

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**INOVAÇÃO E QUALIDADE EM SERVIÇOS, NA PERCEPÇÃO DE  
FUNCIONÁRIOS DO SETOR ATACADISTA:  
estudo de casos múltiplos no município de Montes Claros**

Karla Veloso Coura

Belo Horizonte  
2010

**Karla Veloso Coura**

**INOVAÇÃO E QUALIDADE EM SERVIÇOS, NA PERCEPÇÃO DE  
FUNCIONÁRIOS DO SETOR ATACADISTA:  
estudo de casos múltiplos no município de Montes Claros**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristiana Fernandes De Muylde

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Belo Horizonte  
2010

Ata

Aos meus dois grandes amores:  
Mamãe e papai, pelo amor incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Se nós soubéssemos o que o amanhã traria, não precisaríamos de nossos sonhos, esperanças e planos. Mas o amanhã é uma pergunta sem resposta, um novo desafio para enfrentar, uma nova aventura para ousar. Hoje, um dos meus amanhãs se concretiza.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me guiar, em todos os sentidos, durante toda essa trajetória.

Nessa caminhada, outra estrela, fonte inesgotável de luz, atenção, carinho e amor, foi a professora e orientadora doutora Cristiana Fernandes De Muyllder, a quem, neste momento, não encontro tantas palavras no mundo que representariam o meu agradecimento.

À mamãe, por estar sempre do meu lado, independente da situação, e pela compreensão com minha ausência em alguns momentos. Te amo!

Ao papai, que nas idas e vindas para Belo Horizonte esteve sempre do meu lado, dando-me apoio e atenção em todas as horas. Amo você!

À Vovó Mercês, exemplo de vida, que sempre me mostrou que podemos vencer se nos esforçarmos para isso. Ou seja, sempre é possível a vitória quando acreditamos nela.

À Mila, pelo estímulo positivo e por me guiar para que eu não perdesse o foco durante a realização deste trabalho.

Ao Tuco (Vítor Hugo), meu sobrinho e afilhado, fonte inesgotável de alegria, por me animar, por me ajudar a levantar a cabeça e, ainda, por me fazer sorrir quando só queria chorar.

Ao Júnior, meu noivo, por sempre aguentar os meus 220 volts durante toda essa trajetória e por sonhar junto, mostrando sempre que sou capaz. Te amo!

Ao professor Dr. Alfredo de Oliveira Melo, pela colaboração na realização deste estudo, como participante da banca de qualificação.

Ao professor Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro, por contribuir na organização dos dados estatísticos desta dissertação.

Aos professores, funcionários e colegas do curso de mestrado, pelos momentos de aprendizado e companheirismo durante todo o curso.

A todos e a todas, parentes e amigos, que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Ao Sagrado Coração de Maria, por estar sempre comigo.

*As dificuldades como as montanhas, aplainam-se quando avançamos por elas!*

Émile Zola

## RESUMO

Diante da competição atual, as organizações sofrem muitas mudanças. A inovação e a qualidade, como forma de atender melhor às necessidades e aos desejos dos clientes, podem tornar-se diferenciais para fazê-las sobressair em relação à concorrência. Este trabalho tem por objetivo geral: Avaliar a percepção dos funcionários dos dois principais empreendimentos comerciais atacadistas de Montes Claros no que diz respeito à inovação e à qualidade dos serviços prestados. Foram traçados quatro objetivos específicos: Caracterizar os funcionários dos dois atacadistas em Montes Claros; Identificar a percepção dos funcionários quanto à qualidade dos serviços, com base no modelo de Parasuramam *et al.*(1985); Identificar a percepção dos funcionários quanto à inovação nos serviços prestados pelo atacadista, com base no Manual de Oslo (2006); e Analisar o perfil dos funcionários quanto às questões de qualidade e inovação. Para alcançar tais objetivos, optou-se por realizar um estudo de casos múltiplos, de forma descritiva e de natureza quantitativa. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário, que além da caracterização dos respondentes, foi composto por questões relacionadas à inovação e à qualidade com base na escala padrão Likert. No Atac1 do total de 84 funcionários, 57 responderam à pesquisa; no Atac2 de 284 funcionários, 165. A análise das informações coletadas nesta pesquisa indica que existem diferenças quanto à percepção dos funcionários dos dois atacadistas sobre as características dos serviços e os tipos de inovação. O Atac1 sobressaiu em relação ao Atac2 na comparação das médias em relação aos dois itens. Apesar disso, pode-se apontar com a pesquisa que no Atac1 dos 18 itens avaliados para percepção da qualidade apenas 3 estão com média “Melhor que o esperado”. No Atac2, os números são inferiores, pois 11 estão com média em “Pior que o esperado”. O resultado da pesquisa revela com base na percepção dos funcionários que, os gestores não estão atentos à inovação. A pesquisa sugere novos trabalhos que possam: avaliar a percepção dos clientes em relação à inovação e à qualidade dos serviços prestados pelos atacadistas da cidade de Montes Claros; e analisar outros tipos de comércio, como o varejista, em relação à inovação nos serviços oferecidos e/ou prestados.

**Palavras-chave:** Inovação. Qualidade. Atacadista. Percepção dos funcionários

## ABSTRACT

In the actual stage of competition, the organizations are suffering many changes. Innovation and quality, as a way to attend better the necessities and wishes of the clients, may constitute differentials that value them in relation with the competition. The global aim of this study is: Quantify the perceptions of the employees of two of the main wholesale commercial enterprises of Montes Claros about the innovation and the quality of the performed services. Four specific aims were planned: Characterize the employees of the two wholesale organizations in Montes Claros; Identify their perception about the quality of the services, based on the Parasuramam *et al.* (1985) model; Identify the perception of the employees about the innovation in the services performed by the wholesale enterprise, based on the Oslo Manual (2006); and analyze the employee profile about quality and innovation matters. To reach these aims, a study of multiple cases was chosen, of a descriptive form and quantitative nature. To collect the data, one used a questionnaire that, together with the characterization of the interviewed, was formed by questions related with innovation and quality, based on the Likert scale. In the Atac 1, from a total of 84 employees, 57 answered the questionnaire, and in Atac 2, from 284, 165. The analysis of the information collected in this survey showed that it exist a difference between the two wholesaler employee perception about the services characteristics and the innovation types. The Atac1 was superior in the comparison of the media related to both items. Notwithstanding this fact, is possible to point through this survey, that in Atac1, of the 18 items chosen for quality perception, only 3 were with the media "Better than awaited". In Atac2, the results were lower, because 11 of them were with a media "Worse than awaited". The result of the study shows, based on the employees perception, that the managers are not devoting attention to innovation. The survey suggests further studies that may: value the customer perception about innovation and the quality of the services offered by the wholesale businesses of Montes Claros; and analyze other business types, such as retail sale, in relation with innovation in the services, offered or already accomplished.

**Keywords:** Innovation. Quality. Wholesale. Employees perception.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 - Duas dimensões de qualidade de serviço. ....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 2 - O modelo 4Q de oferta de qualidade, de Gummesson. ....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 3 - Localização da cidade de Montes Claros no Norte de Minas .....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 – Distribuição dos entrevistados, por gênero .....</b>	<b>56</b>
<b>GRÁFICO 2 – Distribuição dos entrevistados, por faixa etária .....</b>	<b>57</b>
<b>GRÁFICO 3 – Distribuição dos entrevistados, por escolaridade .....</b>	<b>58</b>
<b>GRÁFICO 4 – Distribuição dos entrevistados, por tempo de trabalho em comércio .....</b>	<b>59</b>
<b>GRÁFICO 5 – Distribuição dos entrevistados, por tempo de trabalho no atacadista.....</b>	<b>60</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1 - Tipos de inovação .....</b>	<b>25</b>
<b>QUADRO 2 - Tipos de inovação .....</b>	<b>27</b>
<b>QUADRO 3 - Tipos de inovação apresentados no trabalho .....</b>	<b>29</b>
<b>QUADRO 4 - Fatores de qualidade nos serviços.....</b>	<b>39</b>
<b>QUADRO 5 - Principais tipos de atacadistas .....</b>	<b>43</b>
<b>QUADRO 6 - Tipos básicos de projetos para estudos de caso.....</b>	<b>51</b>
<b>QUADRO 7 - População e amostra da pesquisa.....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição setorial das empresas de Montes Claros em 2007.....	47
TABELA 2 - Quantidade de empresas por setor de Montes Claros 2007 .....	48
TABELA 3 – Dimensão tangibilidade.....	62
TABELA 4 – Dimensão confiabilidade.....	63
TABELA 5 – Dimensão receptividade.....	64
TABELA 6 – Dimensão segurança.....	65
TABELA 7 – Dimensão empatia .....	66
TABELA 8 – Percepção geral .....	67
TABELA 9 – Percepção de inovação de serviços .....	68
TABELA 10 – Inovação de serviço.....	70
TABELA 11 – Inovação de processo .....	71
TABELA 12 – Inovação de marketing.....	72
TABELA 13 – Inovação organizacional .....	73
TABELA 14 – Correlação entre o perfil dos funcionários e os dados sobre qualidade e inovação .....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Montes Claros

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPC – Índice de Preço ao Consumidor

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Objetivos .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.1 Objetivo geral .....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Estrutura da dissertação .....</b>	<b>20</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Inovação: contextualização e conceituação .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Tipos de inovação .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Inovação em serviços .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Qualidade em serviços .....</b>	<b>35</b>
<b>2.5 Mercado atacadista .....</b>	<b>41</b>
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Montes Claros: cidade do estudo .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Mercado atacadista de Montes Claros .....</b>	<b>47</b>
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 O tipo e o método da pesquisa .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 Unidades de análise e de observação .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3 População e amostra .....</b>	<b>52</b>
<b>4.4 Técnicas de coleta de dados.....</b>	<b>52</b>
<b>4.5 Tratamento e análise estatística dos dados .....</b>	<b>54</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 Caracterização do perfil dos funcionários dos dois atacadistas.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2 Sobre a qualidade dos serviços prestados.....</b>	<b>60</b>
<b>5.2.1 Dimensão tangibilidade .....</b>	<b>61</b>

<b>5.2.2 Dimensão confiabilidade .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2.3 Dimensão receptividade .....</b>	<b>63</b>
<b>5.2.4 Dimensão segurança .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2.5 Dimensão empatia.....</b>	<b>65</b>
<b>5.2.6 Percepção geral sobre qualidade dos serviços prestados .....</b>	<b>67</b>
<b>5.3 Sobre a inovação dos serviços prestados.....</b>	<b>68</b>
<b>5.3.1 Inovação de produto .....</b>	<b>69</b>
<b>5.3.2 Inovação de processo.....</b>	<b>70</b>
<b>5.3.3 Inovação de marketing.....</b>	<b>71</b>
<b>5.3.4 Inovação organizacional.....</b>	<b>72</b>
<b>5.4 Correlação entre o perfil dos funcionários e os dados sobre qualidade e inovação.....</b>	<b>74</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário Perfil .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário Qualidade.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário Inovação .....</b>	<b>89</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A implementação de diversificadas inovações contribui para a competitividade empresarial, renovando o caráter de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Algumas empresas, com as mudanças ocorridas no cenário econômico, como a rapidez no fluxo de informações, os avanços da tecnologia em todos os níveis, a ampliação de mercados e a eficiência da comunicação, buscam novas formas de adaptação ao mercado a partir da realização de mudanças internas.

Um mercado que não se preocupa em mudar, em acompanhar a dinâmica acelerada que a sociedade imprime, se tornará obsoleto. Portanto, para que as turbulências mercadológicas não causem danos às organizações, é necessário que a inovação - instrumento que, quando introduzido em um contexto organizacional, gera a mudança - esteja cada vez mais presente, como um valor importante para a cultura das organizações.

O sucesso competitivo das empresas pode estar relacionado às ações de inovação mediante a adoção de novas tecnologias e produtos ou de novas formas de gerenciamento, até mesmo, pela percepção de novas oportunidades em mercados conhecidos ou não.

Rodrigues (1999, p. 22) explica que “uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais”. Tubino (2000, p. 47) acrescenta que “ser competitivo é ser capaz de superar a concorrência naqueles aspectos de desempenho que os nichos de mercado visados mais valorizam”.

A turbulência ambiental, a que hoje o ambiente organizacional está submetido, diz respeito, especialmente à alta competitividade. Muitas empresas tiveram de reduzir o ciclo de vida de seus produtos e o número de lançamentos de novos produtos e serviços vem contemplando novos mercados.

A situação vantajosa neste contexto será alcançada pelas empresas que souberem atender às necessidades e aos desejos de seus clientes de forma mais rápida e inovadora, observando a questão da qualidade (TUBINO, 2000).

A inovação e a qualidade pontificam-se, portanto, como fatores diferenciais, que revelam situações vantajosas para as empresas que souberem adaptar-se a eles. O Manual de Oslo (2006, p. 43) define a inovação como "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional". Um serviço de qualidade, de acordo com Parasuraman *et al.* (1985, p. 212), "é aquele em que as expectativas do consumidor sejam atendidas ou superadas".

Maramaldo (2000) sustenta que, para tornar-se competitiva no mercado, a empresa deve analisar tanto as atitudes empresariais perante o mercado quanto o fato de respostas e expectativas desse mercado estarem sendo atendidas e gerenciadas, para, assim, obter o sucesso desejado. Neste sentido, este estudo pretendeu apurar a percepção dos funcionários entrevistados em relação à inovação e à qualidade dos serviços prestados no setor atacadista.

O ambiente atacadista, na opinião de Kotler (2000), deve aceitar o desafio competitivo, a começar pela adoção de programas de reengenharia em seus negócios, adaptando seus serviços para atender às necessidades de seus clientes-alvo e fornecedores.

No âmbito do mercado atacadista, é de suma importância que as empresas examinem os serviços e a sua qualidade e busquem inovações para manter posição competitiva e de sustentação no mercado.

O setor de serviços da cidade de Montes Claros, segundo dados da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Montes Claros (2008), tem sido o maior gerador de valor para o PIB nos últimos anos. Representou 58% da produção total do município em 2005. Também o mercado atacadista já começa a atender às demandas existentes a partir da implantação de grandes empreendimentos.

Para materializar as inquietações acerca do assunto tratado, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual é a percepção dos funcionários dos dois principais empreendimentos comerciais do Setor Atacadista do município de Montes Claros em relação à inovação e à qualidade dos serviços prestados?**

A escolha do tema "Inovação e Qualidade em Serviços, na percepção de

funcionários do setor atacadista: estudo de casos múltiplos no município de Montes Claros” foi motivada pela percepção das mudanças no mercado atacadista de Montes Claros, a partir da instalação de novas empresas neste setor na cidade e da consequente adaptação dos consumidores, funcionários e fornecedores a este novo cenário.

Tendo em vista que inovar é uma das maneiras de assegurar vantagens competitivas de modo sustentável e, ainda, que a inovação constitui-se em atributo que distingue as organizações, este estudo justifica-se por buscar maior entendimento sobre a dinâmica da inovação e da qualidade nos serviços prestados pelos atacadistas de Montes Claros diante do novo contexto.

Do ponto de vista empresarial, esta pesquisa poderá oferecer subsídios aos gestores para interferirem na organização quanto aos aspectos da inovação e da qualidade dos serviços prestados. Isso, a partir da criação de estratégias que permitam a empresa sobressair em um mercado que vem expandindo e da proposição de mudanças que possam beneficiá-la em termos de competitividade no mercado montesclareense.

Para a academia, em razão de um levantamento bibliográfico sobre inovação e qualidade com foco no mercado atacadista ser relativamente incipiente, esta pesquisa poderá contribuir com o acréscimo de novos conhecimentos para futuras pesquisas e publicações neste campo de estudo. Neste sentido, verificou, a partir de um estudo bibliométrico dos anais do evento EnANPAD de 2004 a 2009, que não houve publicações sobre inovação e qualidade em uma mesma pesquisa, nem ao menos sobre mercado atacadista ligado a esses dois temas.

Os funcionários, agentes internos no processo de inovação, também podem contribuir de maneira perceptível para o crescimento das organizações em que atuam, pelo fato de trabalharem no setor ou de estarem em contato com a clientela. Neste sentido, justifica-se a escolha desta categoria como base da pesquisa, pois diz respeito à opinião de profissionais envolvidos no processo, o que pode contribuir para a melhoria do setor e da organização, consequentemente, garantindo seus empregos.

Para a sociedade montesclareense, esta pesquisa poderá favorecer, após a coleta e

análise dos dados pesquisados, a melhoria da qualidade dos serviços prestados e a maior geração de inovações no setor.

Esta pesquisa busca atender aos requisitos propostos por Marconi e Lakatos (2001) buscando sua valoração por meio de: viabilidade, com resolução baseada em uma pesquisa descritiva e quantitativa; relevância, trazendo um novo enfoque do mercado atacadista sobre inovação e qualidade nos serviços prestados; exequibilidade, chegando a uma conclusão válida; e oportunidade, atendendo aos interesses acadêmico e empresarial em relação ao tema proposto.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Avaliar a percepção dos funcionários dos dois principais empreendimentos comerciais atacadistas de Montes Claros no que diz respeito à inovação e à qualidade dos serviços prestados.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Caracterizar os funcionários dos dois atacadistas em Montes Claros;
- b) Identificar a percepção dos funcionários quanto à qualidade dos serviços, com base no modelo de Parasuramam *et al.*(1985)<sup>1</sup>;
- c) Identificar a percepção dos funcionários quanto à inovação nos serviços prestados

---

<sup>1</sup> O modelo proposto por Parasuraman *et al.* (1985) define que um serviço de qualidade será aquele em que as expectativas do consumidor sejam atendidas ou superadas.

pelo atacadista, com base no Manual de Oslo (2006)<sup>2</sup>;

d) Analisar o perfil dos funcionários quanto às questões de qualidade e inovação.

## **1.2 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta introdução em que se apresentam o tema de pesquisa, o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos.

No segundo capítulo, aborda-se a literatura em relação à inovação e à qualidade dos serviços, sendo tratados tópicos sobre conceituação e contextualização da inovação, tipos de inovação, inovação em serviços, qualidade em serviço e mercado atacadista.

No terceiro capítulo, faz-se a contextualização do município de Montes Claros e do seu mercado atacadista.

No quarto capítulo, desenvolve-se a metodologia.

No quinto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais, acrescidas das limitações e sugestões para novos estudos.

---

<sup>2</sup> O Manual de Oslo (2006) tem por objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias de inovação tecnológica. Por isso tem sido uma das principais referências para as atividades de inovação na indústria brasileira, que se quer cada vez mais competitiva, expandindo o tratamento para o setor comercial e prestação de serviços.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, abordou-se os conceitos, a contextualização e os tipos de inovação. Após essas referências conceituais, especificou-se sobre inovação e qualidade em serviços e apresentou-se o mercado atacadista na literatura.

### 2.1 Inovação: contextualização e conceituação

Muito se tem tratado nos últimos anos sobre inovação, e as divergências conceituais vêm aumentando sobre este assunto. De acordo com Drucker (2003, p. 44) “não podemos, por enquanto, elaborar uma teoria de inovação, contudo, já sabemos o suficiente para dizer quando, onde e como se buscam sistematicamente oportunidades inovadoras”. Segundo o mesmo autor, alguns empreendedores já sabem o bastante para desenvolver a prática da inovação.

Drucker (2003) explica que as inovações podem ser de dois tipos: inovação técnica e inovação social. As inovações técnicas não conseguem competir com as inovações sociais em termos de impacto. As inovações sociais – por exemplo, aquelas relacionadas ao desenvolvimento de instituições, escolas e universidades – são muito mais difíceis de serem alcançadas do que aquelas relacionadas à construção de telégrafos ou locomotivas.

A distinção que pode ser feita entre inovação e invenção, de acordo com Gonçalves Filho (2003, p. 127), é que “invenções estão associadas a descobertas, porém a inovação tem uma dimensão mais ampla, podendo ocorrer tanto no desenvolvimento de novos produtos, como em processos”.

O estudo sobre inovação teve seu início no século XX, com o economista Joseph Alois Schumpeter, que desenvolveu trabalhos ligados ao estudo à inovação, sendo os primeiros *Teoria do Desenvolvimento Econômico*, em 1912, e *Capitalismo*,

*Socialismo e Democracia*, em 1943. Para esse autor, a mudança tecnológica e progresso técnico é que são os impulsionadores do desenvolvimento econômico.

Para Schumpeter (1982), uma ideia já existente pode ser realizada de maneira diferente ou por meio de uma nova situação, não sendo necessário que se invente algo novo, podendo assumir a inovação de várias formas.

A destruição criativa surge com a visão schumpeteriana, que afirma que para a construção de algo novo é necessária a destruição do velho. Neste sentido, tanto o velho produto quanto as velhas estruturas precisam ser derrubados para que o novo passe a ocupar o seu lugar (SCHUMPETER, 1984).

Para contextualizar a destruição criativa, em sua obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, o autor apresenta o seguinte trecho:

A abertura de novos mercados — estrangeiros ou domésticos — e o desenvolvimento organizacional, da oficina artesanal aos conglomerados [...] ilustram o mesmo processo de mutação industrial [...] que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. Esse processo de Destruição Criativa é o fato essencial do capitalismo. É nisso que consiste o capitalismo e é aí que têm de viver todas as empresas capitalistas (SCHUMPETER, 1984, p. 112).

Lastres (2005, p. 405) defende que a inovação é movida pelo conhecimento em constante aceleração, “contribuindo significativamente para a desestabilização e a mudança”. Segundo o autor, “a afirmação de que a inovação implica ‘destruição criadora’ é verdadeira, conforme apontado por Schumpeter”. O autor também ressalta que “é verdadeiro que a aceleração da inovação se expressa como “inovação destrutiva” para uma grande proporção de seres humanos, assim como para o contexto natural e social no qual habitam”.

De acordo com Bautzer (2009, p. 54), inovar significa “fazer o novo, diferenciar, surpreender”. O autor ainda apresenta uma distinção entre inovação e melhoria contínua, observando que para a primeira a ser caracterizada como tal “é necessário que seja causado um impacto significativo no mix de marketing, no *marketshare*, na receita da empresa etc”. Já as melhorias contínuas “não são capazes de criar vantagens competitivas de médio e longo prazo, mas de manter a competitividade dos produtos em termos de custos”.

Uma definição representativa para inovação é proposta pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pelo Eurostat no Manual de Oslo. Nas três edições desse manual, duas definições para o termo são apresentadas. Nas duas primeiras edições, de 1992 e de 1997, a definição para inovação é a seguinte:

Inovações Tecnológicas em Produtos e Processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais (MANUAL DE OSLO, 1997).

O Manual de Oslo, na sua terceira edição, de 2006, apresenta um novo conceito de inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou 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, 2006, p. 43).

O Manual de Oslo destaca-se como fonte internacional para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. O conceito formulado foi resultado do fórum de debates criado pela *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD). Desde 1992, busca acompanhar as mudanças que vem ocorrendo em relação ao tema tanto em atividades quanto em empresas inovadoras.

Carvalho (2009, p. 5) ensina que a inovação é “um processo que se inicia pela percepção de um novo mercado e/ou oportunidades de novos serviços para uma invenção de base tecnológica que conduz ao desenvolvimento, produção e marketing, em busca do sucesso comercial da inovação”.

Ainda segundo Carvalho (2009, p. 5), dois pontos importantes na definição de inovação devem ser ressaltados. Primeiro, “inovação é um processo que compreende o desenvolvimento tecnológico de uma inovação combinado com a introdução no mercado dessa inovação através da sua adoção e difusão”. Segundo, “o processo de inovação é iterativo por natureza e, assim, automaticamente, inclui a primeira introdução de uma nova inovação e a reintrodução de uma inovação

melhorada”.

Para Tidd (2008, p. 24), a inovação “não consiste apenas na abertura de novos mercados – pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros” e a mesma é “movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”.

Bautzer (2009) explica que a palavra inovação vem do latim - *innovare*, que significa “fazer algo novo”. Pode-se dizer, que existem vários conceitos e divergências sobre inovação. No entanto, inovação está relacionada a mudança, a tendências e a novas formas de processos. Tem a capacidade de agregar valor e torna-se um dos elementos de geração da competitividade entre as empresas. Neste sentido, os tipos de inovação segundo abordagens de diferentes autores serão apresentados a seguir.

## **2.2 Tipos de inovação**

Assim como ocorre em relação aos conceitos, vários são os tipos de inovação na abordagem dos autores e órgãos governamentais. Serão aqui apresentados alguns tipos de inovação. No final desta seção, apresenta-se um quadro que reúne os autores e os tipos por eles abordados.

O Manual de Oslo (2006) considera quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional. O QUADRO 1 apresenta a definição e as características de cada tipo:

Tipos de Inovação	Definição	Características principais
Produto	Consiste na introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	Podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo <i>produto</i> abrange tanto bens como serviços.
Processo	Consiste na implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.	Podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou, ainda, produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.
Marketing	Consiste na implementação de um novo método de marketing, com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	São voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.
Organizacional	Consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	Podem visar à 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, ganhando acesso a ativos não transacionáveis ou reduzindo custos de suprimentos.

Quadro 1 - Tipos de inovação

Fonte: Adaptado de Manual de Oslo (2007).

Segundo Schumpeter (1934)<sup>3</sup>, citado por Bautzer (2009, p. 8), a inovação está relacionada aos aspectos técnicos, mercadológicos e organizacionais. Neste sentido, cinco tipos de inovação são pressupostos por Schumpeter (1934):

<sup>3</sup> SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

1. Inovação como a introdução de um novo bem com o qual os consumidores não estão familiarizados.
2. Inovação como a introdução de um novo método de produção.
3. Inovação como a abertura de um novo mercado, no qual a área de uma empresa ainda não tenha penetrado.
4. Inovação como a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de bens parcialmente manufaturados, independentemente se esse bem já existe ou não.
5. Inovação como o aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor (SCHUMPETER, 1934, citado por BAUTZER, 2009, p. 8).

Tidd (2008, p. 30) centrou-se em quatro categorias abrangentes, classificando os tipos de inovação com base nos “4Ps”: inovação de produto – “mudanças nas coisas, produtos/serviços, que uma empresa oferece”; inovação de processo – “mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues”; inovação de posição – “mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos”; e inovação de paradigma – “mudanças nos modelos mentais subjacentes que orienta o que a empresa faz”.

Carvalho (2009) ensina que uma das tipologias mais difundidas foi proposta por Schumpeter (1934), estruturada em dois níveis: radical (grandes mudanças no mundo) e incremental (processo de mudança continuamente).

Garcia e Calantone (2002)<sup>4</sup>, citados por Carvalho (2009), reconhecem tipologias de dois, três ou “n” níveis, dependendo do objeto de estudo (QUADRO 2).

---

<sup>4</sup> GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. **A Critical look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review.** The Journal of Product Innovation Management, n.19, p.110-132, 2002.

Quant. de tipos	Tipos	Autores
2	Radical, Incremental	Schumpeter (1934); Stobaugh (1988); Freeman (1994); Lee e Na (1994); Atuahene-Gina (1995); Balachandra e Friar (1997); Kessler e Chakrabarti (1999)
	Sustentação, Ruptura	Christensen (1997); Christensen e Overdort (2000)
	Autônomas, Sistemáticas	Cheesbrough e Teece (1996)
	Descontínua, Contínua	Anderson e Tushman (1990); Robertson (1967)
	Realmente novo Incremental	Schmidt e Cantalone (1998); Song e Montoya-Weiss (1998)
	Instrumental, Final	Grossman (1970)
	Variações, Reorientações	Normann (1971)
	Verdadeira, Adoção	Maidique e Zirger (1984)
	Original, Reformulada	Yonn e Lilien (1985)
	Inovação, Re-inovação	Rothwell e Gardiner (1988)
	Radical, Rotina	Meyers e Tucker (1989)
	Evolucionária, Revolucionária	Utterback (1996)
3	Ruptura, Incremental	Rice et al. (1998)
	Baixa, Moderada, Alta novidade	Kleinshmidt e Cooper (1991)
4	Incremental, Nova geração	Wheelwright e Clark (1992)
	Radicalmente novo	
	Incremental, Modular	Henderson e Clark (1990)
	Arquitetura, Radical	
	Criação de nicho, Arquitetura, Regular	Abernathy e Clark (1985)
	Revolucionária	
5	Incremental, Mercadologicamente evolucionária, Tecnologicamente evolucionária, Radical	Moriarty e Kosnik (1990)
	Incremental, Ruptura de mercado, Ruptura tecnológica, Radical	Chandy e Tellis (2000)
	Incremental, Arquitetura Fusão, Ruptura	Tidd (1995)
	Sistemático, Principal Menor, Incremental Sem registro	Freeman (1994)
8	Reformulado, Novas partes Remerchandising, Novas melhorias, Novos produtos Novo usuário, Novo mercado, Novos consumidores	Johnson e Jones (1957)

Quadro 2 - Tipos de inovação  
 Fonte: Adaptado de Carvalho, 2009, p. 8.

De acordo com Coral (2009, p. 4), após apresentados os tipos de inovação radical e incremental, novos conceitos adaptam-se às mudanças e são reapresentados. O primeiro, radical, “traz consigo uma revolução tecnológica, levando à extinção do que existia antes dela”. A inovação radical origina-se nas empresas e por “meio de

parcerias com universidades e institutos de pesquisa”, sendo fortemente baseada “na pesquisa científica e tecnológica”.

A inovação incremental é realizada dentro das próprias empresas. Trazem um retorno em um tempo mais razoável do que as radicais, que podem levar anos para atingir o resultado esperado. As incrementais são mais baratas e mais seguras (CORAL, 2009).

Damanpour (1991) classifica a inovação em um novo contexto, no qual a adoção de estratégias de mudanças contínuas deve fazer frente às incertezas do ambiente empresarial: administrativa, “relacionada à gestão de inovações de uma organização”; tecnológica, “relacionada à atividade principal da organização”; de produto, “introdução de novos produtos ou serviços”; de processo, “envolve várias variáveis e tem por finalidade viabilizar a produção de um produto ou a prestação de um serviço”; radical, “representa um rompimento das práticas e atividades existentes na organização”; e incremental, “baixa ruptura das práticas e atividades na organização”.

Freeman (1987, p. 185) classifica as inovações em:

1. Incremental: ocorre com maior ou menor frequência em qualquer indústria ou atividade de serviço. Embora muitas inovações incrementais possam surgir como resultado de programas organizados de pesquisa e desenvolvimento, estas inovações podem ocorrer continuamente não tanto como resultado de atividade de pesquisa e desenvolvimento, mas como resultado de invenções e melhorias sugeridas por engenheiros e outros profissionais envolvidos diretamente com o processo de produção ou como resultados de iniciativas e propostas de usuários;
2. Radical: compreende eventos descontínuos que alteram a base tecnológica com frequência, envolve a combinação de produtos, processos e inovações organizacionais, realizada em empresas e/ou universidades e laboratórios do governo;
3. Mudanças do sistema tecnológico: afetam um ou vários setores da economia assim como causam a entrada de uma empresa em novos setores. Baseiam-se na combinação de inovação radical e inovação incremental, junto com inovações organizacionais, afetando mais do que uma ou uma pequena quantidade de empresas. Algumas mudanças no sistema tecnológico são tão fortes que têm importante influência no comportamento da economia;
4. Mudança no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica): implica um processo de seleção econômica no âmbito da combinação de inovações tecnicamente factíveis. De fato, isso toma um tempo relativamente longo. Um paradigma tecno-econômico é aquele que afeta a estrutura e as condições de produção e distribuição de quase todo o ramo da economia.

No QUADRO 2, proposto por Carvalho (2009), apresentam-se alguns tipos de inovação mas outras classificações foram apresentadas neste trabalho. No QUADRO 3 apresentam-se os tipos de inovação e seus autores.

Quantidade de tipos	Tipos	Autores
2	Radical Incremental	Carvalho (2009)
	Radical Incremental	Coral (2009)
4	Produto Processo Marketing Organizacional	Manual de Oslo (2006)
	Produto Processo Posição Paradigma	Tidd (2008)
	Incremental Radical Mudanças do sistema tecnológico Mudanças no paradigma tecno-econômico	Freeman (1987)
6	Administrativa Tecnológica De produto De processo Radical Incremental	Damanpour (1991)

Quadro 3 - Tipos de inovação apresentados no trabalho  
Fonte: Elaborado pela autora, 2010.

A próxima seção irá especificar sobre a inovação em serviços apresentando também as classificações do mesmo na perspectiva de diferentes autores.

### 2.3 Inovação em serviços

Para apresentar a inovação em serviços, o conceito e as características dos serviços se fazem importantes.

Kotler (2000, p. 448) define que serviço é “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na

propriedade de nada”. O autor enfatiza a ligação ou não de um produto concreto na execução de um serviço.

Grönroos (2003, p. 65) conceitua serviço como:

Um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Para Churchill (2003, p. 290) serviços referem-se a “produtos, como empréstimos bancários ou seguros residenciais, que são intangíveis, ou pelo menos intangíveis em sua maior parte”.

Kotler (2000, p. 439) explica que os serviços apresentam quatro características básicas:

1. Intangibilidade: ao contrário de produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos.
2. Inseparabilidade: de um modo geral, os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo.
3. Variabilidade: pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis.
4. Perecibilidade: serviços não podem ser estocados.

Lovelock e Wrigt (2007, p. 18) classificam os serviços quanto a: grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço – “processos de serviços tangíveis ou intangíveis não apenas moldam a natureza do sistema de entrega do serviço, como também afetam o papel dos funcionários e a experiência dos clientes”; destinatário direto do processo de serviço – “a natureza do encontro de serviço entre fornecedores e seus clientes varia amplamente de acordo com a medida na qual os próprios clientes são integralmente envolvidos no processo do serviço”; lugar e tempo de entrega do serviço – “conforme a natureza do serviço, ele será executado na própria organização, nas instalações do cliente, ou em ambos, ou a entrega será feita via outros canais”; grau de personalização ou padronização – “os serviços podem ser classificados de acordo com o grau de personalização ou padronização”; natureza da relação com os clientes – “na relação de serviços com os clientes eles poderão ser identificados, natureza permanente, ou não identificados, natureza

transitória”; medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio – “alguns ramos encontram demanda constante por seus serviços, ao passo que outros enfrentam flutuações importantes”.

A economia, no Brasil e do mundo, tem-se voltado cada vez mais para o setor de serviços. Neste sentido, a compreensão das características deste setor, com o intuito de desvendar o papel da inovação, torna-se interessante e desafiante quando envolve verificação de seus impactos nos contextos econômico e social.

A indústria de serviços inicia-se nos primeiros anos da década de 1980, com os estudos sobre a inovação em serviços formulados por pesquisadores europeus que pretendiam analisar as particularidades do setor e identificar as atividades inovativas no segmento.

De acordo com o Manual de Oslo (2007), a demanda por uma reflexão em relação às particularidades do processo de inovação cresceu, trazendo as características da inovação associada aos aspectos da incerteza, investimento, transbordamentos, utilização de conhecimento novo e vantagem competitiva.

- a) “a inovação está associada à incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras”. Não se sabe de antemão qual será o resultado das atividades de inovação, por exemplo, se a P&D vai resultar no desenvolvimento bem-sucedido de um produto comercializável ou qual é a quantidade necessária de tempo e de recursos para implementar um novo processo de produção, *marketing* ou método de produção, ou o quão bem-sucedidas essas atividades serão;
- b) “a inovação envolve investimento”. O investimento relevante pode incluir a aquisição de ativos fixos ou intangíveis assim como outras atividades (tais como o pagamento de salários ou as compras de materiais ou de serviços) que podem render retornos potenciais no futuro;
- c) “a inovação é o substrato dos transbordamentos.” Os benefícios da inovação criadora são raramente apropriados por completo pela empresa inventora. As empresas que inovam por meio da adoção de uma inovação podem beneficiar-se dos transbordamentos de conhecimentos ou do uso da inovação original. Para algumas atividades de inovação os custos da imitação são substancialmente menores que os custos de desenvolvimento, por isso deve-se exigir um mecanismo efetivo de apropriação, que ofereça um incentivo a inovar;
- d) “a inovação requer a utilização de conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente”. O conhecimento novo pode ser gerado pela empresa inovadora no curso de suas atividades, isto é, pela P&D intramuros ou adquirido externamente de vários canais, como por exemplo, pela compra de uma nova tecnologia. O uso de conhecimento novo ou a combinação do conhecimento existente requer esforços inovadores que podem ser distinguidos das rotinas padronizadas;
- e) a inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva (ou simplesmente a manutenção da competitividade) por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos (por exemplo, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando novos mercados ou grupos de consumidores), ou de sua curva de custos (por exemplo, reduzindo custos unitários de produção, compras, distribuição ou transação), ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa (por exemplo, aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos) (MANUAL DE OSLO, 2006, p. 43).

Diversas são as abordagens teóricas sobre a inovação em serviços. Vários estudos foram realizados por vários autores, sobre este assunto, dentre os quais se pode destacar: Dosi (1988), Gallouj (1997), Gopalakrishnan e Damanpour (1997), Las Casas (1999), Miles (2001) e Howells e Tether (2004). Nestes estudos enfatizam-se o crescimento e o desenvolvimento econômico decorrentes da inovação em serviço.

Dosi (1988) apresenta o processo de inovação como sendo envolvido por atividades incertas e considera um caráter cumulativo, em que as experiências passadas e as tecnologias utilizadas são influenciadoras da capacidade de realização de mudanças nas empresas. Neste sentido, conclui que o processo inovativo é descontínuo e irregular, concentrando surtos de inovação, que podem influenciar diversos setores da economia.

Milles (2001) categorizou os serviços em três dimensões, para a elaboração de um processo de inovação setorial, de acordo com as transformações estruturais que emergem na economia de serviços: os serviços físicos – aqueles cujos impactos de transformação derivados das tecnologias de informação e comunicação (TICs), atuam diretamente na forma de realocação por meio do espaço de serviços, bens e pessoas, por exemplo, os serviços de logística. Os serviços personalizados – podem estar separados em dois grupos: comunitários e sociais (saúde e educação, por exemplo) e *de consumo privado* (salões de beleza, clínicas de estética, hotéis, flats, etc.), em que a difusão de TICs e as inovações organizacionais têm permitido um avanço considerável na integração dos processos gerenciais, na qualidade e produtividade destes serviços.

E finalmente, os serviços informacionais – dividem-se basicamente, em três tipos de atividades: a mídia de massa, caracterizada pela distribuição padronizada em escala de informações audiovisuais (cinema e televisão, por exemplo), a infomídia, em que as empresas distribuem informações customizadas e personalizadas em larga escala, por exemplo, os serviços de telefonia celular com imagens e as informações financeiras on-line, e os serviços intensivos em conhecimento, em que o conhecimento, a informação especializada e a capacidade de análise e interpretação são condições necessárias para a sua oferta, situando-se como exemplos as empresas de profissões regulamentadas que somente atuam com profissionais qualificados (MILES, 2001).

De acordo com a diversidade dos serviços, Howells e Tether (2004, p. 63), classificam os serviços em quatro grupos:

- 1) serviços que lidam, sobretudo com produtos (como transporte e logística);
- 2) os que trabalham com informação (tais como os *call centres*);
- 3) serviços baseados em conhecimento,
- 4) serviços que lidam com pessoas (como cuidados com a saúde).

“Um elemento fundamental acerca dos serviços é o fato de que a distinção entre produtos e processos é com frequência obscura, com produção e consumo ocorrendo simultaneamente” (MANUAL DE OSLO, 2006).

Para Gopalakrishnan e Damanpour (1997, p. 96), as inovações devem ser entendidas a partir de três dimensões primárias: primeira, o estágio do processo de inovação, “que consiste na geração da inovação e a sua adoção, ou sejam existem as organizações geradoras de inovações e as que adotam as inovações”; segunda, os níveis de análise que “também podem ser diferenciados, dependendo da inovação: indústria, organização, subunidade (área, departamento) ou ainda a inovação por si”; e terceira, a compreensão da inovação, abarcando os seus vários tipos, que podem ser: produto ou processo, radical ou incremental e técnica ou administrativa.

Sobre a inovação em serviços, Gallouj (1998, p. 23) explica, de forma sintética, que existem três abordagens teóricas principais: abordagem tecnicista, abordagem baseada nos serviços e abordagem integradora. A tecnicista, ou abordagem baseada em tecnologia, “é a mais difundida, pois se baseia na concepção de que a inovação em serviços resulta da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor industrial, em especial no setor de produção de bens de capital”.

Inovações em serviços têm características muito mais incrementais do que radicais. Assim, seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor, desde que não haja necessidade de pesquisa ou busca de conhecimento científico (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

Sundbo e Gallouj (1998, p. 54), seguindo este contexto, classificam a inovação em serviços em quatro tipos:

- Inovações de produto: relacionadas com o fornecimento de um novo serviço;
- Inovações de processo: relacionadas com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço ou nos procedimentos de atendimento de usuário/cliente e de entrega do serviço;
- Inovações organizacionais ou gerenciais: relacionadas com a introdução de novas formas de organização planejamento e gestão;
- Inovações de mercado: relacionadas com a descoberta de novos mercados, com o novo comportamento do mercado e também com o comportamento da organização no mercado em que ela está inserida.

A classificação de Gallouj e Weinstein (1997) sobre os tipos de inovação, com base em uma proposta mais abrangente, apresenta uma evolução a partir de sua visão

integradora do seguinte modo:

- Inovação radical: envolve a criação de um produto completamente novo.
- Inovação de melhoria: resultante da melhoria de algumas características sem modificação na estrutura do sistema como um todo
- Inovação incremental: caracterizada pelas mudanças graduais em que a estrutura geral do sistema permanece a mesma, mas o sistema é modificado marginalmente através da adição ou substituição dos elementos.
- Inovação *ad hoc*: construção interativa de uma solução para um problema particular apresentado por um determinado cliente.
- Inovação recombinação: relaciona-se com a criação de novos produtos a partir de diferentes combinações de características ou produtos existentes em novos usos. É também chamada de inovação arquitetural.
- Inovação por formalização: consiste em organizar as seqüências dos serviços, dando-lhes forma. Este tipo de inovação antecede as inovações por recombinação e *ad hoc*, uma vez que as características precisam ser identificáveis para serem recombinadas e formalizadas para serem prescritos o método.

A resistência dos agentes internos, o envolvimento no processo de inovação e a dificuldade da organização de processar informações provenientes de agentes externos podem ser algumas das barreiras relacionadas ao processo de inovação (ZAWISLAK, 1995).

## **2.4 Qualidade em serviços**

Lovelock e Wright (2007) argumentam que a qualidade a ser dirigida aos clientes substituiu as noções tradicionais deste conceito, sendo que a mudança radical nos pensamentos das organizações tornou-se necessária para a competição eficaz. A crescente insatisfação do cliente com a qualidade dos produtos e serviços foi marco nos anos de 1980. O setor de serviços cresceu, assim como a pesquisa com os clientes.

Segundo o mesmo autor, “as organizações passaram a investir em programas de melhoria da qualidade destinados a entregar aquilo que os clientes almejam e na

avaliação contínua do grau de satisfação dos clientes com a qualidade do serviço prestado” (LOVELOCK; WRIGHT, 2007, p. 14).

Kotler (2000, p. 79) ensina que a qualidade “é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”.

Explica Bateson e Hoffman (2001, p. 363):

A qualidade de serviço proporciona uma maneira de obter sucesso entre serviços concorrentes. Principalmente quando várias empresas que fornecem serviços quase idênticos concorrem em uma área pequena, como acontece com os serviços de contabilidade, em que estabelecer qualidade de serviço pode ser a única maneira de se diferenciar.

Grönroos (2003) destaca dois tipos de qualidade. O primeiro é a “Qualidade Técnica do resultado”, o que fica com o cliente ao final do processo de produção dos serviços. Está ligado ao que o consumidor recebe efetivamente como serviço (o que). O segundo se refere a “Qualidade Funcional do processo”, que representa a maneira como o conteúdo do serviço é transferido ao consumidor. Está ligado à maneira como o serviço é prestado (o como). Na FIG. 1 apresentam-se estes dois tipos de qualidade, relacionados ao modo como são tratados os “momentos da verdade” dos encontros de serviço em si e ao modo como o fornecedor de serviços funciona:

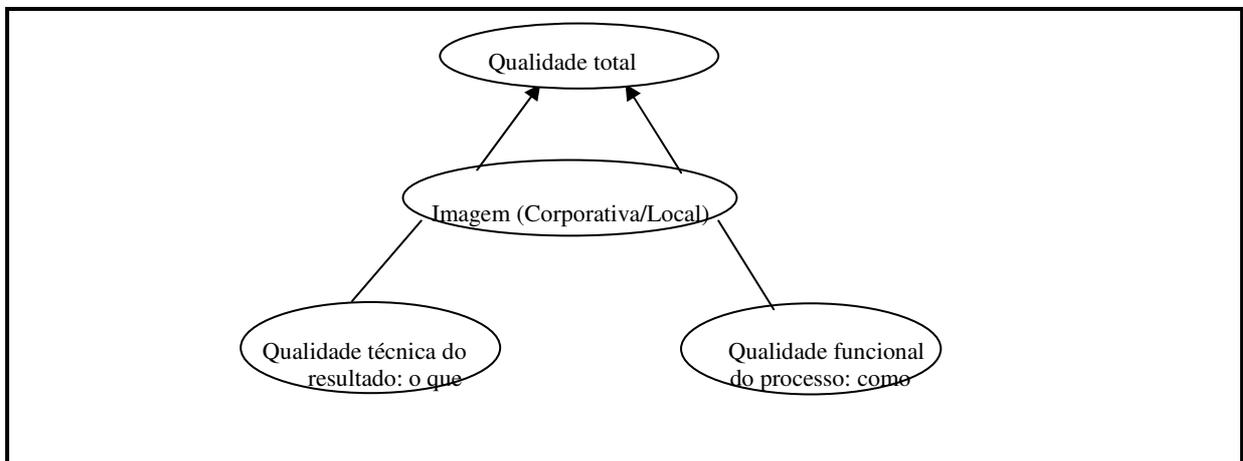


Figura 1 - Duas dimensões de qualidade de serviço.  
Fonte: GRÖNROOS, 2003, p. 87.

A percepção da qualidade dos serviços pode ser afetada, positiva ou negativamente, pela imagem da empresa e/ou do local, o que a torna o filtro de avaliação do serviço pelo cliente (GRÖNROOS, 2003).

Grönroos (2003) defende ainda o modelo 4Q de oferta de qualidade, de *Gummesson*, combinando o modelo de qualidade percebida de serviço, a partir da ideia de que serviços e bens físicos são partes integrais dos serviços oferecidos.

O modelo 4Q de oferta de qualidade, de *Gummesson*, defende que os serviços e os bens físicos são partes integrais dos serviços oferecidos e incluem variáveis de expectativas e de experiências, além de adicionar uma variável de imagem e de marca, destacando quatro importantes dimensões da qualidade em dois grupos. As duas primeiras são fontes de qualidade e as outras duas formam o resultado da produção e entrega dos processos de serviços:

Qualidade de projeto: como os elementos de serviço são desenvolvidos e elaborados. Erros de qualidade de projeto resultam em mau desempenho e experiências negativas.

Qualidade de produção e entrega: como os serviços são produzidos e entregues em comparação com o projeto. Se houver problemas em processos de serviço ou se a entrega dos bens não atender às expectativas, ocorre um problema de qualidade.

Qualidade relacional: serviço orientado para o cliente. Atenção e empatia dos empregados de serviço demonstram competência e capacidade que contribuem favoravelmente para a qualidade relacional.

Qualidade Técnica: refere-se aos benefícios de curto e longo prazo de um pacote de serviços (GRÖNROOS, 2003, p. 95).

Segundo o autor citado e como mostra a FIG. 2, o modelo independente da oferta, compreendendo serviços ou bens físicos, pretende ser útil para desenvolver e gerenciar qualidade tanto em um caso como no outro. Leva em conta o fato de que boa qualidade ou problemas de qualidade, frequentemente podem ser rastreados de volta ao escritório (qualidade de produção) ou, mesmo, mais para trás, até a prancheta do projeto (qualidade de projeto). Incorpora também as características específicas dos elementos de serviço da oferta (entrega e qualidade relacional) e inclui seus resultados de longo prazo.

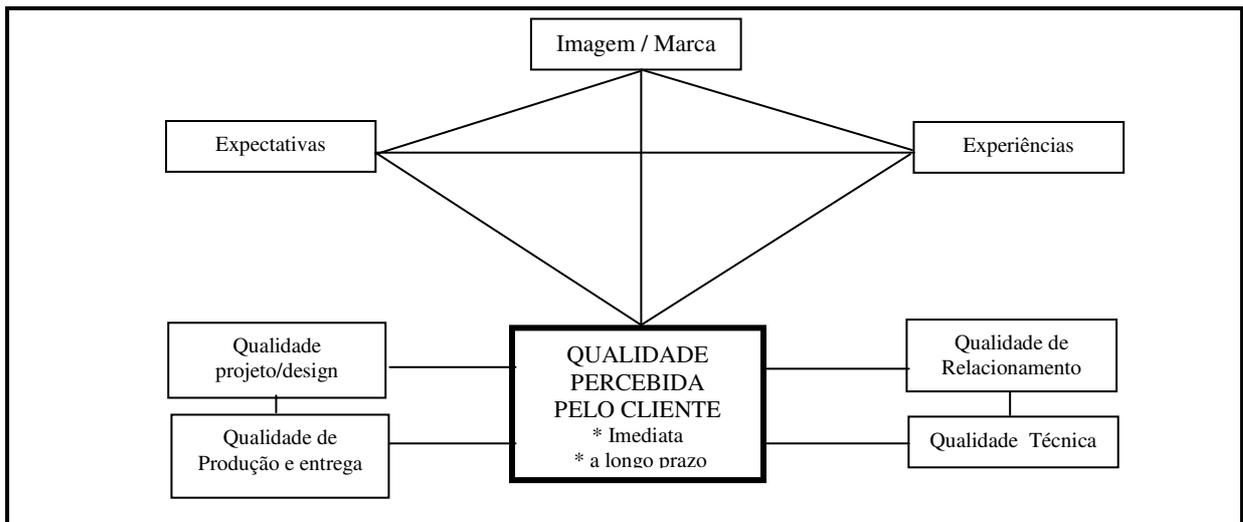


Figura 2 - O modelo 4Q de oferta de qualidade, de Gummesson.  
 Fonte: GRÖNROOS, 2003, p. 95.

Segundo Bateson e Hoffman (2001), em meados da década de 1980 a mensuração da qualidade de serviço foi o foco de um programa de pesquisa sistemático realizado por Parasuraman, Berry e Zeithaml. Como resultado, os pesquisadores identificaram que os consumidores consideram cinco dimensões em suas análises sobre a qualidade dos serviços, conforme afirma Zeithaml e Bitner (2003): confiabilidade – habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso; responsividade – vontade de ajudar os clientes e de prestar serviços sem demora ou, até mesmo, em se antecipar às suas necessidades; segurança – conhecimento dos funcionários, aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança; empatia – cuidado, atenção individualizada à clientela, boa comunicação e compreensão das necessidades dos clientes; tangibilidade – aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos.

A qualidade do serviço em sua totalidade é apresentada por Johnston e Clark (2002), compreendendo 18 fatores de qualidade do serviço, reconhecidos como os atributos do serviço sobre os quais os clientes podem ter expectativas e que precisam ser atendidas com algum nível de especificação, conforme apresentado no QUADRO 4.

01 – <b>Acesso</b> – A acessibilidade da localização do serviço, incluindo a facilidade de encontrar o ambiente de sua prestação e clareza do trajeto.	10 – <b>Estética</b> – A extensão em que os componentes do pacote de serviços estão de acordo ou ao agrado do cliente, incluindo a aparência e a atmosfera do ambiente, a apresentação das instalações, os artigos genuínos e os funcionários.
02 – <b>Atenção/Assistência</b> – A extensão em que o serviço, particularmente o pessoal de contato, fornece ajuda ao cliente e mostra disposição em servir.	11 – <b>Disponibilidade</b> – A disponibilidade das instalações dos serviços, dos funcionários e dos bens oferecidos ao cliente. E a variedade de serviços disponibilizados ao cliente.
03 – <b>Cuidado</b> – A preocupação, a consideração, a simpatia e a paciência mostradas ao cliente. Isso inclui a extensão em o cliente que fica à vontade com os serviços sente-se emocionalmente confortável.	12 – <b>Limpeza/Atratividade</b> – A limpeza, a aparência clara e atraente dos componentes tangíveis do pacote de serviços, incluindo o ambiente as instalações, os bens e o pessoal de contato.
04 – <b>Conforto</b> – O conforto físico do ambiente e das instalações do serviço.	13 – <b>Comprometimento</b> – O comprometimento aparente dos funcionários e gerentes, com o trabalho, incluindo seu orgulho e satisfação, diligência e perfeccionismo.
05 – <b>Comunicação</b> – A habilidade de comunicar o serviço ao cliente de maneira inteligível.	14 – <b>Competência</b> – A habilidade, a expertise e o profissionalismo com que o serviço é executado.
06 – <b>Cortesia</b> – A educação, o respeito e a experiência mostrados pelo pessoal da organização de serviço, principalmente o pessoal de contato.	15 – <b>Flexibilidade</b> – Uma disposição por parte do pessoal do fornecedor a complementar ou alterar ou alterar a natureza do serviço para atender a necessidade do cliente.
07 – <b>Cordialidade</b> – O calor e a natureza da abordagem pessoal do serviço, particularmente dos funcionários em contato.	16 – <b>Funcionalidade</b> – A natureza do serviço e sua adaptação ao propósito da qualidade do serviço, das instalações e dos artigos sofisticados.
08 – <b>Integridade</b> – A honestidade, a justiça, a imparcialidade e a confiabilidade com que os clientes são tratados pela organização do serviço.	17 – <b>Confiabilidade</b> – A confiabilidade e consistência do desempenho das instalações, e do pessoal da organização de serviço. Isso inclui pontualidade de entrega e manutenção dos acordos firmados com o cliente.
09 – <b>Responsividade</b> – Velocidade e pontualidade de entrega do serviço. Isso inclui a velocidade da produção e a habilidade da organização de serviços de responder prontamente às solicitações do cliente, com espera e tempo de fila, mínimos.	18 – <b>Segurança</b> – Segurança pessoal do cliente e de suas posses enquanto participa ou beneficia-se do processo do serviço. Isso inclui a manutenção da confidencialidade.

Quadro 4 - Fatores de qualidade nos serviços.  
Fonte: Johnston; Clark, 2002, p. 66.

Os 18 fatores apresentados, segundo os mesmos autores, são um ponto de partida para ajudar a definir, entregar e medir a qualidade do serviço e tentam cobrir os

aspectos da operação do serviço, tais como:

A experiência do serviço/processo do serviço: sua confiabilidade, cordialidade e sentimento de segurança;  
O resultado do serviço: funcionalidade e confiabilidade;  
Os bens tangíveis usados no serviço;  
Os funcionários, e as instalações: habilidade de comunicação, acessibilidade e conforto (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 66).

Parasuraman *et al.* (1985)<sup>5</sup>, citados por Grönroos (2003, p. 98), mostram que um serviço de qualidade será aquele em que as expectativas do consumidor sejam atendidas ou superadas. Assim, chega-se às seguintes conclusões:

- a) A qualidade em serviços é mais difícil de ser avaliada pelo cliente do que a qualidade em bens tangíveis.
- b) A qualidade percebida em serviços resulta da comparação pelo cliente, de suas expectativas quanto ao serviço com a performance do serviço recebido de fato.
- c) A avaliação de qualidade em serviços envolve tanto o resultado do serviço quanto o processo que originou tal resultado.

A Escala ServQual torna-se um método útil para avaliar as cinco dimensões de características de um serviço, que podem ser assim descritas, segundo Cook e Tompson (2000):

- a) Tangibilidade – facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
- b) Confiabilidade/credibilidade – capacidade e habilidade de implementar o serviço prometido com confiança e precisão;
- c) Capacidade de resposta/prontidão – refere-se à forma de prestar auxílio ao consumidor e pronto atendimento, resolvendo os problema que possam ocorrer na hora;

---

<sup>5</sup> PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY. L. L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Journal al marketing. v. 49. p-41-50, falls 1985.

- d) Segurança/domínio – conhecimento e cortesia dos funcionários e habilidades destes em transmitir segurança;
- e) Empatia – consideração e atenção individualizada que a empresa presta aos seus consumidores.

Zeithaml *et al.* (1990) ressaltaram que, apesar de ter sido desenvolvida a partir do estudo de setores específicos, a Escala ServQual é padronizada, podendo ser utilizada em qualquer organização que tenha característica de prestadora de serviço. Isso inclui a aplicação interna para avaliar a percepção de funcionários sobre a qualidade, sendo necessário, entretanto, realizar adaptações nas afirmativas, para que reflitam melhor a realidade de cada situação e de cada empresa pesquisada.

A partir dos conceitos e da classificação dos serviços em relação à inovação e à qualidade, tratados do ponto de vista dos diversos autores mencionados, o foco a seguir volta-se para o mercado atacadista.

## **2.5 Mercado atacadista**

Churchill (2003, p. 204) define mercado como o conjunto de “indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens ou serviços”. Torna-se, por isso, fator essencial na competitividade das empresas, que devem atender às necessidades e aos desejos dos consumidores.

Aaker (2001) explica que para se sobressair em um mercado é necessário identificar os fatores-chave de sucesso que estão em surgimento, tendências, inovações, ameaças e oportunidades, assim como os mercados-alvo que devem ser atingidos com base na eficiência e na eficácia.

O mercado atacadista, foco deste estudo, pode ser diferenciado do mercado varejista. De acordo com Bennett (1995, p. 305), o atacadista é o comerciante “primariamente envolvido em comprar, adquirir direitos de propriedade e, usualmente, armazenar e manipular bens em grandes quantidades e revendê-los

(geralmente em quantidade menores) a varejistas ou a usuários industriais e empresariais”. Já o mercado varejista é o intermediário, “que se dedica principalmente a vender para consumidores finais”.

Kotler (2000, p. 553) ensina que os atacadistas (também denominados “distribuidores”) “são aqueles que compram para revenda ou uso comercial”. Ainda segundo o autor, os atacadistas diferem dos varejistas em alguns aspectos, por que: a) dão menor importância a promoções, ao ambiente e à localização, porque estão lidando com clientes empresariais, e não com consumidores finais; b) as transações no atacado são geralmente maiores e cobrem uma área maior de comércio; e c) os negócios do governo diferem para os dois em relação a leis respectivas, e impostos.

Churchill (2003, p. 395) apresenta dois principais tipos de atacadistas: os negociantes atacadistas (“empresas independentes com direito de propriedade sobre os produtos que negociam”); e os agentes e corretores (“não adquirem o direito de propriedade sobre os produtos, em vez disso seu papel é ligar produtores e outros intermediários negociando compras e vendas”). O QUADRO 5 mostra os principais tipos de atacadistas, com base neste autor.

Tipo	Definição
1) NEGOCIANTES ATACADISTAS	Atacadistas com direito de propriedade sobre os produtos que vendem.
Atacadistas de serviços completos	Atacadistas que executam todas as funções de canal.
Atacadistas genéricos	Atacadistas que comercializam uma variedade de bens em várias linhas de negócios distintas e não relacionadas.
Atacadistas especializados	Atacadistas que comercializam uma faixa estreita de produtos.
Atacadistas de função limitada	Atacadistas que realizam apenas algumas das funções de distribuição.
Atacadistas consignadores	Intermediários atacadistas que fornecem certas classes de mercadorias inovadoras ou especiais, como joias, livros, produtos dietéticos e energéticos; geralmente abastecem prateleiras de produtos em lojas de varejo; fornecem um estoque inicial em consignação ou com base em vendas garantidas; e, periodicamente, verificam os estoques e reabastecem as lojas.
Atacadistas pague leve	Atacadistas que oferecem uma seleção limitada de produtos e não fornecem transportes para os bens que vendem; os clientes precisam pagar a vista e transportar suas próprias compras.
Embarcadores diretos	Atacadistas que lidam com lotes grandes despachados diretamente da fábrica para o cliente, têm direito de propriedade sobre os produtos, assumem a responsabilidades pela carga depois que ela deixa a fábrica, estendem crédito, recolhem os pagamentos e incorrem em todos os custos de vendas necessários para garantir o atendimento aos pedidos.
Atacadistas volantes (ou ambulantes)	Atacadistas que operam um pequeno depósito e caminhões que transportam os bens até o estabelecimento varejista, onde os vendem em suas embalagens originais.
2) AGENTES E CORRETORES	Atacadistas sem direito de propriedade sobre os bens.
Agentes representantes do Fabricante	Unidades comerciais que negociam compras, vendas ou ambas, mas não detêm direito de propriedade sobre os bens com que trabalham.
Corretores	Intermediários que sevem como “mensageiros” para o comprador ou vendedor, não assumem riscos de propriedade, geralmente não têm a custódia física dos produtos e não são vistos como representantes permanentes do comprador ou do vendedor.

Quadro 5 - Principais tipos de atacadistas  
Fonte: Adaptado de Churchill, 2003, p. 396.

Kotler (2000, p. 554) enfatiza que o mercado atacadista cresceu nos últimos dez anos e que vários fatores explicam isso:

Os atacadistas (distribuidores) têm se deparado nos últimos anos com crescentes pressões de novos concorrentes, de clientes exigentes, de novas tecnologias e de mais programas de compras diretas por parte de grandes compradores empresariais, instituições e varejistas. Eles foram obrigados a desenvolver estratégias apropriadas. Um importante impulso foi o aumento da produtividade de seus ativos por meio da melhor administração de estoques e das contas a receber. Também tiveram que melhorar suas decisões estratégicas sobre os mercados-alvo, o sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e localização (KOTLER, 2000, p. 554).

Conforme o autor, uma das decisões de melhoria deve ser em relação ao sortimento de produtos e serviços, assim apresenta que:

Os atacadistas estão hoje reexaminando quantas linhas de produtos podem manter e selecionando apenas as mais lucrativas. Estão também avaliando que serviços são mais importantes para construir fortes relacionamentos com os clientes e quais devem ser descartados ou cobrados. A chave é encontrar um mix de serviços que seja valorizado por seus clientes (KOTLER, 2000, p. 555).

O fornecimento de informações úteis e de serviços complementares aos clientes podem ajudar os atacadistas a criarem valor para seus negócios (CHURCHILL, 2003).

Conforme Churchill (2003, p. 400), “a sobrevivência das atacadistas depende de sua capacidade de reconhecer e atender às necessidades de vendedores e compradores – e de fazer tudo isso com eficiência”.

Os atacadistas que oferecerem um nível de serviço difícil de ser obtido por outros canais ou inovadores podem ter maiores chances de sobreviver diante da crise. Em outras palavras, aqueles que criarem valor no canal e construírem relações fortes.

### 3 CONTEXTUALIZAÇÃO

#### 3.1 Montes Claros: cidade do estudo

A vila de Montes Claros, por meio de Lei Provincial, no dia três de julho de 1857, ganhou o “status” de município. A primeira companhia telefônica foi instalada no início da segunda década do século XX. A energia elétrica veio logo depois. Os trilhos da ferrovia chegaram na cidade na década seguinte.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007) a cidade de Montes Claros possui população estimada de 352.384 habitantes (População estimada para o ano de 2007 – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2006 – IBGE). Localiza-se na região do Alto Médio São Francisco, ao norte do estado de Minas Gerais (FIG. 3), sendo o quinto maior município de Minas Gerais.

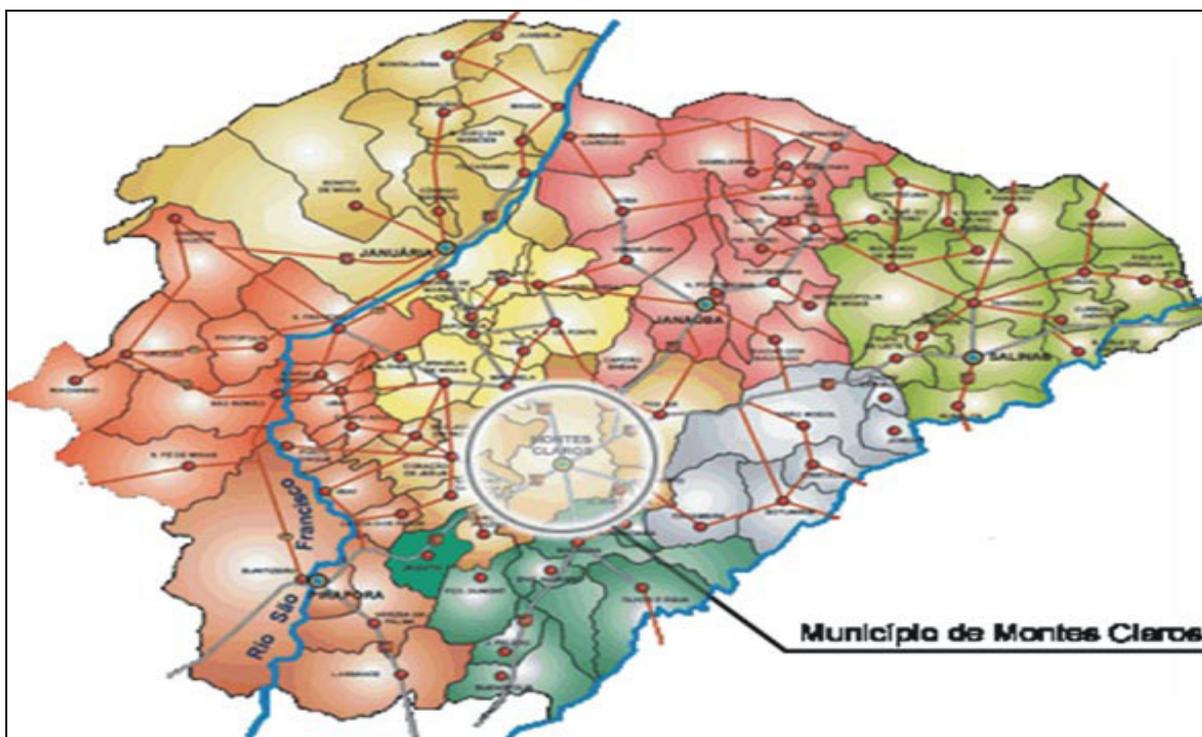


Figura 3 - Localização da cidade de Montes Claros no Norte de Minas  
Fonte: Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Montes Claros, 2008.

Dados do Departamento de Estradas e Rodagens de Minas Gerais (2002) situam o município como um ponto de ligação e de escoamento da produção entre as regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste, constituindo-se no segundo entroncamento rodoviário nacional.

Os incentivos fiscais concedidos pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) propiciaram modificações estruturais na realidade do município, determinando também fluxos internos de pessoas, hábitos, capital e tecnologia, fazendo com que se aproximasse mais dos demais centros produtores e consumidores do País. Esse benefício proporciona grande transformação para a cidade e para a Região Mineira do Nordeste (RMNE) da qual é um dos principais integrantes (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE MONTES CLAROS - ACI, 2008).

Uma população aproximada de dois milhões de pessoas “gravita” pelo município em razão de sua proximidade com outros do Norte de Minas, do Vale do Jequitinhonha e do sul da Bahia. A economia local disponibiliza diariamente bens e serviços que possa atender a toda essa população, que se constitui em um mercado consumidor potencial.

A população de Montes Claros, com concentração na parte urbana, segundo Censo Demográfico de 2001, detém a maior faixa etária composta por jovens, com 55% em condições potenciais de atendimento ao mercado de trabalho.

A infraestrutura, a educação e a saúde devem ser alvos de investimentos para um maior crescimento do município, que em 2008 foi eleito pelo jornal *Gazeta Mercantil* como o mais dinâmico de Minas Gerais e 27º no ranking nacional.

Em relação ao setor de serviços, Montes Claros desempenha forte papel na economia, tendo sido este nos últimos anos o setor de maior geração de valor para o PIB, apontando para uma tendência de crescimento anual. Em 2005 representava 58% da produção total, superando o industrial, com 25,43%, enquanto que a administração pública participa com 13,06% e o agropecuário com 2,85% (GUEDES, 2008).

### 3.2 Mercado atacadista de Montes Claros

Montes Claros possui um Distrito Industrial, composto de unidades produtivas importantes, além de instituições públicas estaduais e federais de apoio e incentivo ao desenvolvimento (ACI, 2008).

Dados da publicação *IPC Target 2007 – Brasil em Foco*, da ACI (2008), de acordo com a TAB. 1, mostram que o setor de comércio abrange a maior quantidade de empresas por setor de Montes Claros, à frente do setor de serviços, com 3.411 empresas.

Tabela 1 - Distribuição setorial das empresas de Montes Claros em 2007

<b>Setor</b>	<b>Quantidade de empresas</b>
Indústria	1.066
Serviços	3.411
Agribusiness	129
Comércio	6.762
Total	11.368

Fonte: Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Montes Claros, 2008, adaptado pela autora.

Em relação à distribuição das empresas por setor, a TAB. 2, apresenta o setor de comércio atacadista, setor foco deste estudo, com 666 empresas no mercado. Já o setor de comércio varejista dispõe de 6.096 empresas no mercado montesclarensense.

Dados da ACI (2008) revelam que os principais segmentos industriais da cidade são: Alimentos, Biotecnologia, Construção civil, Logística, Comércio atacadista, Transportes diversos, Madeiras/móveis, Metalurgia, Têxtil e outros. Do comércio atacadista são citados as empresas Distrinorte (distribuição de produtos alimentícios), Distribuidora Xodó (distribuição de produtos alimentícios/doces) e Lima e Moraes transportes e armazenagem Ltda.

Tabela 2 - Quantidade de empresas por setor de Montes Claros 2007

Setor	Quantidade de empresas
Serviços de Saúde	331
Agências Bancárias	18
Educação	220
Administração Pública	21
Atividades Financeiras	80
Correios e Telégrafos	21
Transportes	419
Alojamento/Alimentação	501
Serviços em Geral	1800
Indústria Extrativa	12
Construção	266
Reciclagem	7
Prod.Distrib/Eletric./Gás/Água	4
Indústria em Geral	777
Comércio Atacadista	666
Comércio Varejista	6.096
Outros	100
<b>Total</b>	<b>11.368</b>

Fonte: Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Montes Claros, 2008, adaptado pela autora.

A TAB. 2 aponta 666 empresas do comércio atacadista até o ano de 2008, dentre os mais de 11000 instalados no município. Todavia, serão alvos desta pesquisa apenas os dois principais empreendimentos, ambos do setor atacadista (ACI, 2008), que, segundo classificação apresentada por Churchill (2003), são atacadistas de serviços completos.

Com a rápida expansão empresarial e a criação de um ambiente favorável para novos negócios, o comércio atacadista se destaca por apresentar números favoráveis para esses investimentos em Montes Claros.

Após a contextualização do município e do setor em que os atacadistas estão inseridos, parte-se para a descrição da metodologia, com base no estudo do método e da técnica utilizado para a realização desta pesquisa.

## **4 METODOLOGIA**

Neste capítulo, foram descritos os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 155), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

Este capítulo apresentou o tipo e o método da pesquisa usados no desenvolvimento deste trabalho, as unidades de análise e de observação, a população e a amostra, as técnicas de coleta dos dados e o seu tratamento.

### **4.1 O tipo e o método da pesquisa**

Para a realização deste trabalho, procedeu-se a uma pesquisa quantitativa descritiva, por meio de um estudo de caso. Buscou-se avaliar a percepção dos funcionários dos principais empreendimentos comerciais atacadistas de Montes Claros no que diz respeito à inovação e à qualidade dos serviços prestados.

Conforme Michel (2005), na pesquisa quantitativa o pesquisador busca resultados que sejam precisos e comprovados por meio de variáveis previamente estabelecidas, verificando e explicando sua influência sobre outras variáveis, de forma a analisá-las e a correlacioná-las estatisticamente às frequências.

O uso de um método quantitativo confirma a intenção do pesquisador, que, segundo Richardson (1999) e Roesch (2007), consiste em garantir a precisão dos resultados; verificar as distorções de análise e interpretação; e possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências que serão feitas.

Creswell (2007, p. 161) explica que “um projeto de levantamento dá uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela”. O autor acrescenta que, “a partir dos resultados da

amostragem, o pesquisador generaliza ou faz alegações acerca da população”.

Entende-se que a pesquisa é descritiva quando busca o entendimento de características de uma população determinada, segundo GIL (2007) e Vergara (2003). Tais características, abordadas nos questionários aplicados aos funcionários de empresas do setor atacadista, serão mais bem detalhadas e descritas posteriormente.

Conforme Oliveira (2004, p. 115), a pesquisa descritiva “é certamente o tipo de pesquisa mais adequado quando o pesquisador necessita obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos”.

Para Cooper e Schindler (2003), os estudos descritivos, ou pesquisa descritiva, são formais e estruturados, trabalham com hipóteses ou questões de pesquisa e atendem a diversos objetivos de pesquisa, tais como:

- a) Descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (o que, quem, quando, onde, como);
- b) Amostragem. Obtenção de uma amostra representativa com as características da população em estudo;
- c) Identificação das variáveis mais importantes do estudo, e das associações entre diferentes variáveis;
- d) Descoberta e mensuração das relações causais entre as variáveis. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 122).

Yin (2005, p. 24) afirma que a “escolha de um método tem a ver com três critérios: o tipo de questão de pesquisa proposto, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais e o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos”.

Como forma de preservar características significativas, o estudo de caso é o mais adequado, pois investiga acontecimentos da vida real, como as mudanças ocorridas em regiões urbanas e os processos administrativos ou organizacionais (Yin, 2005).

Yin (2005) define que são quatro os tipos básicos de projetos específicos para os estudos de caso (QUADRO 6).

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
<b>Holístico</b> (unidade única de análise)		
<b>Incorporado</b> (unidades múltiplas de análise)		

Quadro 6 - Tipos básicos de projetos para estudos de caso.  
 Fonte: YIN, 2005, p. 61, adaptado pela autora.

Esta pesquisa pode ser considerada um estudo de casos múltiplos, pois foram analisados dois atacadistas e coletadas as percepções de seus funcionários.

#### 4.2 Unidades de análise e de observação

Nesta pesquisa, a unidade de análise foi composta pelos principais empreendimentos comerciais do setor atacadista de Montes Claros.

A unidade de observação desta investigação foi constituída pelos funcionários de dois atacadistas, aqui representados por Atac1 e Atac2.

### 4.3 População e amostra

A Atac1 e a Atac2 possuem, respectivamente, 84 e 284 funcionários, sendo esta a população da pesquisa.

A amostra, de acordo com Malhotra (2006), foi de base temporal. A pesquisa foi composta de 222 questionários (QUADRO 7).

Atacadista	População (funcionários)	Período	Quantidade de funcionários pesquisados	Percentual da população
Atac1	84	02/08/2010 a 07/08/2010 Horário: 06h30 às 22h30	57	67,86
Atac2	284	26/07/2010 a 31/07/2010 Horário: 06h30 às 22h30	165	58,10
Total	368	12 dias, ou 192 horas	222	

Quadro 7 - População e amostra da pesquisa  
Fonte: Dados da pesquisa.

Foram pesquisados 222 funcionários dos dois atacadistas, sendo 57 do Atac1 e 165 do Atac2.

### 4.4 Técnicas de coleta de dados

Esta pesquisa foi dividida em três eixos (caracterização do perfil dos funcionários, inovação e qualidade) quanto à coleta dos dados, a partir da aplicação de um questionário.

Segundo Malhotra (2006), o questionário, como modalidade de coleta de dados, caracteriza-se como a mais adequada para investigações descritivas, como no caso da presente investigação.

A pesquisa contou com a coleta de dados primários, via aplicação de um

questionário estruturado, dividido em duas partes. A primeira compreendeu a caracterização do perfil dos respondentes quanto a idade, escolaridade e tempo de participação e/ou contato com o mercado atacadista, entre outros aspectos. A segunda foi composta por questões relacionadas a inovação e a qualidade dos serviços, a partir do Manual de Oslo (2006)<sup>6</sup> e do modelo que utiliza a escala ServQual, adaptado de Babakus e Mangold (2010)<sup>7</sup>.

Neste estudo, o escalonamento Likert abrange um conjunto de cinco pontos de uma escala, indo de um extremo a outro do conceito, para não confundir os respondentes e também pelo fato de que esse número é ou foi utilizado em grande parte pelas pesquisas sobre o tema “inovação e qualidade em serviços”. De acordo com Michel (2005), obtém-se uma pontuação para cada item, sendo a soma desses valores o indicativo da atitude favorável ou desfavorável.

Para este trabalho, foi utilizada a ServQual com escala Likert de 5 pontos, para avaliar a qualidade dos serviços prestados pelas empresas pesquisadas. Utilizou-se a percepção da qualidade avaliando os itens como: “Muito pior que o esperado”, 1 ponto; “Pior que o esperado”, 2 pontos; “Igual ao esperado”, 3 pontos; “Melhor que o esperado”, 4 pontos, e “Muito melhor que o esperado”, 5 pontos.

---

<sup>6</sup> Modelo de Oslo: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Elaborado sob a égide conjunta da OCDE e da Comissão Européia, o Manual foi redigido para e por especialistas de cerca de 30 países que coletam e analisam dados sobre inovação. Este Manual apresenta um conjunto substancial de diretrizes que pode ser usado para desenvolver indicadores comparáveis de inovação nos países da OCDE, examinando simultaneamente os problemas de metodologia e interpretação que podem ser encontrados no uso desses indicadores. Um dos objetivos do Manual é fornecer uma estrutura dentro da qual as pesquisas existentes possam evoluir em direção à comparabilidade e ajudar os recém chegados a este importante campo (MANUAL DE OSLO, 2006).

<sup>7</sup> Este artigo trata de uso da escala Servqual em um caso de hospital e tem como resumo original: *defining and measuring the quality of service has been a major challenge for health care marketers. A comprehensive service quality measurement scale (SERVQUAL) is empirically evaluated for its potential usefulness in a hospital service environment. Active participation by hospital management helped to address practical and user-related aspects of the assessment. The completed expectations and perceptions scales met various criteria for reliability and validity. Suggestions are provided for the managerial use of the scale, and a number of future research issues are identified.*

#### **4.5 Tratamento e análise estatística dos dados**

Os dados primários foram tratados por meio de um processo analítico-descritivo, em que foram trabalhadas as categorias das questões com base nos objetivos específicos.

Com auxílio de planilha eletrônica e do software estatístico SPSS versão 15.0, todas as informações foram tratadas e organizadas, de forma a obter dados estatísticos descritivos simples que caracterizaram a unidade de observação, bem como a análise univariada e a análise bivariada entre as questões suscitadas.

A análise univariada utilizou distribuição de frequência, medidas de posição e medidas de dispersão para tratamento e posterior análise dos dados.

A análise bivariada foi utilizada na pesquisa como forma de correlacionar os dados do perfil dos funcionários entre os atacadistas pesquisados e entre os dados sobre inovação e qualidade nos serviços prestados pelos dois atacadistas de Montes Claros.

Para verificar a correlação entre as variáveis, com apoio em Malhotra (2006, p. 494), foi utilizado um erro padrão de 5% para a amostra de 222 funcionários pesquisados. O intervalo de confiança de 95% gerou um valor  $r$  estimado em 0.13 em módulo. Neste sentido, as questões com correlação menor que -0.13 ou maior que 0.13 tiveram uma significância.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procedeu-se à apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa, com base nos objetivos.

Como objetivo geral desta dissertação apresentou-se: avaliar a percepção dos funcionários dos dois (Atac1 e Atac2) principais empreendimentos comerciais atacadistas de Montes Claros, no que diz respeito à qualidade e à inovação dos serviços prestados.

Os objetivos específicos propostos foram:

- a) Caracterizar os funcionários dos dois atacadistas em Montes Claros;
- b) Identificar a percepção dos funcionários quanto à qualidade dos serviços, com base no modelo de Parasuramam *et al.*(1985);
- c) Identificar a percepção dos funcionários quanto à inovação nos serviços prestados pelo atacadista, com base no Manual de Oslo (2006);
- d) Analisar o perfil dos funcionários quanto às questões de qualidade e inovação.

Conforme tratado no capítulo 4, foram aplicados 57 questionários aos funcionários do Atac1 e 165 do Atac2, sendo os dados coletados pessoalmente pela pesquisadora. As informações coletadas representam 67,86% dos funcionários do Atac1 e 58,10% do Atac2.

Este capítulo contempla quatro seções, que tiveram por finalidade apresentar e analisar os resultados coletados.

## 5.1 Caracterização do perfil dos funcionários dos dois atacadistas

Esta seção apresenta as características do perfil dos funcionários dos atacadistas, a partir da análise estatística descritiva simples.

No Atac1, dos 57 funcionários que preencheram o questionário 30 são homens, representando 52,6% da amostra. No Atac2, com 165 respondentes, 63% da amostra compõe-se de homens, o que corresponde a 104 funcionários do total (GRAF. 1).

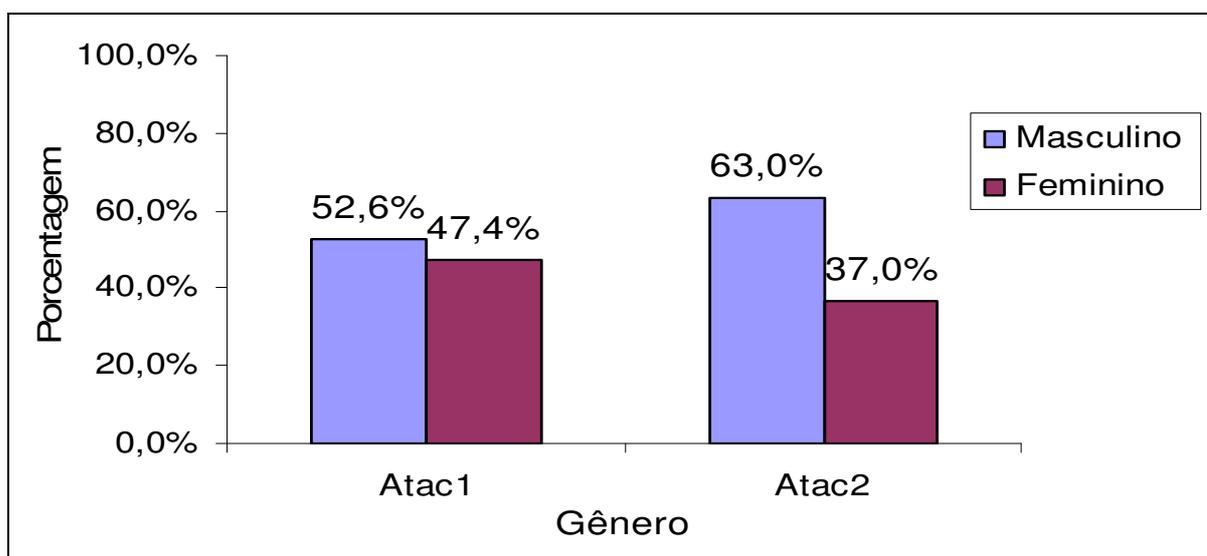


Gráfico 1 – Distribuição dos entrevistados, por gênero  
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Sobre a idade dos funcionários (GRAF. 2) pode-se perceber que a maioria dos respondentes concentra-se na faixa etária de 31 a 40 anos no Atac1 e na de 21 a 30 anos no Atac2, representando, respectivamente, 45,6% e 52,1% da amostra. Cabe ainda ressaltar que na faixa de 51 a 60 anos ainda existem funcionários nos dois atacadistas, sendo 1 no Atac1 e 3 no Atac2.

Observou-se, também, que a quantidade de funcionários com idade de até 20 anos é alta: 25,5% do Atac2. Isso demonstra que o atacadista contratou empregados que estão começando a trabalhar; muitas vezes, no primeiro emprego.

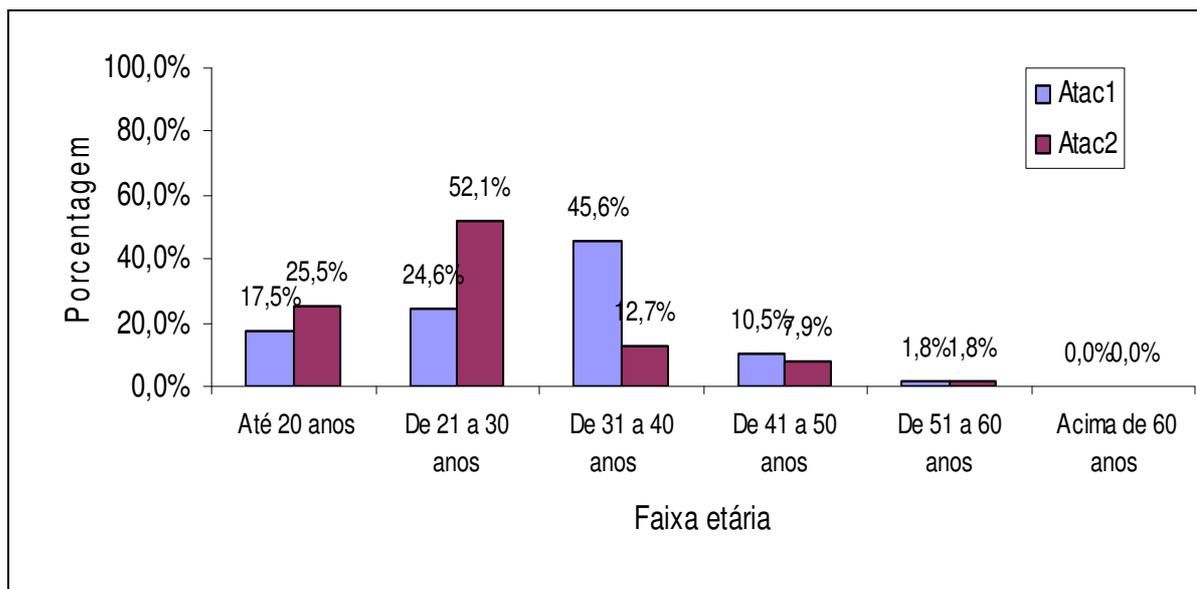


Gráfico 2 – Distribuição dos entrevistados, por faixa etária

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

No quesito escolaridade (GRAF. 3) percebeu-se maior concentração dos funcionários que possuem o 2º grau completo, sendo que no Atac2 representa mais de 50%.

Apesar disso, os funcionários que não possuem nem o 2º grau no Atac2 representaram uma parcela significativa do total, 43,7%, sendo 58 funcionários com 1º grau e 14 com 1º grau incompleto.

No Atac1, os funcionários com 3º grau e até com especialização somam um total de 43,9%. Assim, enquanto no Atac2 os funcionários com 3º grau são de 6 do total de 165 e no Atac1 são de 18 do total de 57.

Neste sentido, os funcionários do Atac1 possuem um nível de formação escolar superior ao do Atac2.

Uma possível explicação para este perfil de escolaridade baixa no Atac2 pode estar relacionada ao item “faixa etária”, pois os funcionários do Atac2 possuem faixa mais baixa do que os do Atac1.

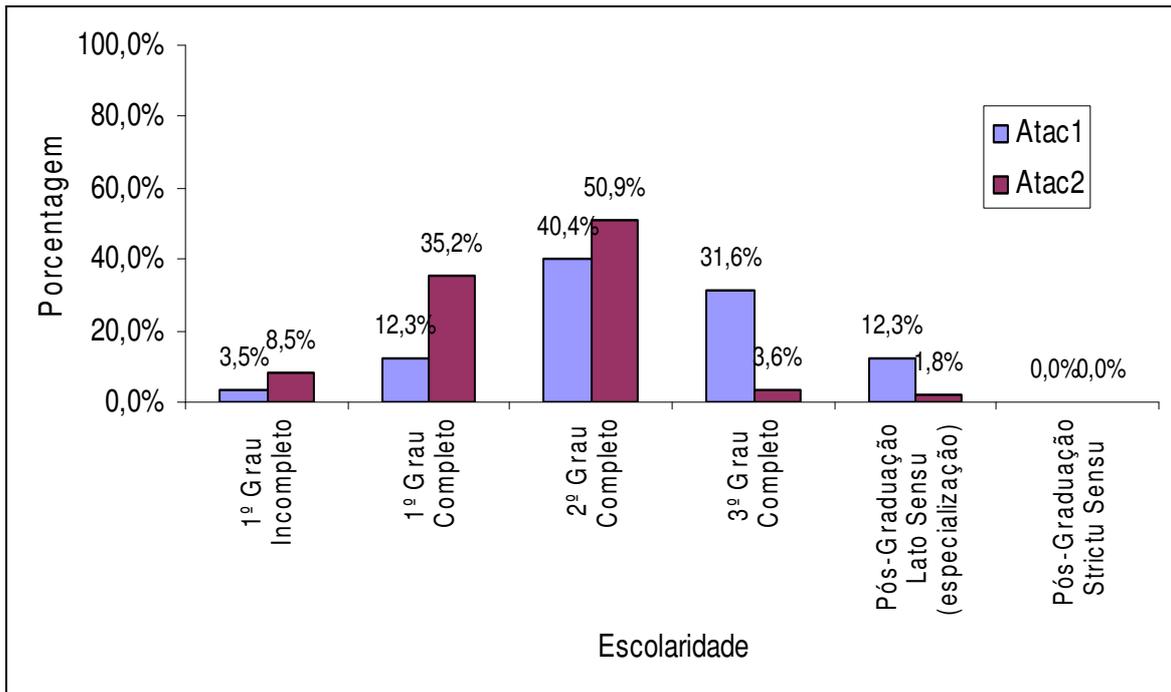


Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados, por escolaridade  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A maioria dos funcionários pesquisados no Atac1 (29,7%) tem até um ano de trabalho em comércio. No Atac2, a maioria (24,6%) tem de 3 a 5 anos de trabalho no comércio (GRAF. 4)

Constatou-se uma concentração de funcionários contratados nos dois atacadistas com experiência em comércio de até 7 anos. Entretanto, os funcionários com maior número de anos no comércio no Atac1 ultrapassam os do Atac2, sendo que no primeiro há 15 funcionários com mais de 7 anos de experiência e no Atac2 há 14 funcionários, apesar de no Atac1 o número de funcionários entrevistados ter sido bem menor.

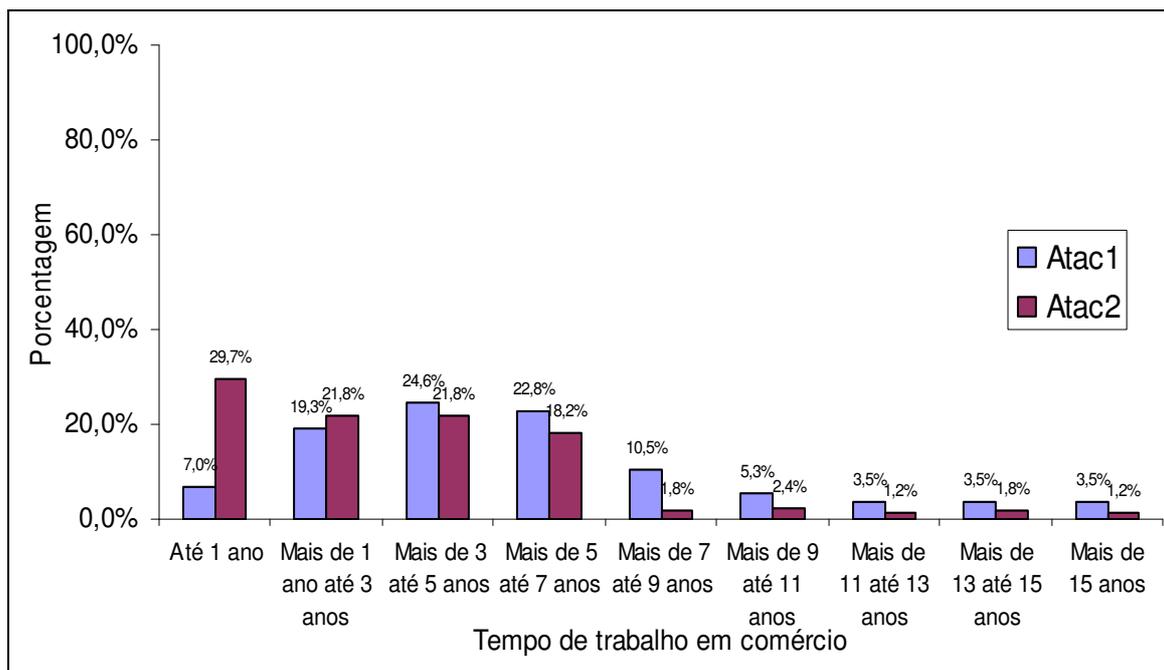


Gráfico 4 – Distribuição dos entrevistados, por tempo de trabalho em comércio  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Considerando o fato de o Atac1 ter inaugurado o seu comércio em 2008, a maior concentração de funcionários, 38 do total, situa-se na faixa de 1 a 3 anos de trabalho no estabelecimento.

O Atac2, inaugurado em 2000, possui a maioria dos funcionários, conforme apresenta o GRAF. 5, com até um ano de trabalho neste atacadista: 78 empregados do total.

Esta tendência se deve ao fato de o Atac2 estar no mercado há mais de 10 anos e possuir 75,2% dos funcionários com até 3 anos de trabalho. Esse fato pode demonstrar que a empresa possui um índice alto de rotatividade de funcionários ou que vem crescendo neste período. Por isso a contratação de novos funcionários.

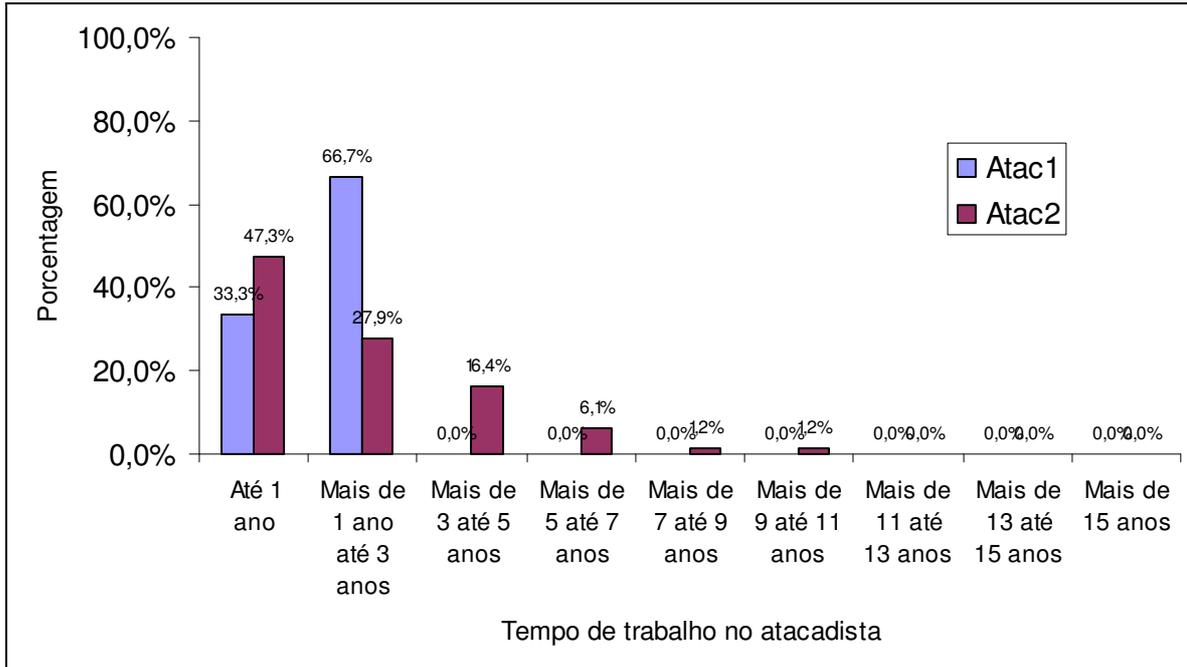


Gráfico 5 – Distribuição dos entrevistados, por tempo de trabalho no atacadista  
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O conjunto dos resultados mais expressivos encontrados a respeito do perfil dos funcionários dos dois atacadistas evidenciou que a maioria é constituída de homens no Atac2, que possuem baixa escolaridade e que têm pouco tempo de serviço no atacadista em que trabalham.

O mercado atacadista, constituído, basicamente, por três grandes empreendimentos em Montes Claros, apresenta-se em crescimento, já que possui o Atac1 com menos de 3 anos de instalação, o Atac2 com mais de 10 anos e a última inauguração de um novo atacadista com menos de 1 ano de permanência na cidade.

## 5.2 Sobre a qualidade dos serviços prestados

Atendendo ao segundo objetivo específico – Identificar a percepção dos funcionários quanto à qualidade dos serviços, com base no modelo de Parasuramam *et al.*(1985) – esta seção apresenta e discute os resultados obtidos na pesquisa.

O setor de serviços cresceu e sua qualidade tem sido amplamente estudada,

principalmente quanto a sua dificuldade de mensuração (LOVELOCK; WRIGHT, 2007).

Bateson e Hoffman (2001) atribuem isso ao fato de várias empresas fornecerem serviços quase idênticos. O que pode proporcionar um diferencial entre elas seria a qualidade na prestação.

Parasuraman *et al.* (1985), citado por Grönroos (2003 p. 98), afirmam que, para que o serviço seja de qualidade, as expectativas do consumidor deverão ter que ser atendidas ou superadas.

Como resultado de uma pesquisa realizada por Parasuraman, Berry e Zeithaml, em meados da década de 1980, cinco dimensões foram identificadas em relação à qualidade dos serviços: *tangibilidade*, *confiabilidade*, *receptividade*, *segurança* e *empatia* (BATESON; HOFFMAN, 2001). Elas foram apresentadas com base nas respostas do questionário aplicado aos funcionários dos dois atacadistas pesquisados.

A qualidade dos serviços prestados pelos atacadistas, aferida com base na percepção dos funcionários, será discutida utilizando a média dos dados e o desvio padrão de forma individual para as empresas Atac1 e Atac2 e de forma conjunta para os dois atacadistas de Montes Claros, por meio das cinco dimensões identificadas pelos autores citados e da escala Likert de 5 pontos: 1 = Muito pior que o esperado; 2 = Pior que o esperado; 3 = Igual ao esperado; 4 = Melhor que o esperado; e 5 = Muito melhor que o esperado.

### **5.2.1 Dimensão tangibilidade**

A infraestrutura operacional, variável tangível de avaliação, refere-se, segundo Cook e Tompson (2000), a: aparência física das instalações, equipamentos e pessoal de comunicação.

A análise da TAB. 3 apresenta as questões 1, 2 e 3, que buscam apurar se “A

empresa possui equipamentos modernos”, se “As instalações físicas são visualmente atraentes” e se “Os funcionários têm boa apresentação pessoal”, respectivamente. O que se evidencia a partir da *tangibilidade* é que o Atac1 possui médias superiores ao Atac2 em todas as questões (TAB. 3) e que tem-se melhor pontuação no quesito “equipamentos modernos”, com nota média de 3,32, que nos dois atacadistas representa a melhor pontuação: 4,09 para Atac1 e 3,05 para o Atac2.

Tabela 3 – Dimensão tangibilidade

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q1	4,09	0,91	3,05	1,14	3,32	1,17
Q2	3,79	0,96	2,82	1,27	3,07	1,27
Q3	3,89	1,16	2,79	0,99	3,07	1,14

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Pode-se compreender, com apoio em Grönroos (2003), que a percepção da qualidade dos serviços pode ser afetada, positiva ou negativamente, dependendo da imagem da empresa e/ou local. Neste sentido, entende-se que a nota média não gera valor aos atacadistas e pode estar relacionada à imagem que o funcionário faz da empresa em que trabalha.

Deve-se enfatizar que no Atac1 as notas foram acima da média, o que induz à reflexão sobre se seus funcionários percebem valor ou imagem positiva e possível diferencial competitivo. No outro caso estudado, não foi encontrado valor que justifique esta relação de qualidade com base nos critérios de *tangibilidade* ou pode-se considerar as respostas nulas ou próximas de nulas.

### 5.2.2 Dimensão confiabilidade

A dimensão *confiabilidade* refere-se à capacidade e habilidade de implementar o serviço prometido, com confiança e precisão (COOK; TOMPSON, 2000).

As questões pesquisadas foram: “Os serviços atendem ao prometido” (questão 4), “Quando o cliente têm problemas, o funcionário é simpático e tranquilizador” (questão 5) e “O preço do atacadista é reconhecidamente bom” (questão 6).

Johnston e Clark (2002) afirmam que a *confiabilidade*, junto com a responsividade e a habilidade de entrega do serviço conforme prometido, constitui um dos fatores de maior importância na prestação de um serviço.

A média das questões desta dimensão indica que houve uma concentração nas respostas 3 = Igual ao esperado, sendo ligeiramente superior à percepção da questão de número 6 no Atac1.

Tabela 4 – Dimensão confiabilidade

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q4	3,42	0,94	3,56	1,05	3,53	1,02
Q5	3,44	1,07	3,13	1,01	3,21	1,03
Q6	2,67	1,29	4,13	0,82	3,76	1,15

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

No Atac1, as questões 4 e 6 desta dimensão são menos percebidas que no Atac2. Tal fato pode estar relacionado ao fator preço. A média do Atac1 foi, nestas questões, inferior às notas do Atac2.

### 5.2.3 Dimensão receptividade

As questões 7, 8 e 9 do questionário aplicado aos funcionários evidenciam a dimensão *receptividade*, que, de acordo com Cook e Tompson (2000), refere-se à capacidade de resposta e prontidão, ou seja, a forma como o funcionário auxilia o cliente, resolvendo os problemas que possam surgir na hora da prestação do serviço.

A TAB. 5 mostra que o Atac1 possui média superior em todos os itens, sendo eles, respectivamente: “Os funcionários prestam esclarecimentos sobre serviços”; “Os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes”; e “O serviço atende às expectativas”.

Tabela 5 – Dimensão receptividade

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q7	3,46	1,04	2,79	1,22	2,96	1,21
Q8	3,30	1,19	2,91	1,00	3,01	1,07
Q9	3,88	1,15	3,09	1,11	3,29	1,17

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Grönroos (2003) destaca dois tipos de qualidade: a “Qualidade Técnica do resultado” e a “Qualidade Funcional do processo”. A segunda representa a maneira como o conteúdo do serviço é transferido ao consumidor. Está ligada à maneira como o serviço é prestado (o como). Na qualidade funcional, o momento da verdade se dá com a interação face a face em que o prestador do serviço e o cliente se encontram.

Pode-se perceber que os próprios funcionários do Atac2 atribuíram baixas notas aos seus serviços, que alcançaram notas abaixo da média nas três questões (TAB. 5).

Para Zeithmal e Bitner (2003), a responsividade significa, até mesmo, antecipar-se às necessidades dos clientes. Assim, os funcionários dos dois atacadistas não atingiram valores significativos neste sentido.

#### 5.2.4 Dimensão segurança

O conhecimento dos funcionários, aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança, gera, segundo Zeithmal e Bitner (2003), a dimensão *segurança*.

Nas questões 10 (O comportamento dos funcionários gera confiança nos clientes), 11 (Os funcionários são bem informados e respondem bem às dúvidas dos clientes) e 12 (Os funcionários são educados e cortezes com os clientes), o Atac1 teve todas as médias superiores ao Atac2 (TAB. 6), que não chegou a atingir nem mesmo a nota 3 (Igual ao esperado).

Esta dimensão pode ser considerada, conforme Cook e Tompson (2000): o conhecimento e a cortesia dos funcionários e as habilidades destes em transmitir segurança. Este baixo desempenho do Atac2 pode afetar a prestação de serviços.

Tabela 6 – Dimensão segurança

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q10	3,44	0,91	2,64	1,17	2,84	1,16
Q11	3,46	1,20	2,71	1,23	2,90	1,26
Q12	3,95	0,99	2,99	1,08	3,23	1,14

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A *segurança* torna-se importante na medida em que se busca um serviço, pois, como o cliente não tem meios para saber como o serviço é antes de adquiri-lo, pode basear-se no comportamento dos funcionários ao atendê-lo de forma educada, cortez, com segurança e confiança nas respostas e dúvidas para medir a qualidade do serviço que será oferecido. Questiona-se, portanto, se existe compreensão da dimensão ou se há importância deste tipo de análise na região estudada por parte do Atac2?

### 5.2.5 Dimensão empatia

*Empatia* é definida como cuidado, atenção individualizada à clientela, boa comunicação e compreensão das necessidades dos clientes, de acordo com Zeithmal e Bitner (2003).

Os entrevistados foram questionados com base nas questões 13 (O horário de funcionamento é conveniente aos clientes), 14 (Existe preocupação com o cliente) e 15 (Existe atendimento personalizado ao cliente).

Na questão 13, sobre o horário de funcionamento do estabelecimento, percebe-se pela TAB. 7 que não houve significativa diferença entre os dois atacadistas. Este fato pode estar relacionado ao próprio horário das lojas, que é o mesmo na cidade pesquisada. Nos dois casos, os valores percebidos ficaram próximos da média geral, que ultrapassou a nota 4.

Nas questões, 14 e 15, de acordo com a TAB. 7, verifica-se que a percepção dos funcionários do Atac1 foi superior à dos do Atac2. Os valores do Atac1 ficaram, nas duas questões, acima da média, enquanto o seu concorrente teve notas inferiores à média, mostrando clara discrepância de valores percebidos.

Tabela 7 – Dimensão empatia

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q13	3,96	0,84	4,08	0,99	4,05	0,95
Q14	4,09	0,93	2,93	1,09	3,23	1,16
Q15	3,75	0,89	2,75	1,39	3,00	1,35

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

A avaliação de qualidade em serviços envolve tanto o resultado do serviço quanto o processo que originou tal resultado, conforme explicam Parasuraman *et al.* (1985), citado por Grönroos (2003, p. 98). Assim, pode-se ainda relacionar estes valores ao número de clientes do Atac2, que, além de ter maior carteira de clientes, possui tarefas pouco automatizadas, o que demanda serviço contínuo e menos automatizado por parte dos funcionários. Esta demanda por trabalho braçal pode ser indicador de falta de tempo de atendimento aos clientes por parte da equipe de funcionários.

### 5.2.6 Percepção geral sobre qualidade dos serviços prestados

Adaptando o questionário de Parasuraman *et al.* (1985), foram criadas três questões com o intuito de englobar a visão sobre qualidade nos serviços em geral, independente das dimensões citadas pelo autor: 16, “Os funcionários são treinados”; 17, “O gerente acompanha os atendimentos”; e 18, “A empresa avalia a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado pelo funcionário”.

A avaliação dos valores percebidos na questão 16, revela que o Atac1 possui valor superior à média geral e significativamente superior ao do Atac2. Esta diferença pode estar relacionada ao número de funcionários nas empresas.

No quesito 17, ocorre o inverso: o Atac1 possui valor inferior ao do Atac2, mas ambos próximos da média. De outro lado, o não acompanhamento da gerência nos atendimentos pode demonstrar que a intensidade de controle do relacionamento com os clientes também pode estar fraca (Ver TAB. 8, questão 17).

Na última questão, verificou-se que o Atac1 possui maior valor apurado do que o do Atac2 e que este indicador encontra-se acima da média.

Tabela 8 – Percepção geral

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q16	4,28	0,65	3,45	1,08	3,66	1,05
Q17	2,65	1,17	2,92	1,31	2,85	1,28
Q18	3,63	0,98	2,90	1,26	3,09	1,24

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Em síntese, verifica-se no Atac1 que dos 18 itens avaliados para percepção da qualidade apenas três estão com média “melhor que o esperado”, nota 4. Já no Atac2 os números são inferiores aos do Atac1, pois dos 18 itens 11 estão com média “pior que o esperado”, nota 2.

### 5.3 Sobre a inovação dos serviços prestados

Segundo Bautzer (2009, p. 54) inovar significa “fazer o novo, diferenciar, surpreender”.

Para captar a percepção geral dos funcionários dos dois atacadistas sobre a inovação em serviços prestados, três questões foram formuladas:

- O atacadista busca inovar seus serviços (19);
- O atacadista busca inovar pesquisando seus concorrentes (20);
- O atacadista identifica a inovação como uma necessidade de melhoria dos serviços prestados (21).

De acordo com Dosi (1988), Miles (2001) e Howells e Tether (2004), dentre outros, e o Manual de Oslo (2006), a inovação do setor de serviços é enfatizada como uma contribuição relevante para o crescimento e o desenvolvimento econômico, ressaltando, assim, a sua importância como ferramenta para a competitividade entre as organizações.

Neste debate acerca da inovação, a TAB. 9 mostra que o Atac1 obteve melhores médias que o Atac2, sendo que a questão 19 teve a maior discrepância entre as médias.

Tabela 9 – Percepção de inovação de serviços

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q19	3,74	1,09	2,82	1,21	3,05	1,25
Q20	2,74	1,09	2,25	1,09	2,38	1,11
Q21	3,67	1,06	2,95	1,34	3,14	1,31

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Considerando a questão 20, verifica-se que nos dois atacadistas a nota foi pior que o esperado. Observa-se, então, que a inovação com base na pesquisa sobre os concorrentes não está tendo um posicionamento considerável por parte dos

gestores. Para Tidd (2008, p. 24), a inovação é “movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”.

Bautzer (2009) explica que a inovação tem a capacidade de agregar valor e torna-se um dos elementos de geração da competitividade entre as empresas por meio da busca pela melhoria contínua. Neste sentido, a questão 21 no que se refere ao Atac2, deve ser mais bem estudada, uma vez que apresenta nota inferior ao esperado.

De modo geral, verifica-se que a busca pela inovação, principalmente no Atac2 não se apresenta de forma determinante para os gestores, que não a consideram uma necessidade para a melhoria de desempenho das empresas.

### **5.3.1 Inovação de produto**

O Manual de Oslo (2006) classifica a inovação em: de produto, de processo, de marketing e organizacional. A pesquisa nos dois atacadistas buscou identificar a percepção dos funcionários em relação a estes tipos de inovação.

A inovação de produto, segundo o Manual de Oslo (2006), é “a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos”. Pode incluir melhoramentos significativos, como novos conhecimentos, ou melhorias em componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.

As questões pesquisadas foram: 22, “Busca inovar seus serviços usando novas máquinas e tecnologias”; 23, “Busca inovar nos treinamentos de seus funcionários”; e 24, “Usa sugestões dos clientes como forma de inovação nos serviços prestados”.

Neste item de inovação, nas duas primeiras afirmativas, o Atac1 apresenta nota superior à do Atac2, sendo que na questão 23, em relação à inovação nos treinamentos dos funcionários, o Atac1 teve média melhor que o esperado.

Ao analisar a TAB. 8, questão 24, verifica-se que o Atac2 possui média superior à do Atac1. Apesar disso, a média para os dois atacadistas neste item foi de 2 pontos na escala Likert, o que atribui peso de pior que o esperado.

Tabela 10 – Inovação de serviço

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q22	3,67	0,79	2,87	1,32	3,07	1,26
Q23	4,21	0,82	2,36	1,23	2,84	1,39
Q24	2,02	0,86	2,68	1,18	2,51	1,14

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Para Tidd (2008), a inovação de produto baseia-se na mudança nas coisas que uma empresa oferece, sejam elas produtos ou serviços. Os indicadores da TAB. 10 demonstram que no Atac2 os gestores ainda não estão preocupados com a inovação de serviços de novos conhecimentos e novas melhorias significativas.

A inovação nos treinamentos dos funcionários está sendo bem tratada pelo Atac1, demonstrando que seus gestores estão investindo neste item. O que se observa por parte deles é uma preocupação com a formação dos colaboradores. Já o Atac2 deve analisar melhor esta questão.

### 5.3.2 Inovação de processo

O Manual de Oslo (2006) apresenta a inovação de processo como “implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado”.

A análise da TAB. 11 apoia-se nas questões 25, “O atacadista possui métodos ou técnicas de trabalho definidos”; 26, “O atacadista controla seus fornecedores e avalia seus serviços”; e 27, “O atacadista busca introduzir novos processos para realização de seus serviços (site de informações ou venda, etc)”.

O que se evidencia sobre a inovação de processo é que o Atac1 possui médias superiores a 3 pontos em todas as questões, acima das médias do Atac2 na escala Likert, “Igual ao esperado”. O item de inovação nos métodos ou técnicas de trabalhos definidos apresenta nota 4, “Melhor que o esperado”.

Tabela 11 – Inovação de processo

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q25	4,12	1,00	3,73	1,25	3,83	1,20
Q26	3,63	0,77	2,99	1,02	3,16	1,00
Q27	3,70	1,21	2,95	1,29	3,14	1,31

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Segundo Damanpour (1991), a adoção de estratégias de mudanças contínuas deve fazer frente às incertezas do ambiente empresarial. Neste sentido, a inovação de processo envolve várias variáveis e tem por finalidade viabilizar a produção de um produto ou a prestação de um serviço. A média de “Igual ao esperado”, como no caso do Atac2 em duas questões, pode não justificar a adoção de estratégias de mudanças. Deve ser verificada pelos gestores a significância deste item em relação à competitividade entre os atacadistas da cidade.

### 5.3.3 Inovação de marketing

A inovação de marketing refere-se ao melhor atendimento das necessidades dos consumidores com a implementação de “mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (MANUAL DE OSLO, 2006).

Este tipo de inovação traz as seguintes assertivas: o atacadista cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente; investe na modernização de seu escritório, adquirindo mobiliário, espaço e decoração adequados; e investe em propaganda: outdoors, panfletos etc.

As questões 28 e 29 (TAB. 12) revelam que o Atac1 possui médias superiores às do Atac2. Apesar disso, na questão 30, investimento em propaganda, o Atac2 superou o Atac1 na média.

Tabela 12 – Inovação de marketing

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q28	2,81	1,01	2,12	1,18	2,30	1,17
Q29	3,37	0,84	2,58	1,31	2,78	1,25
Q30	2,46	0,85	3,07	1,26	2,91	1,20

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

De acordo com Grönroos (2003), a imagem é o resultado de como os clientes percebem a organização. Isso torna este item um dos filtros de avaliação nos serviços. A TAB. 12 mostra que das três questões pesquisadas em cada atacadista mais de 50% estão em pior que o esperado.

Neste item de inovação em marketing, com base nos resultados encontrados, é possível acreditar que a preocupação dos gestores com o relacionamento da empresa com os clientes não parece ser uma tendência lógica.

### 5.3.4 Inovação organizacional

Uma inovação organizacional é “a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” de acordo com o Manual de Oslo (2006).

Nas questões de 31, “Usa sistemas informatizados”; 32, “Dá autonomia ao seu funcionário”; e 33, “Possui informativo ou quadro de avisos direcionados aos seus funcionários” o Atac1 obteve médias superiores às do Atac2 (TAB. 13).

Tabela 13 – Inovação organizacional

Questão	EMPRESA					
	ATAC1		ATAC2		Total	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Q31	3,74	0,81	3,62	1,04	3,65	0,99
Q32	3,00	0,98	2,45	1,26	2,59	1,22
Q33	4,04	1,10	2,77	1,12	3,09	1,25

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O destaque neste tipo de inovação refere-se à questão 33, em que o Atac1 atingiu média “Melhor que o esperado”, enquanto o Atac2 ficou com média “Pior que o esperado”. Neste item, o canal de informação interna apresentou notas entre os atacadistas de mais de um ponto de diferença. O Atac2 não se deu conta da importância desta questão para os funcionários como forma de novos conhecimentos.

O Atac2 não concede autonomia ao funcionário, demonstrando uma centralização. Já o Atac1 permite aos funcionários uma maior responsabilidade na tomada de decisões.

Os quatro tipos de inovação (produto, processo, marketing e organizacional) descritos pelo Manual de Oslo (2006) apresentados aqui de acordo com a pesquisa realizada com os funcionários dos dois atacadistas de Montes Claros, contemplam um conjunto de mudanças nas atividades dos atacadistas, desde local de trabalho, relações externas e métodos de trabalho até conhecimento. Neste sentido, pode-se verificar que no Atac2 a inovação não é considerada tão importante pelos gestores, uma vez que apresentou 12 questões com nota “Pior que o esperado” e nenhuma “Melhor que o esperado”. O Atac1, apesar de apresentar-se melhor que o Atac2, também não sobressaiu nas questões de inovação, pois se verificaram 8 questões em “Igual ao esperado”.

Em consonância com os dados de qualidade, os gestores mostraram que não estão atentos à inovação como uma necessidade de melhoria no desempenho das empresas que administram.

#### **5.4 Correlação entre o perfil dos funcionários e os dados sobre qualidade e inovação**

Nesta seção, pretendeu-se verificar e analisar possíveis correlações entre as variáveis “qualidade” e “inovação” em relação ao perfil dos funcionários respondentes.

Considerando a amostra obtida das duas empresas e com teste de significância de 5% de erro, tem-se valor de  $r$  estimado em 0,13, em módulo, conforme Malhotra (2006, p. 494).

De acordo com os dados coletados e observado o perfil dos funcionários, verifica-se que algumas questões do questionário têm correlação entre si (metodologia explicada no capítulo 4).

Tabela 14 – Correlação entre o perfil dos funcionários e os dados sobre qualidade e inovação

Questão	2. Idade:	3. Grau de Escolaridade:	4. Tempo de trabalho em comércio:	5. Tempo de trabalho neste atacadista:
Q1	0,03	0,13	-0,02	<b>-0,15</b>
Q2	0,05	0,05	0,09	-0,03
Q3	0,07	0,13	0,12	0,01
Q4	-0,02	-0,05	-0,04	-0,02
Q5	0,01	0,08	0,01	-0,09
Q6	-0,10	-0,11	-0,11	-0,06
Q7	<b>0,19</b>	<b>0,16</b>	<b>0,19</b>	0,07
Q8	0,00	0,05	0,06	-0,05
Q9	0,10	<b>0,22</b>	0,10	-0,03
Q10	0,08	<b>0,15</b>	0,05	0,02
Q11	-0,02	<b>0,27</b>	0,05	0,03
Q12	0,06	<b>0,21</b>	0,08	0,04
Q13	0,05	-0,11	0,06	0,06
Q14	0,04	<b>0,19</b>	0,06	0,03
Q15	<b>0,27</b>	<b>0,22</b>	<b>0,25</b>	0,04
Q16	0,08	<b>0,24</b>	0,02	-0,03
Q17	0,04	0,00	0,00	0,11
Q18	0,09	0,13	0,05	0,01
Q19	0,12	0,03	0,00	<b>-0,14</b>
Q20	0,13	-0,01	<b>0,13</b>	0,08
Q21	0,03	0,01	0,01	-0,05
Q22	0,05	0,06	0,05	-0,03
Q23	<b>0,15</b>	0,13	<b>0,22</b>	0,03
Q24	-0,04	<b>-0,15</b>	-0,05	-0,03
Q25	0,03	0,12	0,00	0,02
Q26	0,08	0,08	0,00	-0,05
Q27	-0,02	0,13	0,06	-0,01
Q28	0,08	<b>0,17</b>	0,03	-0,04
Q29	-0,01	0,05	0,00	-0,04
Q30	0,09	-0,02	0,10	<b>0,14</b>
Q31	-0,09	0,08	-0,09	-0,10
Q32	0,02	0,10	0,01	-0,08
Q33	<b>0,18</b>	0,13	<b>0,25</b>	0,13

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A questão 1– “O atacadista possui equipamentos modernos” – apresenta correlação negativa, o que significa que à medida que a nota para esse item aumenta menos tempo de trabalho no atacadista possui o funcionário.

A quantidade maior de correlações, sendo estas positivas, foram para as questões 7, “Os funcionários prestam esclarecimento sobre serviços” e 15, “Existe atendimento personalizado ao cliente”. Nestes quesitos de qualidade, à medida que

a idade, o grau de escolaridade e o tempo de trabalho em comércio aumentam as respostas tendem a ser avaliadas em maior grau.

No questionário, a qualidade de outros itens foi avaliada com correlação positiva. Apurou-se que aumenta a nota dada pelos funcionários à medida que cresce o seu grau de escolaridade (TAB.14):

- O serviço atende às expectativas (questão 9);
- O comportamento dos funcionários gera confiança nos clientes (questão 10);
- Os funcionários são bem informados e respondem bem às dúvidas dos clientes (questão 11);
- Os funcionários são educados e corteses com os clientes (questão 12);
- Existe preocupação com o cliente (questão 14);
- Existe atendimento personalizado ao cliente (questão 15);
- Os funcionários são treinados (questão 16).

Ao analisar a TAB. 14 quanto aos itens de inovação, apresentam-se as questões 23 e 33 que possuem a maior quantidade de correlações com o perfil dos funcionários. Essa aferição diz respeito à existência de correlação positiva entre a idade e o tempo de trabalho em comércio dos funcionários com as questões: 23, “Busca inovar nos treinamentos de seus funcionários”; e 33, “Possui informativo ou quadro de avisos direcionado aos seus funcionários”.

Também corroborando com os dados da TAB. 14, percebe-se a correlação negativa na questão 19, em que à medida que o tempo de trabalho no atacadista aumenta a nota para “Busca inovar seus serviços” diminui. A outra correlação negativa com o grau de escolaridade, para os itens de inovação, está na questão 24, “Usa sugestões dos clientes como forma de inovação nos serviços prestados”.

No que tange à busca pela inovação a partir da realização de pesquisa com seus concorrentes (questão 20), da criação de informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente (questão 28) e do investimento em propaganda: outdoors, panfletos etc (questão 30), as correlações demonstraram-se

positivas, respectivamente, em relação a tempo de trabalho em comércio, grau de escolaridade e tempo de trabalho neste atacadista.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a realização desta dissertação, foi necessário efetuar revisões bibliográficas acerca das seguintes temáticas: “Inovação” e “Qualidade”. Buscou-se na literatura também o significado de mercado atacadista, em contraposição ao varejista. Por fim, procedeu-se à contextualização do município de Montes Claros, destacando seu mercado atacadista.

Este trabalho foi realizado com base em estudo de casos múltiplos de natureza quantitativa e descritiva nos dois principais empreendimentos atacadistas de Montes Claros. Constituiu seu objetivo principal: Avaliar a percepção dos funcionários dos dois principais empreendimentos comerciais atacadistas de Montes Claros quanto à inovação e à qualidade dos serviços prestados.

A unidade de análise foi composta pelos principais empreendimentos comerciais do setor atacadista de Montes Claros. A unidade de observação refere-se aos funcionários dos dois atacadistas, aqui representados por Atac1 e Atac2.

A coleta de dados se deu por meio de um questionário estruturado, com a utilização de uma escala de cinco pontos, sendo aplicado aos funcionários dos atacadistas, conforme exposto na metodologia.

Do total de 84 funcionários do Atac1, 57 responderam ao questionário, ou seja, 67,86%. No Atac2, de 284 funcionários, 165 constituíram a amostra, representando 58,10% das informações coletadas.

Na busca pela resposta à pergunta que orientou este trabalho – “Qual é a percepção dos funcionários dos dois principais empreendimentos comerciais do Setor Atacadista do município de Montes Claros em relação à inovação e qualidade dos serviços prestados?” –, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar os funcionários dos dois atacadistas em Montes Claros;
- b) Identificar a percepção dos funcionários quanto à qualidade dos serviços, com base no modelo de Parasuramam *et al.*(1985);
- c) Identificar a percepção dos funcionários quanto à inovação nos serviços prestados

pelo atacadista, com base no Manual de Oslo (2006);

d) Analisar o perfil dos funcionários quanto às questões de qualidade e inovação.

O primeiro objetivo específico foi alcançado. Os resultados obtidos possibilitaram verificar pontos relevantes em relação às diferenças no perfil dos funcionários dos dois atacadistas, sendo analisados: o gênero, a idade, o grau de escolaridade, o tempo de trabalho em comércio e o tempo de trabalho no atacadista em que trabalham.

As conclusões obtidas dessa análise foram:

- Em relação ao gênero, observou-se que os homens são maioria em relação às mulheres funcionárias dos atacadistas.
- Em relação à idade no Atac1 a maioria situa-se na faixa etária entre 31 a 40 anos. No Atac2, a idade entre 21 e 30 anos obteve a maior concentração.
- Em relação à escolaridade, percebeu-se que em proporção os funcionários do Atac1 possuem maior nível escolar do que os do Atac2.
- Em relação ao tempo de trabalho no comércio nos dois atacadistas, no Atac1 29,7% do total tem até um 1 ano de trabalho em comércio, enquanto no Atac2, 24,6% têm de 3 a 5 anos de trabalho no comércio.
- Em relação ao tempo de trabalho nos atacadistas, verificou-se diferença entre eles, talvez, devido ao ano de inauguração de cada um. O Atac1, inaugurado em 2008, possui os funcionários em sua maioria com de 1 a 3 anos de trabalho no estabelecimento, enquanto que o Atac2, inaugurado em 2000, já possui a maior concentração de funcionários com até um ano de trabalho.

O segundo objetivo também foi alcançado. Para isso foi utilizado o questionário aplicado aos funcionários, envolvendo as questões de 1 a 18, referentes ao modelo de Parasunaman et al. (1985). Levaram-se em consideração as cinco dimensões dos serviços: tangibilidade, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia. Além disso, 3 questões abordaram a percepção geral dos serviços prestados pelos

funcionários em relação à qualidade.

As conclusões que se seguem referem-se ao item qualidade dos serviços prestados:

- Dimensão tangibilidade: O Atac1 apresentou médias superiores às do Atac2 em todas as questões.
- Dimensão confiabilidade: No Atac1, as questões desta dimensão são menos percebidas que no Atac2.
- Dimensão receptividade: Nas questões referentes a este item, o Atac1 superou o Atac2 nas médias.
- Dimensão segurança: O Atac1 teve todas as medias superiores às do Atac2.
- Dimensão empatia: Na questão 13, o Atac2 superou o Atac1. Já nas outras duas questões, o Atac1 possui melhores médias.
- Percepção geral sobre a qualidade dos serviços prestados: Em apenas uma questão, 17, o Atac1 possui média inferior à do Atac2.

O terceiro objetivo específico foi alcançado. A verificação da percepção quanto à inovação, utilizando o Manual de Oslo (2006), foi em relação aos tipos de inovação por ele abordado, sendo: de produto, de processo, de marketing e organizacional. A percepção geral da inovação com base em três perguntas complementares a este item também foi utilizada.

A seguir, apresentam-se as comparações das médias dos dois atacadistas relacionadas à inovação nos serviços prestados.

- Sobre a inovação dos serviços prestados: O Atac1 obteve melhores médias que o Atac2 em todas as questões.
- Inovação de produto: Nas duas primeiras questões, o Atac1 superou o Atac2 nas médias, exceto na última questão, 24, em que o contrário foi verificado.
- Inovação de processo: Em todas as questões, o Atac1 apresentou

medias superiores ao Atac2.

- Inovação de marketing: Na questão 30, o Atac2 superou o Atac1. Nas outras duas questões, foi o Atac1 que obteve as melhores médias.
- Inovação organizacional: Neste item, o Atac1 foi superior ao Atac2 em todas as médias.

O quarto objetivo específico também foi alcançado. Os dados do perfil dos funcionários e a percepção sobre os itens de inovação e qualidade percebidos foram correlacionados, apresentando comparação entre os itens.

Os resultados mais importantes dessa correlação são apresentados a seguir.

- Correlação positiva (à medida que o item do perfil aumentou, a nota da questão também aumentou) – Na idade, questões 7, 15, 23, 33; no grau de escolaridade, questões 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 28; no tempo de trabalho no comércio, questões 7, 15, 20, 23, 33; e no tempo de trabalho neste atacadista, questão 30.
- Correlação negativa (à medida que o item do perfil diminuiu, a nota da questão aumentou) – na idade, não houve questões; no grau de escolaridade, questão 24; no tempo de trabalho no comércio, não houve questões; e no tempo de trabalho neste atacadista, questões 1, 19.

O alcance dos objetivos específicos foi favorável ao atendimento do objetivo geral, o que permitiu conhecer de maneira mais profunda a percepção dos funcionários quanto à inovação e à qualidade nos serviços prestados pelos dois atacadistas, pois pouco se sabia sobre esses itens na cidade pesquisada.

Em resposta à questão de pesquisa que norteou esta dissertação, foi possível concluir, com base nas respostas dos funcionários dos atacadistas, o Atac1 está mais preocupado com a inovação e a qualidade do que o Atac2, apesar de o Atac2 superar em poucos itens o Atac1. De maneira geral, pôde-se perceber que, apesar disso, os gestores de acordo com as médias obtidas, mostraram que não estão atentos à inovação e à qualidade como uma necessidade de melhoria no desempenho das empresas que administram, talvez até como obtenção de um

diferencial competitivo.

Diante dos resultados apontados e por se tratar de um estudo de caso onde não houve autorização por parte dos atacadistas para realização desta pesquisa nas suas unidades, pôde-se perceber que a dissertação reflete a necessidade de aplicação de outros métodos sobre os desafios da academia e da empresa quanto à discussão de temas relacionais à inovação e à qualidade. Neste sentido, sugerem-se:

- Avaliar a percepção dos clientes em relação à inovação e à qualidade dos serviços prestados pelos atacadistas da cidade de Montes Claros; e
- Analisar outros tipos de comércio, como os varejistas, em relação à inovação nos serviços oferecidos e/ou prestados.

Outra pesquisa também poderia ser realizada de forma qualitativa, por meio de entrevistas, com os gerentes, com vistas a comparar e ampliar as análises dos resultados desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Trad. Martin Albert Haag; Paulo Ricardo Meira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE MONTES CLAROS - ACI -. **Montes Claros**: potencialidades. Montes Claros: UNIMONTES, 2008. 1 CD – ROM.

BABAKUS, Emin ; MANGOLD; W Glynn. **Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services: An Empirical Investigation**. Disponível em: <[www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1737708](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/1737708)>. Acesso em: jun. 2010.

BATESON, John E.G.; HOFFMAN, Douglas, K. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

BAUTZER, Deise. **Inovação**: repensando as organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BENNETT, Peter D. (Org.). **Dictionary of Marketing Terms**. 2.ed. Chicago: American Marketing Association, 1995.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Inovação**: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER; Paul J. **Marketing**: criando valor para o cliente. Trad. Cecília Camargo Bartalotti; Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

COOK, C.; HEATH, F.; THOMPSON, R. L. A meta-analysis of response rates in Web-or Internet-Based surveys. **Educational and Psychological Measurement**, Durham, v. 60, n. 6, p. 821-836, Dec. 2000.

COOPER, D.R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU; Aline França de (Org.). **Gestão integrada da inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Luciana de oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMANPOUR, Farorz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**. v. 34. 1991.

DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DO ESTADO DE MINAS GERAIS - **DER-MG** (2002). Disponível em: <[http://www.der.mg.gov.br/index.php?option=com\\_500](http://www.der.mg.gov.br/index.php?option=com_500)>. Acesso em: 04 jan. 2010.

DOSI, G. The nature of the innovative process in Dosi. In: DOSI, G. et al. (Orgs.). **Technical change and economic theory**. Londres: Printer Publishers, 1988.

DRUCKER, P F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli. **Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisas**. 2. ed. Montes Claros: UNIMONTES, 2000.

FREEMAN, Christopher. **Technology Policy and Economic Performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GALLOUJ, F. (1998). **Innovating in reverse: services and the reverse product cycle**. European Journal of Innovation Management, v. 1, n. 3, p. 123-138.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES FILHO, Cid. **Produtos de sucesso: a obtenção da vantagem competitiva através da inovação e do conhecimento de marketing**. Belo Horizonte: C/Arte, 2003.

GOPALAKRISHNAN,S.; DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. **Omega**, v. 25, n.1, p. 15-28, 1997.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2003.

GUEDES, G.M. Análise do comportamento do PIB no município de Montes Claros – MG, nos últimos Dez anos: 1995 a 2005. In: ASSOCIAÇÃO COMERCIAL INDUSTRIAL E DE SERVIÇOS DE MONTES CLAROS - ACI -. **Montes Claros: potencialidades**. Montes Claros: Unimontes, 2008, p. 57-60.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Perfil dos Municípios brasileiros 2006**. Rio de Janeiro, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Cadastro Central de empresas 2007**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 11 jan. 2010.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Trad. Bazan Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A.L. **Qualidade total em Serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana. (Org.). **Conhecimento, sistemas de inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/ Contraponto, 2005.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Trad. Laura Bocco. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**MANUAL DE OSLO**. Diretrizes e coleta de dados para a interpretação da inovação. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico e Eurostat, 1997.

**MANUAL DE OSLO**. Diretrizes e coleta de dados para a interpretação da inovação. 3. ed. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico e Eurostat, 2006.

MARAMALDO, Dirceu. **Teoria da competitividade total**: conceituação e prática. Campinas: Alínea, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAY, Tim. **Pesquisa Social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MILES, I. **Services innovation**: a reconfiguration of innovation studies. Manchester Prest: University of Manchester, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A.; BERRY. L. L. **A conceptual model f service quality and its implications for future research**. Journal al marketing. v. 49. p. 41-50, falls, 1985.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). **Competitividade**: alianças, estratégias e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. **SI4S Synthesis Paper**, Oslo, n. 2, p. 3-4, 1998.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Trad. Elizamari Rodrigues Becke et al. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TUBINO, Dalvio Ferri. **Manual de planejamento e controle da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookmann; 2005.

ZAWISLAK, Paulo. Gestão da inovação tecnológica e competitividade industrial: uma proposta para o caso brasileiro. *In*: XIX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviço**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY. L.L. **Delivering quality service**. Balancing customer perception and expectations. New York: The Free Press, 1990.



## APÊNDICE B - Questionário Qualidade

A escala, de 5 pontos, tem a seguinte correspondência:
<b>1 = Muito pior que o esperado</b>
<b>2 = Pior que o esperado</b>
<b>3 = Igual ao esperado</b>
<b>4 = Melhor que o esperado</b>
<b>5 = Muito melhor que o esperado</b>

<b>MARQUE UM X DE ACORDO COM SUA OPINIÃO:</b>					
Questões	Muito Pior que o esperado		Muito Melhor que o esperado		
	▼				▼
<b>SOBRE O SERVIÇO DO ATACADISTA AO SEU CLIENTE:</b>	1	2	3	4	5
1. Tem equipamentos modernos.					
2. As instalações físicas são visualmente atraentes					
3. Os funcionários tem boa apresentação pessoal.					
4. Os serviços atendem o prometido.					
5. Quando o cliente têm problemas, o funcionário é simpático e tranquilizador.					
6. O preço do atacadista é reconhecidamente bom.					
7. Os funcionários prestam esclarecimentos sobre serviços.					
8. Os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes.					
9. O serviço atende as expectativas.					
10. O comportamento dos funcionários gera confiança nos clientes.					
11. Os funcionários são bem informados e respondem bem às dúvidas dos clientes.					
12. Os funcionários são educados e corteses com os clientes.					
13. O horário de funcionamento é conveniente aos seus clientes.					
14. Existe preocupação com o cliente.					
15. Existe atendimento personalizado ao cliente.					
16. Os funcionários são treinados.					
17. O gerente acompanha os atendimentos.					
18. A empresa avalia a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado pelo funcionário.					

## APÊNDICE C - Questionário Inovação

A escala, de 5 pontos, tem a seguinte correspondência:
<b>1 = Muito pior que o esperado</b>
<b>2 = Pior que o esperado</b>
<b>3 = Igual ao esperado</b>
<b>4 = Melhor que o esperado</b>
<b>5 = Muito melhor que o esperado</b>

<b>MARQUE UM X DE ACORDO COM SUA OPINIÃO:</b>					
Questões	Muito Pior que o esperado			Muito Melhor que o esperado	
	▼				▼
<b>SOBRE A INOVAÇÃO DOS SERVIÇOS, O ATACADISTA:</b>	1	2	3	4	5
19. Busca inovar seus serviços.					
20. Busca inovar pesquisando seus concorrentes.					
21. Identifica a inovação como uma necessidade de melhoria dos serviços prestados.					
22. Busca inovar seus serviços usando novas máquinas e tecnologias.					
23. Busca inovar nos treinamentos de seus funcionários.					
24. Usa sugestões dos clientes como forma de inovação nos serviços prestados.					
25. Possui métodos ou técnicas de trabalho definidos.					
26. Controla seus fornecedores e avalia seus serviços.					
27. Busca introduzir novos processos para realização de seus serviços: site de informações ou venda, etc.					
28. Cria informativos sobre seus produtos e serviços com foco na informação do cliente.					
29. Investe na modernização de seu escritório, adquirindo mobiliário, espaço e decoração adequados.					
30. Investe em propaganda: outdoors, panfletos etc.					
31. Usa sistemas informatizados.					
32. Dá autonomia ao seu funcionário.					
33. Possui informativo ou quadro de avisos direcionado aos seus funcionários.					