

Processos de Inovação em Pequenas e Médias Empresas Associadas em Rede do Setor do Varejo Supermercadista

Rosália Rodrigues Alves; Mariane Figueira; Cleber Carvalho de Castro; Ari de Souza Soares*; Joel Yutaka Sugano - Universidade Federal de Lavras

Resumo

Dois fatores têm se tornado cada vez mais importantes para a competitividade das empresas: a necessidade de estruturas de organização mais flexíveis que facilitem o contato com os fluxos de informação e o processo de aprendizagem, como as redes, e a busca contínua por inovações. Nesse contexto, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) participantes de redes têm maiores condições de competir no mercado, visto que isoladamente encontram dificuldades diante das grandes organizações. Por outro lado, a inovação permite atender consumidores cada vez mais exigentes. Diante disso, e tendo por base os pressupostos da inovação organizacional, o presente estudo teve como objetivo principal avaliar os tipos de inovação que PMEs associadas em redes desenvolvem para que possam usufruir dos benefícios competitivos oferecidos por essas redes. Esse estudo pode ser classificado como um estudo qualitativo multicaso de duas redes organizacionais, uma vertical e uma horizontal, de PMEs de varejo do setor supermercadista, que atuam na região sul de Minas Gerais, no Brasil. Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados primários são provenientes de 16 entrevistas realizadas com base em roteiro semi-estruturado com 8 gestores de supermercados de cada uma das duas redes estudadas. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Os dados secundários foram coletados de livros e de jornais e revistas especializados. Para a análise dos dados utilizou-se o software Sphinx léxica 5.0. A partir da análise dos dados, foi possível em primeiro lugar, levantar os fatores considerados competitivos para as empresas, considerando sua participação nas redes. Em segundo lugar, os resultados permitiram perceber as mudanças organizacionais que as empresas precisaram realizar para implementar e usufruir dos benefícios que consideravam competitivos a partir de sua participação nas redes. As mudanças ocorridas puderam ser caracterizadas como inovações organizacionais. Em terceiro lugar, a análise dos dados revelou que as inovações implementadas pelas empresas, juntamente com os benefícios competitivos observados, resultaram em outras inovações, como por exemplo, outras inovações organizacionais, inovações em serviços e inovações em processos. Ainda é preciso mencionar que o processo de inovação apresentou diferenças quanto à sua forma nas duas redes pesquisadas. Na rede vertical, ocorreu uma inovação que chamamos de “*top-down*”, iniciada pelo gestor da rede e imposta aos participantes. Já no caso da rede horizontal, ocorreu uma inovação que chamamos de “*bottom-up*”, em que a decisão foi tomada pelos gestores das PMEs em conjunto e depois se tornou um processo da rede.

Palavras-chave: Inovação organizacional; pequenas e médias empresas; redes organizacionais

1 Introdução

A internacionalização dos mercados e um conjunto de mudanças no ambiente competitivo estabelecem o novo paradigma da “economia do conhecimento”, em que a aprendizagem assume um papel relevante e exige uma nova postura das empresas que desejam manter ou melhorar suas posições de mercado.

Nesse contexto, dois elementos parecem ser fundamentais para a sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas: estruturas organizacionais mais flexíveis, que facilitem o contato com informações e competências que a empresa não possui internamente, e a inovação contínua, solução para entregar maior valor para os consumidores.

Em meio a esse cenário, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são pressionadas pelas grandes empresas que possuem melhores condições para implementar estratégias competitivas.

Contudo, as associações em redes – que buscam estratégias coletivas para enfrentar a competição acirrada – têm sido muito estudadas como uma alternativa para manter as PMEs competitivas no mercado. Unidas em redes, essas empresas compartilham informações, aumentando sua capacidade de aprendizagem, além de obterem outras vantagens, como a compra conjunta, facilidades de marketing, redução de custos e um poder maior de negociação junto aos fornecedores.

Ademais, com o acesso a um maior fluxo de informações e conhecimento, possibilitado pelas associações em redes, as PMEs se capacitam para inovar em serviços, processos e estruturas organizacionais, atendem melhor as necessidades de seus consumidores e, com isso, podem enfrentar grandes empresas.

O setor de serviços, que tem parcela significativa na economia brasileira, também busca ser inovador, visando a competitividade, a conquista de novas parcelas de mercado ou a sustentação das parcelas existentes. Nesse contexto, o presente estudo tem como seu objetivo principal avaliar quais são os tipos de inovação que PMEs associadas em redes desenvolvem para que possam usufruir dos benefícios competitivos oferecidos por essas redes.

Esta proposta teve como seu foco a análise de duas redes de PMEs do setor do varejo supermercadista – uma rede vertical, coordenada por um atacadista e uma rede horizontal, coordenada coletivamente pelas empresas participantes. Essas duas redes foram escolhidas devido ao peso de sua atuação na região sul de Minas Gerais.

Além dessa introdução, esse estudo se divide em cinco partes. Na próxima seção, foi realizado um levantamento teórico a cerca da formação das redes por PMEs e alguns de seus benefícios competitivos. Posteriormente, na seção três, a inovação é abordada, enfocando a inovação em serviços e a inovação organizacional, necessárias para a compreensão da inovação nessa pesquisa. A seção quatro expôs os métodos e procedimentos utilizados para a realização desse estudo, a seção cinco apresentou os principais resultados encontrados e a seção seis expôs as considerações finais.

2 Redes de Pequenas e Médias Empresas

O termo “rede” tem se tornado um elemento comum para descrever uma série de fenômenos que vão desde práticas sociais até atividades econômicas. No contexto dos estudos organizacionais, o termo tem sido usado tanto para se referir ao padrão de organizações, quanto, para apresentar um caminho na busca por vantagens econômicas (NOHRIA, 1992).

Borgatti e Foster (2003) entendem rede como um conjunto de atores conectados por um conjunto de laços, que sendo diferentes, assumem funções diferentes, definindo um tipo particular de rede. Ahuja (2000), por sua vez, caracteriza rede como uma forma das empresas associadas coletarem e processarem informações.

A formação de uma rede, por meio de interrelações entre as empresas, é uma forma eficaz de se tornar competitivo no mercado (BALESTRIN; VARGAS, 2004). A participação em redes supre algumas necessidades das empresas, proporcionando ganhos na competitividade (AMATO NETO, 2000):

- a) Combina competências e utiliza know-how de outras empresas;
- b) Compartilha recursos;
- c) Divide o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- d) Partilha riscos e custos de explorar novas oportunidades;
- e) Oferece uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- f) Exerce uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; e
- g) Fortalece o poder de compra.

Os quatro primeiros ganhos em competitividade mencionados por Amato Neto (2000) podem ser vistos como ações que promovem a geração de conhecimento e de inovações. Em consonância, Freeman (1991) já havia especificado que as redes de empresas têm como função principal reunir e processar informação para gerar conhecimento.

As redes afetam a inovação, dificultando ou ajudando no processo, mostrando que o número de relações colaborativas está positivamente relacionado com a produção de inovação (AHUJA, 2000). Empresas que estão ligadas a outras por laços colaborativos têm maior oportunidade de aprender e transferir conhecimento, e quanto maior o fluxo de informações maior o poder de gerar inovação (PARACHURI, 2009).

Admitindo que inovação – que pode ser alavancada através da participação em redes – se constitui em um fator crucial para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva das empresas no mercado, a próxima seção aborda esse fenômeno.

3 Definição e Tipologia da Inovação

A inovação é um dos fatores decisivos para a competitividade empresarial (PORTER, 1983), podendo ser uma estratégia eficaz para o sucesso de uma empresa (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2010). O termo inovação pode ser entendido como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005).

Assim como o Manual de Oslo (2005), para o qual a exigência mínima para que uma mudança nos produtos ou funções da empresa seja considerada uma inovação é que ela seja nova (ou significativamente melhorada) para a empresa, o presente estudo entende a inovação como sendo algo novo para as empresas pesquisadas.

Damanpour (1991) enfatizou que para compreender o comportamento de adoção da inovação pela organização e seus impactos é necessário entender a tipologia das inovações e criou uma classificação que divide as inovações em três grupos, cada um com um par de categorias.

O primeiro grupo apresenta a divisão entre a chamada inovação administrativa e a inovação técnica ou tecnológica. A inovação administrativa (ou organizacional) está relacionada diretamente com a gerência da organização e indiretamente com as atividades operacionais, sendo usada para caracterizar inovações na estrutura organizacional e o u nos processos administrativos. Já a inovação técnica ou tecnológica está relacionada a produtos, serviços e tecnologia no processo de produção.

O segundo grupo de inovações é referente à inovação no produto e à inovação no processo. A inovação no produto está relacionada com a criação de novos serviços ou novos produtos e a inovação no processo refere-se à introdução de novos elementos nas operações de produção ou de serviços – matérias-primas, especificações de tarefa, mecanismos de trabalho e fluxo de informação e equipamentos utilizados na produção e na entrega de um serviço.

O terceiro grupo de inovações especificado faz referência à inovação incremental e à inovação radical que se referem ao impacto gerado pelas inovações. As inovações radicais produzem modificações fundamentais nas atividades de uma organização, causando uma ruptura com as práticas dominantes. Já as inovações incrementais se relacionam com o processo de melhoria contínua e a busca do aperfeiçoamento de produtos e serviços já existentes (FREEMAN; PEREZ, 1988).

Para o caso dessa pesquisa, onde se pretende compreender as inovações que PMEs, associadas em redes do setor de varejo supermercadista, desenvolvem e que representam ganhos em competitividade, é preciso focar as inovações em serviços.

A inovação em serviços difere da inovação em produtos em três aspectos de acordo com Berry et al. (2006): 1) a entrega dos serviços não está associada a um produto tangível; 2) as pessoas que executam os serviços fazem parte da inovação; e 3) as empresas possuem capacidade produtiva descentralizada.

Como apontaram Vargas e Zawislak (2006), três abordagens teóricas principais têm sido utilizadas nos estudos dos processos de inovação que enfocam as inovações em serviços: a abordagem tecnicista, a abordagem baseada em serviços e a abordagem integradora.

Sundbo e Gallouj (1998) explicaram as três abordagens mencionadas da seguinte forma: 1) a abordagem tecnicista – se baseia no entendimento de que a inovação em serviços é resultado da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor de produção de bens de capital e, assim, entende que a análise da inovação em serviços não seria a análise de um processo de inovação em si; 2) a abordagem baseada nos serviços – presta atenção às modalidades de inovação específicas do setor de serviços, como as chamadas inovações *ad hoc*, que visam resolver um problema de um cliente; e 3) a abordagem integradora – propõe conciliar bens e serviços, integrando-os em uma única teoria da inovação. Mesmo ressaltando as especificidades dos serviços, a abordagem integradora considera que a inovação envolve características genéricas.

Uma vez que a interpretação adotada pela abordagem tecnicista reduz a noção de inovação ao surgimento de um novo objeto técnico, desconsiderando as peculiaridades dos serviços (VARGAS; ZAWISLAK, 2006), ela não permite uma análise adequada dos processos de mudança inerentes ao setor abordado por essa pesquisa. Assim, adotaremos a abordagem integradora, cuja análise da inovação em serviços deve pressupor um conceito de inovação bastante amplo, tipicamente schumpeteriano.

Schumpeter (1911) apresentou uma ampla definição de inovação, na qual a inovação pode se apresentar como uma das cinco definições expostas a seguir ou como uma combinação de duas ou mais dessas definições: 1) a criação de um novo serviço ou de uma qualidade nova em um serviço; 2) a introdução de novo método para prestação de serviço, como, por exemplo, uma nova forma de entregar um serviço; 3) a abertura de novo mercado; 4) a obtenção de nova fonte de matéria-prima; e 5) o desenvolvimento de nova forma de organização em determinado setor industrial em que esteja inserida a empresa em análise.

De um modo geral, inovações em serviços são compostas por adaptações em processos, geralmente possuem características de inovações incrementais e poucas características de inovações radicais (KLEMENT; YU, 2008).

Sundbo e Gallouj (1998) propuseram 5 tipos de inovação em serviços:

1. Inovação de produto – está relacionada com o fornecimento de um novo serviço;
2. Inovação de processo – são mudanças em procedimentos para produzir, atender um cliente ou entregar um serviço;
3. Inovação organizacional – é a introdução de novas ferramentas gerenciais ou modelos de gestão;
4. Inovação de mercado – é a descoberta de um novo mercado, novos nichos em um mesmo mercado ou um novo comportamento da organização no mercado em que está inserida;
5. Inovação *ad hoc* – é uma inovação que resulta de um processo de resolução de problemas do usuário através da co-produção do serviço, ou uma solução (estratégica, organizacional, social, legal, etc.) para um problema particular do cliente.

Tendo em vista que a inovação em PMEs associadas em rede do setor do varejo supermercadista pode envolver mudanças organizacionais significativas, a “inovação organizacional” precisa ser melhor explorada.

Segundo o Manual de Oslo (2005), as inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho e a produtividade, gerando o acesso a ativos não transacionáveis, como o conhecimento externo não codificado, ou reduzindo os custos de suprimentos.

Wong e Chin (2007) adotaram, em seus estudos, a seguinte definição para inovação organizacional: o desenvolvimento ou a adoção de uma idéia ou comportamento em operações de negócios que seja novo para toda a organização.

Para Armbruster et al. (2008), as principais correntes que procuram compreender melhor o fenômeno da inovação organizacional entendem esse tipo de inovação como sendo uma adaptação necessária para a introdução de novas tecnologias ou como uma pré-condição para o sucesso de determinada inovação em produto, serviço ou processo.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), um dos aspectos que distinguem a inovação organizacional de outras mudanças organizacionais é a implementação de um método organizacional que não tenha sido usado anteriormente e que seja resultado de decisões estratégicas tomadas pela gerência (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas), como o exposto:

- a) Inovações organizacionais em práticas de negócios podem ser a implementação de novos métodos de organização de rotinas de trabalho, como novas práticas para melhorar o conhecimento no interior da empresa – por exemplo, a primeira implementação de práticas para o desenvolvimento de funcionários por meio de treinamentos ou a primeira implementação de sistemas de gerenciamento para a produção geral ou para as operações de abastecimento por meio de sistemas de gerenciamento da cadeia de fornecedores, reengenharia de negócios e gerenciamento da qualidade;
- b) Inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão – por exemplo, a primeira implementação de um modelo organizacional que encoraja a contribuir com suas ideias;
- c) Inovações organizacionais nas relações externas compreendem a implementação de novos meios para organizar as relações com outras firmas – por exemplo, o estabelecimento de novos métodos de integração com fornecedores.

A próxima seção irá apresentar os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento desse estudo.

4 Métodos e procedimentos

Este é um estudo qualitativo que pode ser classificado como um estudo multicaso (YIN, 2009). Segundo Yin (2009), o estudo multicaso proporciona uma maior abrangência dos resultados, não se limitando às informações de uma só organização.

O estudo multicaso envolveu duas redes, uma horizontal e outra vertical, formadas por pequenas e médias empresas. Primeiramente foram levantados os elementos que essas empresas consideravam como benefícios competitivos a partir da participação em redes e, posteriormente, analisar os processos de inovação que essas empresas realizaram para usufruir desses benefícios.

Foram considerados benefícios competitivos os fatores que as empresas citaram que a partir da participação em rede tornaram-nas mais competitivas. E inovação, no presente estudo, é entendida como algo novo para as organizações pesquisadas.

Os dados da pesquisa foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários são provenientes de fontes bibliográficas e documentais e os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas com as empresas participantes de duas redes de supermercados com atuação na região sul de Minas Gerais. Uma rede vertical, coordenada pelo atacadista e uma rede horizontal, coordenada pelos próprios participantes. Essas redes foram selecionadas para o estudo por terem grande penetração na região sul de Minas Gerais e por terem grande relevância no cenário das redes e associações de negócio do setor de varejo no Brasil.

Foram realizadas 16 entrevistas em profundidade (8 entrevistas com gestores de cada rede) escolhidos de forma aleatória. Essas entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Após a transcrição das entrevistas gravadas, os dados foram analisados com o apoio do *software Sphinx léxica 5.0*, que possui diversos recursos de análise qualitativa de dados.

A partir da análise foi possível observar os principais benefícios competitivos observados pelas empresas. E a partir dos benefícios competitivos mais citados realizou-se um estudo teórico para classificar quais foram os tipos de inovação que as PMEs desenvolveram para atingi-los.

5 Resultados e Discussão

Visto que a visão dos entrevistados a cerca dos principais benefícios competitivos oferecidos pelas redes apresenta diferenças nas duas redes estudadas, em primeiro lugar será apresentado o caso da rede vertical e, em segundo lugar, o caso da rede horizontal.

A Rede Vertical

A rede vertical estudada é coordenada por um atacadista. Na região sul de Minas Gerais, a rede está presente em 44 lojas, em um total de 36 cidades. Para a realização dessa pesquisa, oito gestores dos supermercados, escolhidos aleatoriamente, foram entrevistados.

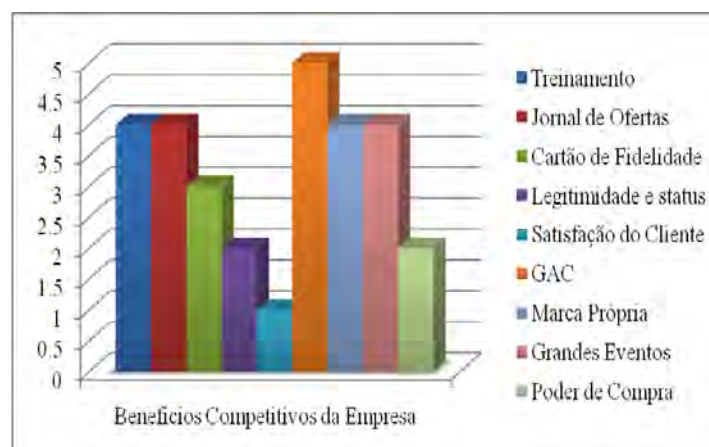
De acordo com a análise dos dados, os gestores dos supermercados participantes dessa rede entendem como os principais fatores competitivos, ou benefícios competitivos, adquiridos a partir da sua participação na rede os seguintes fatores: o GAC (Gestão de Acordo Comercial), o treinamento, o jornal de ofertas, a marca própria, os grandes eventos, o cartão de fidelidade,

o poder de compra, a legitimidade e o status e a satisfação dos clientes, como está apresentado no Gráfico 1.

O GAC (Gestão de Acordo Comercial) foi o benefício competitivo mais citado entre os gestores entrevistados participantes da rede, 5 gestores citaram esse fator como sendo um benefício competitivo. Esse recurso que foi criado pela rede é uma negociação entre o atacadista, gestor da rede, e os supermercados participantes. Através desse acordo os supermercadistas ganham bônus por volume de compras. Para tal, os supermercadistas têm que assumir algumas obrigações. Têm que comprar quantidades determinadas, expor os produtos nas gôndolas da forma como o fornecedor exige, dentre outras obrigações.

Os valores desses bônus apontados pelos entrevistados revelam uma parceria bastante rentável, já que muitas vezes estes valores são capazes de custear os gastos com o jornal de ofertas, as despesas com taxas administrativas, e, ainda, gerar fundos para resgate em dinheiro.

Gráfico 1: Benefícios competitivos percebidos pelos gestores da rede vertical



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa

Nesse contexto, para que conseguissem esse benefício, as empresas se depararam com a necessidade de fazer mudanças em sua estrutura de gestão, replanejando as compras e a forma de expor os produtos nas gôndolas, de acordo com as exigências do fornecedor. Nesse contexto, pode-se observar, diante das mudanças ocorridas, que elas constituíram uma inovação organizacional, ‘nas práticas de negócios’ (MANUAL DE OSLO, 2005), envolvendo a implementação pela primeira vez nas empresas estudadas de sistemas de gerenciamento para as operações de abastecimento, uma inovação na estrutura de gestão das PMEs envolvidas.

Segundo os entrevistados, os acordos comerciais, ou as negociações, são realizados pelo atacadista e esse os repassa para os supermercados. Logo, se percebe que a inovação ocorrida não aconteceu por iniciativa das PMEs participantes da rede, e sim por imposição do gestor da rede. Dessa forma, essa inovação pode ser chamada de uma inovação “top down”, que parte do gestor da rede para as PMEs.

Ainda é preciso observar que se o GAC gerou mudanças nas compras da empresa e na disposição dos produtos nas gôndolas, o serviço passou, com isso, a ser entregue de uma forma nova, o que representa uma inovação em serviços, ‘inovação de processo’ (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

Outros quatro fatores – a marca própria, os treinamentos, o jornal de ofertas e os grandes eventos – foram citados na mesma proporção.

A marca própria – produtos que possuem a marca da rede – foi muito citada, mas com reclamações a respeito da forma como foi implementada. Muitas vezes o gestor da rede estipula quantidades que têm que ser compradas que não são viáveis para a empresa. A vantagem de comercializar uma marca própria é o fato de não haver outras empresas que vendem essa mesma marca. A partir do momento que o consumidor se torna fiel a marca, consequentemente, se tornará fiel ao supermercado.

Para implementar a marca própria nos supermercados ocorreu uma inovação organizacional, ‘nas práticas de negócios’ (MANUAL DE OSLO, 2005), mudando as operações de abastecimento, para que a empresa estivesse estruturada para conseguir sustentar a novidade. Foi preciso realizar alguns cortes em compras de outros produtos. E após a implementação da marca própria, ocorreu uma inovação nos serviços da empresa, ‘inovação de processo’ (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), por ser uma nova forma de entregar o serviço ao cliente.

Com relação aos treinamentos – cursos oferecidos aos colaboradores – eles são fornecidos pelo atacadista aos supermercados. Esses treinamentos visam o aperfeiçoamento dos responsáveis pela entrega do serviço, a mão de obra. É possível afirmar que os treinamentos, então, promoveram uma inovação em serviços na empresa, ‘inovação de processo’ (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), ou seja, uma nova forma de entregar o serviço. Constituem, também, uma inovação organizacional ‘nas práticas de negócios’ (MANUAL DE OSLO, 2005), a primeira implementação de novas práticas para o desenvolvimento de funcionários.

O jornal de ofertas – jornal de exposição dos produtos em promoção – foi outro benefício competitivo apontado. O jornal de ofertas inclui outros fatores competitivos de forma implícita como promoções, compra em escala, divulgação da loja, dentre outros. Para que o jornal de ofertas fosse implementado, a empresa teve que inovar o seu processo de gestão, pois no caso da rede vertical, existem quantidades estipuladas a serem compradas e os produtos, por mais que fossem feitas reuniões para escolhê-los, foram, de certa forma, impostos.

Para que a empresa conseguisse implantar o jornal de ofertas, teve que fazer um estudo organizacional para analisar se realmente teria verba suficiente para mantê-lo. De acordo com o exposto, os esforços de modificar o processo de gestão e sustentar a criação do jornal, também podem ser classificadas como uma inovação organizacional, ‘nas práticas de negócios’ (MANUAL DE OSLO, 2005). Além disso, tendo em vista que o jornal de ofertas é um novo serviço, que não era ofertado anteriormente, ele pode ser considerado uma inovação em serviços do tipo ‘inovação de produto’ (SUNDBO; GALLOUJ, 1998). O jornal de ofertas também representa uma nova forma de entregar o serviço, podendo, então, ser classificado ainda como uma ‘inovação de processo’ (SUNDBO; GALLOUJ, 1998) em serviços.

Os grandes eventos – eventos proporcionados pela rede, como o sorteio de carros e viagens – representaram benefícios competitivos para a empresa por atraírem novos clientes, e pelo aumento no volume de vendas. Não se pode falar sobre inovação nesse caso, já que as empresas somente participaram de uma promoção proposta pelo atacadista gestor da rede.

Em relação aos principais tipos de inovação ocorridos nas PMEs participantes da rede vertical, as análises dos dados mostraram que as empresas pesquisadas implementaram diferentes tipos de inovações em serviços, de acordo com o entendimento de Sundbo e Gallouj (1998). Precisaram inovar em serviços organizacionalmente para que fossem implantados os benefícios considerados competitivos pelos gestores. Essas inovações organizacionais modificaram ‘práticas de negócios’, por implementarem, pela primeira vez nas empresas, mudanças no sistema de gerenciamento de operações de abastecimento com relação ao tipo e às quantidades de produtos a serem comprados pelas empresas e à disposição desses produtos nas lojas. Além disso, também foi possível perceber que alguns benefícios competitivos geraram outras inovações nos serviços das empresas estudadas: organizacionais – implementando mudanças em práticas de gestão e ‘no desenvolvimento de funcionários’ – e em serviços – apresentando ‘produto’ e ‘processo’ inéditos aos consumidores, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1: Inovações ocorridas antes e após a implementação de alguns benefícios considerados competitivos

Inovação antes da implementação dos benefícios considerados competitivos	Fatores Competitivos	Inovação após a implementação dos benefícios considerados competitivos
Inovação Organizacional (mudanças nas práticas de negócios, nas compras, na disposição dos produtos nas gôndolas)	GAC	Inovação de Processo
Inovação Organizacional (mudanças nas práticas de negócios, na quantidade de produtos comprados)	Marca Própria	Inovação de Processo
X	Treinamento	Inovação de Processo Inovação Organizacional (mudanças nas práticas de negócios, nas práticas para o desenvolvimento dos funcionários)
Inovação Organizacional (mudanças nas práticas de negócios, nas compras)	Jornal de ofertas	Inovação de Produto Inovação de Processo

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa

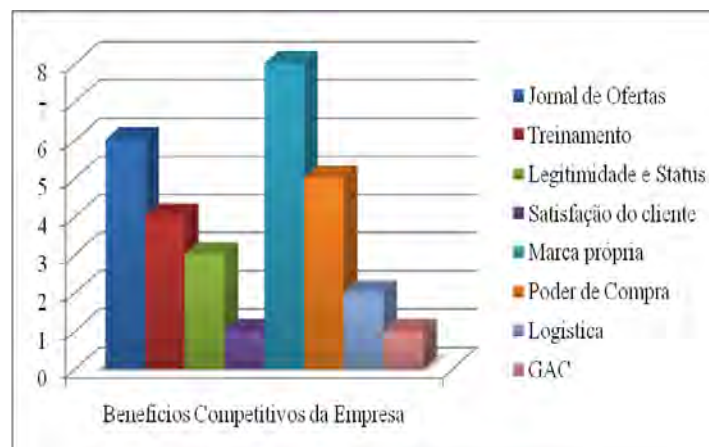
As PMEs participantes da rede vertical não realizaram as inovações de forma voluntária. Foi possível observar que o processo de inovação não foi uma idéia da empresa, mas sim determinado pelo gestor da rede. Assim, é possível classificar a inovação ocorrida como sendo uma inovação que pode ser chamada de “*top down*”, que acontece de cima para baixo, iniciada pelo gestor e imposta aos participantes. Contudo, os processos de inovação geraram benefícios competitivos às empresas participantes da rede.

A Rede Horizontal

A Rede Horizontal pesquisada reúne 13 associados presentes em 16 cidades do sul de Minas Gerais e 3 cidades no estado de São Paulo, em um total de 21 lojas, sendo 4 lojas próprias da Rede. Foram entrevistados 8 gestores dos supermercados participantes.

Conforme a análise dos dados da pesquisa, os gestores dos supermercados participantes dessa rede entendem como os principais fatores competitivos, ou benefícios competitivos, adquiridos a partir da associação em rede os seguintes aspectos: o jornal de ofertas, o treinamento, a legitimidade e *status*, a satisfação do cliente, a marca própria, o poder de compra, a logística e o GAC (Gestão de Acordo Comercial), como pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 :Benefícios competitivos percebidos pelos gestores da rede horizontal



Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa

A marca própria é o benefício competitivo mais citado entre os entrevistados. Percebe-se que esse fator na rede horizontal é mais notado como benefício para os gestores da rede horizontal do que na rede vertical. Problemas anteriormente citados como a forma de implantação não ocorrem nessa rede já que as decisões são tomadas em conjunto. Dessa forma, pode-se perceber que o processo de inovação é voluntariamente realizado, em busca de vantagens competitivas. Para que fosse implementada a marca própria nessa rede também foi preciso que as empresas inovassem de forma organizacional, ‘nas práticas de negócios’ (MANUAL DE OSLO, 2005), pois precisaram realizar mudanças nas quantidades e tipos de produtos comprados. Posteriormente, foi verificada a ocorrência de inovação em serviços, ‘de processo’ (SUNDBO; GALLOUJ, 1998) devido à mudança ocorrida na forma de entregar o serviço ao cliente.

O jornal de ofertas nessa rede também foi mais citado do que na rede vertical. Esse fato talvez possa ser explicado por conta das decisões serem tomadas pela maioria do grupo, gerando uma propensão menor à discordância. Quanto aos processos de inovação, esse fator, assim como a marca própria, também implicou a necessidade da realização de inovação organizacional, ‘nas práticas de negócios’ (MANUAL DE OSLO, 2005), para ser implementado. A empresa teve

que inovar o seu processo de gestão, pois com o jornal de ofertas precisou realizar mudanças com relação à quantidade a ser comprada de produtos. Após a sua implantação, o jornal de ofertas gerou inovações em serviços, inovações ‘de produto’ (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), uma vez que um novo serviço passou a ser ofertado aos consumidores, e ‘de processo’ (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), tendo em vista que o serviço também passou a ser entregue de forma nova.

O treinamento e o GAC também foram citados como benefícios competitivos, como na primeira rede analisada, mas em proporções diferentes. E quanto aos tipos de inovação, foi possível perceber que o treinamento gerou uma inovação em serviços ‘de processo’ e uma inovação organizacional, ‘nas práticas de negócios’ por implementar, pela primeira vez, práticas novas de desenvolvimento de funcionários. Para a implantação do GAC houve a necessidade das empresas inovarem de maneira organizacional, ‘nas práticas de negócios’, uma vez que precisaram mudar a forma de negociar, por terem limitado as quantidades de produtos comprados de certos fornecedores. Após a implementação do GAC, também se verificou a ocorrência da inovação em serviços, ‘de processo’, pois o serviço passou a ser entregue de forma nova.

A logística – o transporte de mercadorias e sua disponibilidade em tempo e lugar determinados, através do centro de distribuição da rede – também foi um dos benefícios competitivos citados. Para que os supermercados tivessem uma logística integrada tiveram que inovar organizacionalmente. O fornecedor deixou de fornecer para o supermercado para entregar ao centro de distribuição e, a partir de lá, os produtos serem entregues às empresas participantes da rede.

Diante disso, percebe-se que as empresas inovaram organizacionalmente ‘nas práticas de negócios’ devido à introdução de mudanças no sistema de gerenciamento da cadeia de fornecedores (MANUAL DE OSLO, 2005) que atingiram as operações de abastecimento dessas empresas.

Em relação aos principais tipos de inovação ocorridos nas PMEs participantes da rede horizontal, foi possível observar que ocorreram diferentes inovações em serviços. Ocorreu inovação organizacional – modificando ‘práticas de negócios’ dessas empresas, operações de abastecimento e sistemas de gerenciamento dos fornecedores – para que fossem implementados os benefícios considerados competitivos. Pode-se constatar, também, a inovação em serviços ‘organizacional’ – que mudou ‘práticas gerenciais de negócios’, atingindo o desenvolvimento dos funcionários – e, inovações em serviços ‘de produto’ e ‘de processo’ – que introduziram um serviço novo aos consumidores das empresas e uma nova forma de entregar esses serviços, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Inovações ocorridas antes e após a implementação de alguns benefícios considerados competitivos

Inovação antes da implementação dos benefícios considerados competitivos	Benefícios Competitivos	Inovação após a implementação dos benefícios considerados competitivos
Inovação Organizacional (mudanças nas práticas de negócios, nas compras dos produtos)	Marca Própria	Inovação de Processo
Inovação Organizacional (mudanças nas práticas de negócios, nas compras)	Jornal de Ofertas	Inovação de Produto Inovação de Processo
X	Treinamento	Inovação de Processo Inovação Organizacional (mudanças nas práticas de negócios, nas práticas para o desenvolvimento dos funcionários)
Inovação Organizacional (mudanças nas práticas de negócios, nas compras, na disposição dos produtos nas gôndolas)	GAC	Inovação de Processo
Inovação Organizacional (mudanças nas práticas de negócios, o fornecedor passa a entregar os produtos no centro de distribuição)	Logística	X

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa

Essa rede se diferencia da rede vertical em relação à frequência com que os entrevistados citam os fatores como sendo competitivos e, além disso, na rede horizontal a logística é considerada um fator competitivo, conforme está exposto no Gráfico 2.

Outra diferença percebida com relação à rede vertical é que os processos de inovação dos supermercados participantes da rede horizontal são realizados por decisão dos próprios gestores em busca de vantagens competitivas. Essa inovação pode ser classificada como “*bottom – up*”. Nesse tipo de inovação, a decisão é tomada pelos gestores das PMEs e depois se torna um processo da rede.

6 Considerações Finais

Para que PMEs se associem a uma rede, normalmente, é necessário que elas implementem um processo de reestruturação para que possam adquirir a cultura de grupo, passando a agir de forma diferente. Esse tipo de inovação não foi o foco desse trabalho. As inovações que foram abordadas por essa pesquisa foram inovações implementadas por PMEs, em seus serviços e em suas práticas de gestão, quando já estavam inseridas em redes.

Assim, o presente estudo teve como seu objetivo levantar alguns tipos de inovação que as PMEs, já associadas em redes, horizontais ou verticais, realizam para que possam adquirir aqueles benefícios, considerados benefícios competitivos, ofertados pela rede, como por exemplo, o poder de compra, a marca própria e o jornal de ofertas. Essas inovações foram consideradas como inovações antes da implementação dos benefícios competitivos.

De fato, foi possível perceber que a inovação está diretamente ligada aos benefícios competitivos adquiridos com a participação nas redes. Para que as empresas conseguissem desfrutar dos ganhos em competitividade propiciados pelos fatores que consideravam competitivos, oferecidos pela rede, foi preciso que realizassem algumas mudanças em suas ferramentas de gestão, como por exemplo, a reformulação dos planejamentos de estoque, da disposição dos produtos nas gôndolas, do planejamento de compras, entre outras.

A implementação dos fatores considerados competitivos, conseguidos a partir da participação das PMEs nas redes, também geraram outras inovações nas empresas. Por exemplo, os treinamentos fornecidos para os colaboradores geraram inovação organizacional em serviços por implementarem mudanças nas práticas para o desenvolvimento de funcionários e também geraram inovação de processo em serviços. Tendo em vista que os colaboradores têm contato direto com os clientes, uma mudança no atendimento representa uma mudança no serviço, se constituindo em inovação de processo em serviços quando é a primeira vez que determinada mudança é implementada.

Outra inovação ocorrida em serviços que pôde ser classificada como uma inovação de processo, depois da implementação dos benefícios considerados competitivos, foi oriunda das mudanças ocorridas com a implantação da marca própria que também pode ser considerada como uma nova forma de entregar o serviço ao cliente.

Com o jornal de ofertas, além de ocorrer a inovação em serviços de processo, também ocorreu a inovação em serviços de produto, uma vez que o jornal passou a entregar o serviço de forma nova, mas também a apresentar um serviço que não havia sido ofertado anteriormente.

As duas redes pesquisadas apresentaram algumas diferenças relevantes por exemplo se for levada em conta a frequência com que os entrevistados citam os fatores como sendo competitivos. Além disso, na rede horizontal, a logística é considerada um fator competitivo que levou as empresas a inovarem organizacionalmente ‘nas práticas de negócios’ devido à introdução de mudanças no sistema de gerenciamento da cadeia de fornecedores, atingindo as operações de abastecimento.

O processo de inovação também apresentou diferenças quanto à sua forma nas duas redes estudadas. Na rede vertical ocorreu uma inovação “*top down*”, de cima para baixo, ou seja, ela se iniciou com o gestor da rede e foi imposta aos participantes, já que o processo de inovação não é uma decisão tomada pelos gestores das PMEs e sim pelo atacadista gestor da

rede. No caso da rede horizontal, ocorreu uma inovação “*bottom – up*”, em que a decisão foi tomada pelos gestores das PMEs e depois se tornou um processo da rede.

Todas essas constatações levaram a concluir que para que as PMEs associadas em rede tivessem acesso aos principais fatores considerados competitivos, elas precisaram inovar de forma organizacional. Além disso, alguns fatores competitivos oferecidos pela rede promoveram outras inovações em serviços organizacionais e de produto e de processo.

Apesar dos resultados desse estudo não apresentarem a possibilidade de generalizações ou de explicação de outros setores, e enfatizando que outros estudos ainda precisam ser realizados para aprofundar os resultados com relação à inovação em serviços no setor supermercadista, foi possível confirmar que a inovação além de ser um fator decisivo para a competitividade das PMEs associadas em rede, muitas vezes ela é crucial para que as empresas possam ofertar novos serviços ou, valor novo, aos consumidores finais e se beneficiar de novas oportunidades de mercado.

Referências Bibliográficas

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo: Atlas, 2000, 168 p. ISBN: 8522.42.7194.

ARMBRUSTERA, H.; BIKFALVIB, A.; KINKELA, S.; LAYA, G. Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Technovation**, v. 28, p. 644-657, 2008.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425-455, sep. 2000.

BERRY, L. L.; SHANKER, V.; PARISH, J. T.; CANDWALLADER, S.; DOTZEL, T. Creating new markets through service innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 2, p. 56-63, 2006.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, Edição Especial, v. 8, p. 203-227, 2004.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, v.6, n. 29. p.991-1013, 2003.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 355-390, 1991.

DI SERIO, L. C.; VASCONCELOS, M. A. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor.** 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

FREEMAN, C. Network of innovators: a synthesis of research issues. **Research Policy**, n.20, p. 499-514, 1991.

FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (Eds). **Technical change and economic theory.** London: Printer Publishers, 1988.

- KLEMENT, C. F. F.; YU, A. S. O. Influências da Tecnologia para a Inovação em Serviços. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 101-115, jan./abr. 2008
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1992.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE & EUROSTAT. **[Manual] de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação** (F. Gouveia, Trad.), (3a Ed). Paris: OCDE/Eurostat. (Obra original publicada em 1992). 2005.
- PARACHURI, S. Intraorganizational networks, interorganizational networks, and the impact of central inventors: A Longitudinal Study of Pharmaceutical Firms. **Organization Science**, p.1-18, jan. 2009.
- PORTER, M. E. The technological dimension of competitive strategy. **Research on Technological Innovation, Management, and Policy**, 1983.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Trad. Port. S. Paulo: Ed. Abril Cultural, col. “Os Economistas”, 1982, 1911.
- SUNDBO, J; GALLOUJ, F. Innovation in service. **SI4S Synthesis Paper**, STEP Group, Oslo, n. 2, 1998.
- VARGAS, E. R. de; ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006, p. 139-159.
- WONG, S.; CHIN, K. Organizational innovation management – an organization-wide perspective. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 9, 2007, p. 1290-1315.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage Publications, 2009, 219 p.. ISBN 978-1-4129-6099-1.