemplo: fatiado, que é a área de fatiados de frios... eu... não e só pelo preço, mas pelo serviço, eu dou.. .eu fatio... você não vai comprar na minha loja 100gr de mussarela, você vai comprar acima de 400gr, mas em compensação se você pegar uma peça e for lá.. eu te fatio na mesma hora..e depois eu te entrego...

Agora tem um outro detalhe que é inovação e é inovação nossa, todas as nossas áreas de transformação, eu estou falando de área que tem transformação.. fatiados e de açoque, são “SISPADAS”, registro de inspeção estadual para que... isso é um selo de garantia, porque como eu vou transformar o produto, mexer no produto, aquele selo mostra que eu sou inspecionado e cria uma garantia para quem compra, tanto para o comerciante, como do cliente normal da dona de casa.... Isto realmente é inovação e inovação do Assai. E todas as nossas lojas têm esse critério.

Agora, você vai para a azeitona. Eu importo volumes grandes.. e eu vendo a granel, em barricas que no início, quando eu cheguei aqui, eram barricas de madeira... e o que nós fizemos... eu peguei aquele projeto de madeira e fiz uma de aço inox. Para criar um clima melhor e o setor nosso de azeitona virou uma coisa atrativa e atraente... ficou um detalhe... eu tinha segmento... uma variedade de 6 e estamos indo para 7 tipos de azeite que atende o cara da pizzaria que compra aquela pequenininha até aquele que compra a azeite sofisticada.. que é aquela chilena, graúda. E a dona de casa começou a se acostumar, e ai vem o outro lado, em vez dela comprar o potinho, compensa ela compra o pacotinho... então ela compra uma quantidade menor, consome e não fica aquela coisa...

Então, isso são inovações da empresa, que a empresa vem praticando.

**Entrevistador:** E na área administrativa?

**Entrevistado:** Na área administrativa, o que eu diria.. não tem muito o quê inovar. No Brasil, especificamente, a gente tem que ser um especialista em tributos... o que eu tenho feito pessoalmente, estudado muito a legislação de Pis e Cofins, e o que elas podem favorecer... usando a lei, o que eu posso trazer de benefício para a empresa investir mais. Isso eu estudei.. e to usando... Agora você fala assim, administrativamente o que você tem de novidade... sistema? É sistema....

Rotinas administrativas, eu to ate revendo todas as rotinas administrativas da empresa, por quê? Porque ela tinha ainda aquele conceito de confiabilidade... não porque você trabalha aqui há mais de vinte anos e tal... e hoje não da mais para ser assim... então, eu estou criando controles.. de gestão. Agora se você falar de novidade administrativa, eu sou administrador de empresa com pós-graduação em alguma coisa que não existe mais que é OeM, e te digo mais... o grande problema da carreira do administrador é que não existe mais novidade. Na realidade, hoje estamos falando de novidades... eu escuto coisas que quando eu fiz especialização em 1984.. são 20 e tantos anos... se discutia, se desenvolvia e trabalhava. O que está acontecendo hoje, eu não tenho mais aquela função estratégica, a área de tecnologia, eu tenho o cara de TI, de hardware, ... e antigamente você tinha uma segmentação de funções que poderia ser exagerada, mas ela te dava uma visão focada interessante, você tinha o cara de hardware, você tinha o cara de software, ... de produção especificamente.. e hoje você está tendo uma mistura de funções. Mas a coisa mais importante que se perdeu, foi o estudo dos fluxos. Então hoje, quem faz o estudo dos fluxos.. é o auditor, o próprio analista de sistema... então não tem um profissional, e isso é culpa do CFA (Conselho Federal de Administração) que perdeu essa possibilidade de trabalhar. Então você tem a área administrativa, a área financeira que na minha opinião continua “burrocrática”. Então as atividades são rotineiras, então não tem novidade na área administrativa. No atacado, não tem!

Se alguém te disse que tem, eu estou ate curioso para saber.

**Entrevistador:** O que você define com inovação? Algo novo para o mercado ou para a empresa?

**Entrevistado:** Eu acho que tem duas coisas, você tem a inovação que para mim... é a inovação no mercado, porque aquilo que já tem no mercado e eu vou adotar, não é uma inovação... é um reflexo de alguma coisa que o mercado está fazendo melhor e que eu tenho fazer, independente de ser top ou não, é melhor e eu tenho que fazer.

Agora não é inovação. Você pode até dizer que é inovação na minha empresa, mas e daí... tem gente que já faz... e faz melhor que eu... e aí eu posso até fazer melhor, porque eu vou aprender e vou melhorar... Aí você entra num de cópia que não é inovação, para mim!

Inovação para mim, é aquilo que você.. alguma idéia que você teve, que você discutiu com o seu grupo de trabalho... e aí você chega ... vamos implantar. Existe uma inovação na empresa que é o cartão private label em atacado, foi invenção da empresa. E o Roldão também já tem, mas quem primeiro desenvolveu, foi a gente. E eu tenho não hoje o antigo, que eu desenvolvi primeiro, tenho um melhorado que é o cartão jurídico, que é uma inovação que todo mundo fala, mas ninguém tem... você tem o financiamento jurídico, que eu também tenho, mas é diferente. Mas o cartão com o conceito jurídico e físico, a gente já teve na época, que tinha um conceito jurídico, só que a administradora que a gente trabalhava na época, não deu continuidade e agora eu tive que me adaptar ao mercado, mas o mercado não tinha, porque foi eu que desenvolvi o mercado, fazer o meu produto, vamos assim dizer. Eu tive que estancar a parte jurídica e ficar somente com a física, que o jurídico usa informalmente. Agora isso é uma inovação, porque o mercado veio atrás. Hoje, você tem o Roldão vindo, o próprio Makro estudando...

**Entrevistador:** E o cartão de crédito normal?

**Entrevistado:** A introdução no atacado foi uma inovação e fomos nós. O primeiro atacado a ter essa situação fomos nós.

**Entrevistador:** E a sacolinha? Carrinho diferenciado?

**Entrevistado:** A sacolinha também fomos nós, você pode ver que o Makro não tem... o Atacado também não tem. O Roldão já seguiu a tendência nossa. Isso foi uma inovação da empresa. Agora eu considero isso uma inovação operacional. Mas isso é uma inovação sim!

**Entrevistador:** Algumas empresas colocam como inovação administrativa as parcerias com fornecedor, tipo o mercador..

**Entrevistado:** Não, mas isso aí é compras e eu também estou usando. Mas isso não é inovação, porque o varejo já usa isso há ... 10... 12 anos... tá? Então na realidade, era o atacado que estava atrasado, porque a rotina de compras é igual no atacado e no varejo, o que muda... de repente são os volumes, os conceitos de distribuição, mas a atitude de negociar as compras é igual.

Então, se não estávamos e estamos entrando agora, nós estávamos atrasados. O varejo sempre está na frente do atacado. E não é porque eu vim do varejo não... porque o consumidor de consumo próprio é mais exigente, o consumidor comerciante é exigente, num estilo diferente... ele entende um pouco mais as coisas, porque ele também passa por problemas semelhantes... A visão é um pouco diferente. A dona de casa quer aquilo, não quer saber se está errado. Então essa impulsividade da dona de casa, faz com que o varejo procure muito mais rapidamente as mudanças e as atitudes. Isso não tenha dúvida.

**Entrevistador:** Você disse que a empresa tem uns 30 anos, nos últimos 5 anos a empresa tem crescido?

**Entrevistado:** Nos últimos 5 anos, ela triplicou o tamanho. E nos últimos 7 anos ela cresceu 10 vezes.

**Entrevistador:** E o que crescimento para vocês?

**Entrevistado:** Como estratégia de crescimento, ela foi baseada numa... perspectiva... a gente observou que o mercado estava com carência do nosso negócio... e aí decidiu-se expandir, não ficar num negócio só. E aí a partir desse início, nós começamos a estudar o caminho ideal para gente seguir... o gerente sabe que o tamanho ideal é uma loja de 2.500m<sup>2</sup> a 5.000, mas você pode perguntar: mas você não vai ter uma loja de 2.000. Essa loja aqui tem 2.000. Vou, mas dependendo da situação, mas vou sempre tentar procurar uma loja de 2.500 a 5.000. E não vou passar disso. E lojas menores que essa, serão lojas estratégicas, porque é estratégico eu ter uma loja no centro de SP. Aí, eu não vou achar um espaço de 2.500, mas de 1.500,



então eu vou abrir a loja. Então essas coisas a gente tem conduzir essas coisas da melhor maneira. E a estratégia que a gente buscou, foi o quê? Expandir dentro desse nicho que gente tinha. E aí como o varejo foi chegando, a gente começou a estudar outras regiões para gente expandir, onde a gente nem imagina que a gente pudesse ir.

E como está sendo a estratégia de expansão a partir de agora, a gente fez uma pesquisa com as maiores cidades brasileiras com mais de 200 mil habitantes, todas... um estudo voltado para o meu negócio. E aí eu analisei algumas cidades daqui de SP, como Jundiaí e Sorocaba. Hoje, eu estou estudando... indo atrás dessas cidades. A gente visita, depois a gente manda o corretor, estuda o local. Mas estamos reestruturando... para podermos crescer corretamente, saudavelmente, porque a gente cresceu rapidamente, mas agora queremos crescer com segurança. A gente só vai fazer algo agora com a base mais concreta. No próximo semestre a gente vai abrir uma loja em Santo André...

**Entrevistador:** Agora, você acha que a inovação permite uma redução de custo, melhora de desempenho, maior lucratividade?

**Entrevistado:** Depende, você tem inovação que podem ou não reduzir custo e você tem inovações que reduzem custo ou melhoram o desempenho. Eu acho que inovação basicamente vai melhorar o desempenho. A redução de custo pode ser uma consequência ou não. Ela pode ter as duas inovações que ela vai ter um custo inicialmente e lá na frente você vai ter uma redução, mas não necessariamente imediatamente. Você tem inovações que você requer investimentos, então não necessariamente vai reduzir custo... mas vai melhorar o desempenho interno ou externo.

**Entrevistador:** E para vocês esse processo de inovação é influenciado por terceiros? Concorrência? Consultoria?

**Entrevistado:** Ele é influenciado pela concorrência, pelo mercado e por nós internamente. No nosso caso, consultoria externa não atua.

Basicamente o que existe hoje... a empresa tem dois acionistas e tem um executivo que sou eu. E por experiência em vim de banco e tem uma visão geral. A gente atua... tem uma presença constante e atuante. O que a gente está fazendo? Estamos melhorando a estrutura em baixo da gente para continuar atuando estrategicamente, mas sem as atividades burocráticas que nos atrapalham a dar sequência. Isso é uma coisa que a gente está se organizando, lá em baixo... mas não existe desenvolvimento se você não está presente... se você não conhece... não sabe se aquele local é o local exato para a nossa loja... que o equipamento é aquele adequado, porque eu tenho uma modelação assim... Você não tem que ser um especialista, mas tem que entender porque aquele equipamento é daquele jeito... e porque ele está ali. Isso você só consegue estar se você tiver condição de tempo e de envolvimento. Não dá para eu ser simplesmente um diretor financeiro e ficar aqui olhando dólar, ações e ta..ta..ta.. Não eu estou lá negociando a compra de carrinho, de check-out, de refrigeradores, de painéis e pa.....pa....pa....Então na realidade tudo isso é importante.

Essas inovações vão surgir de viagens a trabalho, a passeio, de pesquisas, de visitar concorrência que é fundamental. É isso, basicamente.

Agora a empresa está se preparando para fazer estudos. A gente inovou ..... o nosso sistema de caixa é on-line e eu tenho as minhas vendas agora... e para você ter idéia...nem o Pão de açúcar tem isso. Agora você tem coisas que você vai inovando, vai se preparando para isso... principalmente a nível de sistema, eu acho importante. Hoje eu tenho adquirido licenças para montar tabelas... eu, hoje, tenho informações que nem os fornecedores têm... e eu tenho repassado para ele. E isso é estratégico, certo? É estratégico até para as empresas que me fornecem. Os caras ficam assustados, o Pão de Açúcar não chama os caras para isso, o Carrefour também não, nem o Atacadão, mas nos chamamos... você não cresceu aqui.. mas você cresceu aqui... então isso é inovação... é uma estrutura de ir sempre na frente... essa é a busca que a gente tem hoje.

**Entrevistador:** E a marca própria?

**Entrevistado:** É a grande saída para o nosso negocio, porque o que o cliente quer é um produto de qualidade e a marca pouco importa. Nos estamos investindo maciçamente em marca própria. Temos uma diretoria especializada em marca própria e importação, para você ter idéia. E esse é um foco que a gente está trabalhando maciçamente, a gente tinha 130... produtos, fomos para 170 produtos e queremos chegar a 300, mas a nossa meta é ter na marca própria 15 % do faturamento, porque ele agrega valor e imagem. Por isso você tem que buscar qualidade no produto e outra coisa não é preço. Então você tem lá... a marca líder e o mais barato, ele tem que estar no meio, ele não tem que ser o mais barato e nem o mais caro, pelo contrario, tem que ser um produto que as pessoas sabem que tenha qualidade e preço justo.

**Entrevistador:** Isso foi uma inovação?

**Entrevistado:** Não, a marca própria virou praga. A gente está buscando trabalhar de uma maneira mais inteligente para o nosso negocio. Eu não faço marca própria de tudo, faço daquilo que interessa para o meu cliente transformador e ai eu vou adotando parâmetros para o varejo, mas a base é sempre para o transformador.

**Entrevistador:** Quais as maiores dificuldades que você reputa a inovação e ao crescimento?

**Entrevistado:** O medo! Sempre o medo!

**Entrevistador:** Se vai dar certo ou não?

**Entrevistado:** Sim, se vai dar certo ou não e se tem custo, porque se for uma inovação que tem investimento.. .ai começa aquela dúvida.

**Entrevistador:** E você acha que a inovação boa é aquela que sempre te traz um retorno de lucro ou imagem?

**Entrevistado:** Eu acho que a inovação tem que trazer um.... a busca da inovação tem que ser em cima de um melhor resultado para empresa... o que eu quero dizer com isso é que não necessariamente o retorno financeiro, mas na rotina de trabalho, de qualidade de atendimento, de financeiro, mas não só o retorno financeiro. Eu acho que ela tem que ter um aspecto de o que eu estou fazendo diferente vai atingir o objetivo da minha empresa estar melhor em alguns setores como atendimento ao cliente, financeiramente. Veja, vai ter uma mudança para melhor. Agora o medo de gastar ou não gastar, de dar certo ou não dar certo, isso a gente tem.... AHHH... o medo normal de mudança... porque o ser humano está acostumado com a rotina e se a gente mudar alguma coisa ...ele fica tentando achar o por quê? Isso em uma empresa que está em fase de transformação é maior ainda, esse receio.

DADOS SOBRE O CRESCIMENTO						
Dados	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Quantidade Lojas	5	5	7	7	9	11
Área de vendas	9.000m <sup>2</sup>	9.000m <sup>2</sup>	13.000m <sup>2</sup>	13.000m <sup>2</sup>	17.000m <sup>2</sup>	20.000m <sup>2</sup>
No. De funcionários	900	900	1300	1300	1700	2200

DADOS SOBRE A INOVAÇÃO						
Quantidade de inovações	- Sacolinha.	- Cartão bandeirado; - Cartão de crédito.	- Setor de Fatiado; - Certificado de qualidade; - Carrinho diferenciado.		- Sistema.	- Processos e procedimentos. - Cartão jurídico.
Soma	1	2	3	0	1	1

**Entrevista: Empresa G****Cargo/função:** Gerente Comercial**Formatação:** Superior completo**Tempo na empresa:** 8 anos**Entrevistador:** Como foi à entrada da empresa no Brasil?**Entrevistado:** A empresa foi fundada em 1968 na Holanda. Agora no Brasil, começou em 1972 com a primeira loja aqui em São Paulo. A empresa começou a crescer mesmo foi entre 1986 a 1991... porque nesse período, se eu não me engano, foi de 10 lojas... tínhamos 11 e fomos para 21, 22... acho. Temos lojas em 21 estados do Brasil, somando 51 lojas que variam de 3100m<sup>2</sup> a 9900m<sup>2</sup>. Trabalhamos com mais ou menos 12 mil itens.**Entrevistador:** A empresa acha importante a inovação? Como vocês conceituam inovação?**Entrevistado:** Sim e muito! A empresa foi pioneira mundial no conceito de cash-and-carry, sendo líder mundial neste segmento durante muitos anos. A empresa considera como inovação o que é novo para a Empresa, uma vez que nem todas as tendências são aplicáveis a Companhia.

Nós buscamos inovar em formas diferentes de desenvolver negócios junto aos clientes na operação de loja. A empresa inventou o *Shrink Pack*, que são embalagens entre unidade e caixa fechada. Este tipo de embalagem facilita a compra de vários produtos pelos clientes em embalagens maiores sem serem a caixa da fábrica. Também possuem um tipo de operação forte de televendas ativo, tendo sido os pioneiros deste tipo de operação na distribuição. Estes são alguns tipos de inovações, sempre em busca do aprimoramento do relacionamento com o cliente.

**Entrevistador:** E a marca própria?**Entrevistado:** Se considerarmos quando foi criada sim. Hoje é uma realidade. A empresa também foi pioneira neste conceito, onde tem produtos em diversos segmentos inclusive não alimentar. Os produtos de marca própria possuem embalagens mais econômicas e são fabricados por indústrias conceituadas e têm duplo controle de qualidade. Esses produtos sempre são direcionados a atender aos setores transformadores como hotéis, lanchonetes, padarias, hospitais, cantinas....As marcas próprias representam 20% das vendas.**Entrevistador:** A tendência do auto-serviço, hoje, tem sido se aproximar do varejo. Qual a posição da empresa?**Entrevistado:** A estratégia da empresa é de apoiar os pequenos e médios comerciantes, na sua grande maioria empresas familiares, a sobreviver num mercado cada vez mais competitivo. Nossa principal vantagem é o preço. Não oferecemos luxo e toda compra é feita com pagamento à vista, mas oferecemos produtos de qualidade a preços mais baixos que a concorrência, aumentando a margem de lucro de nossos clientes. Além disso, como trabalhamos com embalagens fracionadas, o comerciante pode comprar exatamente a quantidade que ele necessita e a preço de atacado. Se eles forem ao Atacadão, Assai... e outros... eles irão pagar o preço de varejo. Esse é o nosso grande diferencial.

Para nos esses "atacarejos" são concorrentes, porém com um formato de operação distorcido, se apresentam de um jeito, comunicam de outro e operam em outro, totalmente diferente de nossos objetivos. Entretanto, é uma circunstância operacional do nosso negócio. Não posso impedir que o cliente que vem a loja fazer o seu negócio realize as suas compras também para uso próprio. No entanto, a empresa oferece um grande obstáculo para a venda ao consumidor final. Só vendemos embalagens para o atacado. Com isso, a nossa parcela das vendas para o consumidor final é muito pequena. Acho que uns 2% ou 3% do nosso negócio. Somos o estoque do comerciante. Esse é o nosso foco. Mas o cash-and-carry é uma modalidade de negócio que pode ter duas vertentes: destinada somente ao comerciante, ou também ao consumidor final. Há empresas que atendem duas vertentes. A nossa é dirigida à compra

profissional.

**Entrevistador:** Isso não seria uma inovação?

**Entrevistado:** Pode até ser, mas como eu disse, a inovação para nós tem que estar alinhada com objetivo da empresa.

Só para você ter idéia, em 2004 compramos uma empresa, voltada para o mercado de food service. E foi experiência muito fantástica que visava atender o cliente de food service, que precisa que o produto seja entregue no estabelecimento em horários diferenciados. O mercado de food service apresenta um crescimento bastante significativo, que nos atrai muito. Esse cliente não estava vindo às lojas porque geralmente trabalha sozinho. Então essa aquisição fez com que nós fôssemos a esses clientes.

**Entrevistador:** E na área operacional e administrativa, vocês têm inovado?

**Entrevistado:** Acho que esse é o grande segredo da empresa. Há 15 anos a reposição automática dos estoques faz parte da política da companhia. Hoje, 36% do abastecimento é feito de forma eletrônica. Logística, racionalização e produtividade são os nossos objetivos constantes, tanto para a expansão dos negócios como para a obtenção dos resultados.

Até 2002, utilizávamos o planejamento orçamentário em planilhas excel, era uma loucura... mais de 450 planilhas a serem trabalhadas.. porque para cada loja eram 40 arquivos. Em 2003, implantamos um sistema de gestão orçamentária para toda a América Latina. E isso foi um sucesso, que o modelo foi exportado para outras regiões de atuação da empresa no mundo. Os principais benefícios foram a resolução dos problemas de segurança e confiabilidade de dados, além do ganho de tempo para a consolidação do orçamento, que atualmente é feito no Brasil em um ou dois dias. Também podemos simular, pois ele permite que testemos novos cenários e recalcular todo o orçamento.

Também temos um sistema de pedido eletrônico junto aos fornecedores. O EDI foi incrementado permitindo que o fornecedor acompanhe o trajeto do produto até o pagamento na boca do caixa por meio do portal, e para nós temos disponíveis as informações estratégicas sobre o desempenho das vendas de mais de 15 mil itens. E essa informação está na internet.

**Entrevistador:** E para os clientes foi implantado algum novo serviço, produto?

**Entrevistado:** Sim, cursos. Nós chamamos de apoio profissional para a atividade do comerciante. Quando oferecemos cursos para o dono da padaria sobre como melhorar a produtividade do seu negócio, não estamos oferecendo serviço, mas oferecendo apoio profissional para melhorar a performance do seu negócio. Em 1972/73 começamos com a festa do queijo e vinho. Nosso objetivo não era só vender mais vinho, mas sim dizer para o cliente que ele não precisava fazer estoque, mas poderia comprar fracionado em nossas lojas. Poderia manter uma carta de vinho sem grandes investimentos.

Temos uma área voltada para desenvolver esses treinamentos de apoio e orientar o dogueiro, o transformador, o dono da padaria, por exemplo. Para aquele cliente, por exemplo, que serve refeições industriais, nós ensinamos como fazer a sobremesa com rentabilidade muito grande em termos de custos usando produtos baratos e de boa qualidade. Nós pensamos no pós-venda. Estamos aumentando a produtividade do nosso cliente. Se ele for mais produtivo e ter mais resultado, é um cliente que se fideliza muito mais facilmente.

O novo maior objetivo é a fidelização.

**Entrevistador:** E como vocês fazem para inovar?

**Entrevistado:** Você diz como buscamos as idéias?

**Entrevistador:** Isso!

**Entrevistado:** Bem, a filosofia da empresa é estimular dentro da organização a criatividade e a iniciativa. Utilizamos uma estrutura descentralização com a atribuição das responsabilidades no nível hierárquico mais baixo possível dentro da organização. Esse tipo de organização tem feito com que todos estejam alinhados.

A parceria com os fornecedores é outra forma de buscar novas idéias. O próprio acompanhamento da concorrência faz com que as novas práticas que estão dentro dos objetivos da empresa são fontes.

**Entrevistador:** Qual o melhor resultado proveniente da inovação?

**Entrevistado:** Com certeza o formato de operação que lançou um conceito de mercado, porque ele faz sucesso há 34 anos e como temos crescido... é o maior retorno.

**Entrevistador:** E com a empresa define crescimento?

**Entrevistado:** Faturamento de cada loja e o faturamento corporativo. E não podemos esquecer a abertura de lojas, porque desde 2000, temos objetivos claros de expansão.

Contudo, esse crescimento é sempre vinculado a redução de custos operacionais, aprimoramento do modelo de operação e abertura de lojas em novas localidades, bem como a reforma da estrutura das lojas atuais.

**Entrevistador:** Então podemos dizer que a inovação tem permitido a sua empresa a crescer?

**Entrevistado:** Sim, o em sua grande maioria na questão ligada a serviços aliadas a redução dos custos operacionais que impactam diretamente na formatação dos preços de venda e na margem comercial, porque a empresa se destaca e quer se manter como a empresa que possui o preço mais baixo.

**Entrevistador:** E quais as maiores dificuldades que vocês encontram para inovar?

**Entrevistado:** Quebrar os velhos paradigmas, porque se as pessoas não vêem as novas idéias como uma oportunidade, a idéia já morre ali.

DADOS SOBRE O CRESCIMENTO						
Dados	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Quantidade Lojas	33	36	40	43	47	51
Área de vendas	231.004	246.004	255.504	275.882	277.355	299.355
No. De funcionários	2.261	2.861	2.954	3.787	4.493	5.245

DADOS SOBRE A INOVAÇÃO						
Quantidade de inovações	- Plataforma da internet	- Sistema de acompanhamento do pedido.	- Implantação de cursos de formação para funcionários.	- Aquisição de uma empresa no segmento de food service.	- Parceria com banco de crédito (financiamento dos clientes).	- Cursos junto aos clientes. - Sistema de gestão.
Soma	1	1	1	1	1	2

**Entrevista: Empresa H****Cargo/função:** Gerente de negócios**Formação:** Administração**Tempo de empresa:** 4 anos**Entrevistador:** Como a empresa se iniciou? O atacado de auto-serviço foi uma expansão da empresa?**Entrevistado:** Sim, a empresa tem mais de 40 anos e começou como um atacado de entrega. Mas em 2001 começou a operar na modalidade de auto-serviço. Hoje, contamos com 7 lojas e 3 depósitos.**Entrevistador:** Quem pode comprar nas lojas? É necessário algum credenciamento?**Entrevistado:** Qualquer um. Se for compra em dinheiro ou cartão de débito, não é necessário fazer o cadastramento. Mas se for cheque, então é necessário o cadastramento.**Entrevistador:** Qual a política de crédito da empresa? A empresa aceita cartão de crédito? Ticket? Cheque eletrônico? Cheque pré-datado?**Entrevistado:** Aceitamos dinheiro, cartão de débito, e o cartão da loja. Mas se for compra de bazar, eletrônico... aceitamos cartão de crédito. E trabalhamos com cheque pré até 14 dias.**Entrevistador:** Qual o papel da inovação para a empresa?**Entrevistado:** Importante! Porque ela nos permite acompanhar o mercado e atender aos clientes. Contudo, não somos pioneiros, somos ágeis em copiar os concorrentes. Isso é até uma coisa que a gente está tentando mudar mas não saber muito como. Às vezes fico na dúvida se não conseguimos porque estamos crescendo... abrindo lojas... e nossa atenção esta voltada para isso.**Entrevistador:** O que é inovação para vocês?**Entrevistado:** Tudo que é novo para a empresa, até porque se copiamos.... o que é novo passa a ser uma inovação para a empresa.

O cartão de crédito, por exemplo, somente o Assai possui, mas em 2004 conseguimos implantar nas lojas. E tenho conversado com outras empresas, e eles se perguntam como nos conseguimos implantar o cartão. Mas fizemos um estudo, negociamos e com isso conseguimos realizar a introdução dessa forma de pagamento, que era bastante solicitada pelos clientes. Essa até foi um dos motivos mais importantes para que a gente implantasse.

**Entrevistador:** E quais os benefícios?**Entrevistado:** Se pensarmos em termos do cartão de crédito, é atender a uma necessidade dos clientes. Mas as vezes temos implantado novos processos. Em 2002, começamos a instalação de um sistema ERP que permite o controle de tudo... os processos estão interligados. Apesar do numero de lojas aumentar, isso não significa que o meu administrativo... minha retaguarda... tenha que aumentar. Acho que melhor beneficio é o desempenho, a redução de custo... ou melhor a manutenção do custo.

Quando decidimos entrar na modalidade de auto-serviço, tivemos que decidir entre a operação do Makro ou do Atacadão. Fizemos pesquisas, acompanhamos o mercado... e decidimos pelo misto de varejo e atacado. Os clientes queriam mais essa modalidade.

Agora, nosso objetivo é abrir mais lojas, abrimos uma já este ano.... e pretendemos abrir mais. Mas, hoje temos conhecimento para isso, e fica mais fácil... porque quando abrimos as duas primeiras e compramos mais 2 foi um grande salto e um desafio. Até hoje, temos problemas pela nossa inexperiência naquela época. Compramos e uma loja custou a decolar. Para colocar tudo de pé, sistema, processos, pessoas.... foi difícil.

**Entrevistador:** E a marca própria?**Entrevistado:** Ainda é um objetivo para nós. Temos pensado em ter um gerente.. departamento... que seja focado neste tipo de produto, mas ainda é um planejamento.**Entrevistador:** O que é crescimento para e a empresa?

**Entrevistado:** É o aumento de faturamento e abertura de loja. Uma esta meio que ligada a outra, mas sempre estamos preocupados que as lojas existentes continuem a aumentar o faturamento ou a manter. Né? Porque não adianta eu ter lojas com pouca eficiência e abrir novas...

**Entrevistador:** E como vocês buscam inovar?

**Entrevistado:** Participamos ativamente de associações e isso nos permite acompanhar as novidades do mercado. Mas também viagens, cursos e a própria concorrência. Não podemos deixar que a concorrência se distancie de nós. Estamos sempre correndo por fora.

Cada departamento também participa nesse acompanhamento. Nosso setor de informática, sempre está procurando utilizar as novas ferramentas que entram no mercado para que nosso desempenho seja melhorado. Temos implantado um sistema de compra eletrônica, que permite o acompanhamento dos produtos e uma maior agilidade na reposição.

Nessa loja que nos abrimos em 2006, fizemos um trabalho de focar os produtos para a região. Isso, não é uma novidade, mas para nós sim. Temos buscado uma maneira de gerenciar cada loja, sua necessidade, suas características. Não existe um processo fechado, porque estamos começando com isso, e a informática tem nos ajudado... mas ainda não sei o resultado... acho que vai demorar um pouco ainda.

**Entrevistador:** E vocês têm alguma área voltada para a inovação?

**Entrevistado:** Especificamente somente para isso não. Temos buscado difundir essa filosofia. Até porque como a empresa é antiga e possui muitos funcionários antigos... essa visão é mais difícil. Agora, como os donos são jovens... eles estão sempre buscando inovar... crescer... Apesar de que isso também ser uma dificuldade... porque as vezes tudo está centralizado... as decisões... as soluções dos problemas.

**Entrevistador:** A sua empresa tem implementado algum novo serviço nas lojas?

**Entrevistado:** Implantamos o televendas e o representante. Se o cliente preferir comprar com um representante, basta ele ligar e solicitar a visita... aí um funcionário nosso efetua venda e o pedido é entregue.

Implantamos também um processo novo de crédito e isso fez com que a nossa inadimplência diminuísse pela metade. Isso melhorou bastante nosso desempenho... quer dizer eu não perco dinheiro fácil... se eu vender... a garantia de receber o dinheiro é mais garantida.

**Entrevistador:** Você conhece alguma ação de inovação de algum concorrente que tenha colocado o mesmo em evidência e tenha sido imitado?

**Entrevistado:** O cartão de crédito e a operação atacarejo. Acho que essas duas inovações permitiram que o Atacadão e o Assai crescesse da forma que cresceu. Se pensarmos bem, foi uma idéia muito boa, porque aproveitaram a conjuntura do mercado e fizeram um modelo que não é tão rígido e permite que qualquer cliente seja atendido.

**Entrevistador:** E eles têm obrigado a sua empresa a inovar?

**Entrevistado:** Sempre. Temos pesquisas semanais e qualquer ação da concorrência é acompanhada... do mesmo jeito que eles fazem com a gente.

**Entrevistador:** Quais as maiores dificuldades que você reputa ao desenvolvimento da inovação na sua empresa? E ela impacta no crescimento da empresa?

**Entrevistado:** Acho que saber o quê inovar. E a própria cultura da empresa, porque por ser uma empresa familiar... tudo é mais amarrado... temos que ter o aval dos diretores para implantar....

Quando tivemos a opção de melhorarmos... com a compra de duas empresas... ficamos parados... porque as pessoas não viam aquele momento como de aprendizagem. Eu não sei o que aconteceu... poucas pessoas continuaram... e quem continuou rapidamente saiu da empresa.

<b>DADOS SOBRE O CRESCIMENTO</b>						
<b>Dados</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Quantidade Lojas</b>		1	4	4	5	6
<b>Área de vendas</b>		12.000	26.000	26.000	29.500	34.400
<b>No. De funcionários</b>		1.028	1.500	1.500	1.850	2.100

<b>DADOS SOBRE A INOVAÇÃO</b>						
<b>Quantidade de inovações</b>		- Sistema ERP; - Entrada na modalidade de atacarejo.	-	- Sistema de cobrança;	- Cartão de crédito; - Cartão da empresa.	- Cursos nas lojas.
<b>Soma</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>