

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Programa de Pós-graduação em Administração

Doutorado em Administração



Université d'Aix-Marseille

Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion

Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion

Doctorat en Sciences de Gestion

Inovação no varejo: estudo de casos em grandes redes varejistas

L'innovation au sein du commerce de détail: étude de cas de
grandes chaînes de détaillants

Luciene BRAZ FERREIRA

Tese de doutorado

Thèse de doctorat

Brasília – Brasil

2014

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE) da Universidade de Brasília – UnB – como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Résumé de Thèse présentée au Centre d'Études et de Recherche en Gestion – CERGM de l'École Doctorale de Sciences Économiques et de Gestion de l'Université d'Aix-Marseille – dans le cadre d'une exigence partielle pour l'obtention du titre de Docteur en Administration.

Présentée et soutenue publiquement le 02 décembre 2014 par:
Apresentada e aprovada publicamente em 02 de dezembro de 2014 por:

Prof. Dr. Eduardo RAUPP DE VARGAS – Orientador / Directeur de recherche
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio de Janeiro /
Brasil

Prof. Dr. Jean PHILIPPE – Coorientador e membro externo / Directeur de recherche
Centre d'Études et de Recherche en Gestion – Université Aix-Marseille / France

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur BRITO - Membro externo / Rapporteur
Fundação Getúlio Vargas de São Paulo – FGV/SP / Brasil

Prof. Dr. Rafael Barreto Porto – Membro interno / Rapporteur
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Faiz GALLOUJ – Membro externo / Rapporteur
Université Lille 1 – France

Prof^a. Dr^a. Catarina Cecília ODELIUS – Suplente / Suffragant
Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

Brasília - 2014

RÉSUMÉ

Cette thèse a analysé l'innovation au sein de grands réseaux de commerce de détail installés au Brésil. Pour cela, cette étude est partie du présupposé selon lequel l'innovation dans le commerce de détail se développe à différents niveaux et de différentes façons. L'analyse bibliographique concernant les théories de l'innovation, plus spécifiquement dans le commerce du détail, locus de cette recherche, a été développée d'après des considérations faites par C. Gallouj (2007).

En effet, cet auteur présente quatre approches qui partent de prémisses différentes : les approches environnementales, liées à l'influence de l'environnement sur la mise en place des innovations ; les approches cycliques qui sont plus débattues, qui présentent les théories de la roue de distribution, de l'accordéon, de la polarisation et du cycle de vie, et qui ont été approfondies par d'autres auteurs ; l'approche de l'interaction et du conflit ; et les approches dites multicritères ou combinatoires. F. Gallouj (2002) défend la thèse selon laquelle les services doivent être compris comme un processus et que leur structure doit être exposée à partir des compétences du prestataire de services, des compétences du client et des technologies, matérielles et immatérielles qui forment les caractéristiques du service. Il y a innovation lorsque n'importe lequel de ces facteurs est modifié, chaque innovation pouvant être classée comme radicale, d'amélioration, incrémentale, ad hoc, de recombinaison est de formalisation.

A partir de ces bases théoriques, une recherche qualitative et comparative a été faite dans le cadre d'une étude de différents cas de chaîne de commerce de détail. Pour collecter les données, il a fallu avoir recours à des entretiens et à une analyse de données secondaires mises à disposition par les entreprises, comme des rapports financiers et des résultats destinés aux actionnaires. Quatre grands réseaux de détaillants ont été étudiés par rapport aux innovations qu'ils ont mises en place dès leur fondation, afin de mettre l'accent sur les influences novatrices, la description des obstacles et les résultats obtenus grâce aux innovations. Les résultats de cette recherche démontrent que la demande des clients permet de développer des innovations et que celles qui sont les plus utilisées correspondent aux innovations incrémentales. Il est également clair que les innovations présentées font partie d'une logique dominante du service. De façon générale, ces organisations n'ont pas dû affronter beaucoup d'obstacles pour mettre en place leurs innovations. De plus, grâce à elles, les clients y gagnent en efficacité et se sentent plus impliqués. Enfin, pour les entreprises, la plus-value vient avant tout d'une fidélisation de la clientèle.

Mots-clés : innovation, services, commerce de détail, réseaux de détaillants.

RESUMO

Esta tese procurou investigar a inovação em grandes redes varejistas atuantes no Brasil. O pressuposto assumido é que a inovação no varejo acontece em diversos níveis e em diversos processos. Foi realizada uma pesquisa descritiva e comparativa, com estudos de múltiplos casos. Os instrumentos de coleta de dados foram a entrevista e análise de dados secundários disponibilizados pelas empresas, como os relatórios financeiros e resultados para acionistas. Quatro grandes redes varejistas foram questionadas sobre inovações implantadas desde a fundação da rede, procurando-se ressaltar as influências para inovar, a descrição das barreiras e resultados obtidos com as ações inovativas.

A revisão bibliográfica sobre teorias de inovação especificamente no varejo, lócus de pesquisa da tese, foi desenvolvida a partir das considerações de Camal Gallouj (2007) que apresenta quatro abordagens que partem de premissas diferentes: as abordagens ambientais, mais voltadas para a influência do ambiente na formação das inovações, abordagens cíclicas, sendo as mais polêmicas e aprofundadas por outros autores, nas quais se apresentam as teorias da roda da distribuição, do acordeon, polarização e ciclo de vida, abordagem interacionista e de conflito, sendo as últimas abordagens conhecidas como multicritério ou combinatórias.

Faiz. Gallouj (2002) sustenta a tese de que os serviços devem ser compreendidos como um processo e sua estrutura pode ser exposta a partir das competências do prestador de serviços, das competências do cliente, das tecnologias materiais e imateriais, formando as características do produto do serviço. As inovações dizem respeito a qualquer alteração em um destes vetores, podendo ser classificadas em inovação radical, de melhoria, incremental, ad hoc, recombinação e formalização.

Os resultados da pesquisa demonstram uma tendência a utilização do demand pull como forma de surgimento da inovação e a utilização predominante de inovações incrementais. Percebeu-se, também, a lógica dominante do serviço como contexto das inovações apresentadas. Poucas foram às barreiras encontradas pelas organizações para implantação das inovações. Como criação de valor para os clientes, foi sinalizada a eficiência e envolvimento do cliente. Quanto à apropriação de valor, as empresas apresentaram a fidelização do cliente.

Palavras-chave: Inovação, serviços, varejo, redes varejistas

ABSTRACT

This thesis aimed at investigating the innovation in major retailing chains acting in Brazil. The presupposition assumed is that the innovation on retailing takes place in several levels and in several processes. It was carried out a descriptive and comparative research, with multiple cases studies. The data collection instruments were the interview and analysis of secondary data which were made available by the companies, as well as the financial reports and results for stock holders. Four major retailing chains were questioned on the innovations implanted since the chain foundation, trying to highlight the influences to innovate the barriers description and results obtained with the innovative actions.

The bibliographical review about innovation theories specifically on retailing, the locus of the thesis 'research, was developed from the considerations of Gallouj (2007) who presents four approaches which assume different premises: the environmental approaches, turned more to the influence of the environment on the innovation formations, cyclic approaches, being the most polemic and goes deeper by other authors, in which it is presented the theories of distribution wheel, accordion, polarization and life cycle, interactionist approach and conflict approach, being the latter approaches known as multicriterion or combination ones. Gallouj (2002) bears up the thesis that services must be understood as a process and its structure may be exposed from the service provider's competence, from the client's competence, from the material and immaterial technologies, making up the service product's characteristics. The innovations comprise any alteration in one of those vectors, and may be classified into radical innovation, improvement, incremental, ad hoc, recombination and formalization.

The research results showed a trend to use the demand pull as way for the innovation arising and the predominant use of incremental innovations. It was realized, also, the Dominant-Logics Service as context of the innovations presented. Few were the barriers found by the organizations for the implantation of the innovations. As value creation for the clients, it was signalized the efficiency and the client's involvement. Concerning the value appropriation, the companies showed the client's loyalty.

Key-words: Innovation, services, retailing, retailing chain

SUMÁRIO/ SOMMAIRE

1 INTRODUCTION	7
1.1 Objectifs	9
1.2 Propositions de recherche	10
1.3 Méthode	12
1.4 Justification.....	14
2 MODÈLE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE	15
2.1 La formulation du produit du service appliquée au commerce de détail.....	15
2.2 La logique de l'innovation appliquée aux chaînes de commerce de détaillant.....	20
2.3 La durabilité de l'innovation et la recherche de la longévité de l'avantage compétitif...	25
3 LES CHAÎNES DE COMMERCE DE DÉTAIL ET L'INNOVATION	32
3.1 Magasins Renner	33
3.2 Magazine Luiza	44
3.3 Pharmacies « Pague Menos »	55
3.4 Telhanorte	66
4 ANALYSE COMPARATIVE.....	71
5 CONCLUSION GÉNÉRALE.....	76
1 INTRODUÇÃO	79
1.1 Objetivos.....	81
1.2 Proposições da pesquisa	82
1.3 Método.....	83
1.4 Justificativa.....	85
2 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	86
2.1 A formulação do produto do serviço aplicada ao varejo	87
2.2 A lógica da inovação aplicada as redes varejistas.....	92
2.3 A sustentabilidade da inovação na busca da longevidade da vantagem competitiva	96
3 AS REDES VAREJISTAS E A INOVAÇÃO NO VAREJO	104
3.1 Lojas Renner.....	104
3.2 Magazine Luiza	
3.3 Farmácias Pague Menos	125
3.4 Telhanorte	135

4 ANÁLISE COMPARATIVA.....	140
5 CONCLUSÃO GERAL	145
REFERÊNCIAS/RÉFÉRENCES	148

RÉSUMÉ SUBSTANTIEL

L'INNOVATION AU SEIN DU COMMERCE DE DÉTAIL : ÉTUDE DE CAS DE GRANDES CHAÎNES DE DÉTAILLANTS

1 INTRODUCTION

Le commerce de détail a pris de l'importance sur la scène économique des pays développés et émergents, soit parce qu'il contribue à la création d'emplois ou au Produit intérieur brut (PIB), soit parce qu'il participe au développement général de l'économie du pays. En raison de tout cela, le secteur entrepreneurial est en plein débat, tout comme le champ de la gestion qui, avec des études académiques ; contribuent à approfondir la connaissance et la mise en place de théories mieux structurées dans ce domaine.

Le commerce de détail se trouve en fin de la chaîne de distribution et est le dernier maillon permettant le contact avec le consommateur final grâce à la revente – qui pour le commerce de détail est un mot adapté puisque les produits lui ont déjà été vendus par l'industrie ou un autre maillon de la chaîne – de produits neufs ou d'occasion. Cela démontre l'importance de ce secteur dans le commerce, d'autant plus qu'il détient une source d'informations fondamentale en ce qui concerne le comportement, les demandes et les besoins du consommateur, ce qui alimente tout le processus en amont. Les achats réalisés par le commerce de détail peuvent être décisifs pour le succès ou l'échec des efforts effectués tout au long de la chaîne.

Au Brésil, le commerce de détail regroupe un grand nombre d'établissements. D'après l'enquête annuelle du commerce (EAC), ce secteur représente le plus gros pourcentage des recettes nettes du commerce depuis 2010. Les chiffres du commerce de détail dépassent aussi les autres branches du secteur. En effet, avec 1,2 million d'entreprises (78,9%), il génère 789,3 milliards de Réaux de recettes nettes (42,5%). Le nombre de personnes employées par le secteur est de 6,888 millions (73,6%), avec une masse salariale de 70,1 milliards de Réaux, soit 62,4 % du total des revenus produits par le commerce. La part de la commercialisation du commerce de détail a été de 206,4 milliards (52,3% du total). De plus, même s'il s'agit d'un secteur surtout composé de petites unités, après la stabilisation de l'économie et l'augmentation du pouvoir d'achat de la population, de grandes chaînes nationales et

internationales ont commencé à prospecter de nouveaux marchés et à s'établir sur les marchés émergents du Brésil, de l'Inde et de la Chine, afin d'en saisir les opportunités. L'Institut au développement de commerce de détail (IDCD)¹, dans son bilan sur le commerce de détail datant de la fin de l'année 2013, la croissance de ces réseaux au Brésil est exponentielle ces dernières années. Pour 2014, les investissements dans le secteur sont estimés à environ 7,8 milliards de Réaux, dont 58 % pour l'ouverture de nouveaux magasins, le reste étant destiné à la rénovation des magasins déjà existants.

Dans ce contexte concurrentiel plus dur, les stratégies d'entreprise d'amélioration de la compétitivité doivent être développées au sein de différents domaines. L'une d'entre elles est celle de l'innovation. Dans le commerce de détail, l'innovation n'est pas toujours vue comme l'une des meilleures façons de gagner en compétitivité. Cela est probablement dû au mythe que le commerce de détail n'innove pas, étant donné qu'il ne fait que revendre les produits élaborés par le secteur industriel. D'autre part, nombreux sont ceux qui croient que n'importe quelle innovation provenant du commerce de détail peut être facilement imitée par la concurrence, comme lorsqu'apparaît une nouvelle façon d'exposer qui pourrait être rapidement copiée après une simple visite chez le concurrent. Les secrets commerciaux ou les brevets ne sont pas possibles dans le cas de l'innovation dans le commerce de détail. Malgré tout, en ce qui concerne les détaillants, il est possible de trouver des exemples d'entrepreneurs qui adoptent cette stratégie.

Différents articles traitant de l'innovation dans le commerce de détail ont déjà été publiés, mais la théorie tend à comprendre l'innovation par rapport à la mise en œuvre de nouveaux formats commerciaux, comme les grands magasins dans les années 1860, les magasins populaires en 1910, les supermarchés en 1930, les magasins discount en 1950 et les magasins de matériels de bricolage en 1965. Ces innovations ont été étudiées aussi bien dans le contexte européen que dans celui des États-Unis. Au Brésil, des efforts ont été réalisés pour faire avancer la recherche dans ce domaine. Le Congrès latino-américain de commerce de détail (CLACD), qui existe depuis 2008, développe différents thèmes comme : « Le commerce de détail dans les marchés émergents », « Les stratégies dans le cadre de scénarios turbulents », « La compétitivité dans le commerce de détail », « Les réseaux sociaux et le commerce de détail » et « Le commerce de détail : défis et opportunités des marchés

1 Cet institut représente le commerce de détail des différents secteurs (alimentaire, électroménager, meubles, quincailleries, produits d'hygiène et de nettoyage, cosmétiques, matériel de construction, produits pharmaceutiques, habillement et chaussures). L'Institut joue un rôle national et son principal objectif est de participer au développement durable de l'économie brésilienne, pour un développement éthique et formel national.

émergents ». Ainsi, le fait de choisir l'innovation au sein du commerce de détail brésilien comme objet de recherche est-il pertinent pour enrichir les connaissances existantes pour cette activité dans ce pays, surtout parce que cela implique différents acteurs, caractéristiques et connaissances à différents niveaux et couches de la société.

Le choix de grandes chaînes de distribution de différents secteurs provient de la diversité des gestions qu'elles présentent, ce qui permet de mettre les processus d'innovation à l'épreuve de situations qui recouvrent différents facteurs de motivation. Si d'un côté le commerce de détail est en contact direct avec le consommateur final et qu'il est capable de l'écouter à tout instant, d'un autre côté, des processus administratifs différenciés peuvent amener des innovations dans le cadre de processus internes grâce à des décisions purement organisationnelles. Chaque entreprise, avec sa structure particulière, permet de mettre en place des recherches sous l'optique de motivations formelles et d'acteurs aux caractéristiques typiques à l'intérieur de chaque rayon d'action, voire de localisation. Au moment où ils s'installent dans les différentes villes du pays, les modèles et les formes de gestion conduisent à une diversification des structures de gestion et d'opération aussi bien au sein du commerce local que pour l'entreprise en tant que telle, tout en modifiant la structure urbaine de la région et la façon d'agir.

Afin d'identifier les lacunes de cette problématique, de décrire et de mettre en relation l'ensemble complexe des situations présentées quant à l'innovation dans le secteur du commerce de détail, cette thèse va présenter les objectifs et les propositions qui vont donner le cap opérationnel de l'étude.

1.1 Objectifs

Il s'agit d'analyser les déterminants concernant les innovations introduites par les grandes chaînes de distribution du commerce de détail au Brésil, ainsi que la dynamique d'implantation, les résultats et les mécanismes de protection développés pour assurer les gains obtenus.

Pour répondre au projet général de cette thèse, les objectifs spécifiques sont les suivants :

- a) Identifier les déterminants du développement et de l'implantation du projet d'innovations.
- b) Décrire les innovations mises en place.

- c) Établir une relation entre les compétences du détaillant et les clients pour chaque innovation.
- d) Mettre en relation les caractéristiques matérielles et immatérielles présentes dans ces innovations.
- e) Analyser les différentes réponses obtenues après l'implantation des innovations.
- f) Identifier la période pendant laquelle l'avantage compétitif obtenu grâce à l'innovation a eu lieu.
- g) Décrire le contexte et les agents qui ont causé le déclin de certaines innovations.

1.2 Propositions de recherche

Après l'élaboration de la problématique, qui est le point de départ de n'importe quelle recherche scientifique, la mise en place d'un objectif général, qui en est le point d'arrivée, passe par la formulation de propositions. À l'origine, les propositions présentées dans cette thèse découlent d'études théoriques antérieures et peuvent être consultées dans les références. Ainsi :

- Proposition 1 : Les innovations dans le commerce de détail peuvent renforcer la différenciation entre les entreprises et entraîner des avantages compétitifs.

Cette proposition s'appuie sur les études réalisées par Davies (1992). Ce dernier explique que la fonction économique du commerce de détail consiste à offrir au consommateur final des produits au moment où celui-ci veut les consommer, dans une quantité et une combinaison résultant d'une échelle de valeurs. Dans ce cas, la localisation, la variété des produits et l'environnement sont d'autant plus fondamentaux que l'expérience d'achat est perçue comme une valeur ajoutée. Pour cela, le détaillant doit faire la différence par rapport à ses concurrents et l'innovation est l'une des façons d'atteindre ce but.

- Proposition 2 : Le développement de caractéristiques et de compétences déterminées par l'organisation peut conduire à une différenciation durable grâce à l'innovation.

Cette deuxième proposition dérive du modèle conceptuel de l'innovation dans les services développé par Gallouj (2002). Cet auteur présente un modèle composé des compétences du prestataire de service et du client, ainsi que de caractéristiques matérielles et immatérielles. Dans le cadre de cette vision, les services ne sont vus que comme une extension des produits industriels, avec des caractéristiques comme l'intangibilité, l'expiration, la difficulté de mise aux normes et les stocks. Toutefois, Gallouj (2002), apporte une contribution significative à la problématique, car il présente les services comme quelque chose de dynamique, aux

combinaisons infinies qui peuvent entraîner différents classements allant des innovations radicales, en rupture avec le modèle en vigueur, aux innovations incrémentielles ou d'amélioration qui, sans modifier la structure du paradigme actuel, le modifient de façon significative.

- Proposition 3 : Les retours sur l'innovation dans le commerce de détail peuvent être multiples. En effet, ils vont de la fidélisation du client à l'amélioration de la prestation de services, en passant par l'augmentation des ventes et une prise de bénéfice par les actionnaires.

Sorescu et al (2011) présentent une étude dans laquelle ils affirment, à partir de différents exemples pris dans des réseaux de détaillants aux États-Unis et en Europe, que le retour sur innovations dans le commerce de détail recouvre différents aspects : retour sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelle, qui ont un impact sur la structure financière et la lucrativité de l'organisation, tout comme des retours sur la fidélisation du client, sans une augmentation immédiate des ventes, mais une garantie de longévité pour l'organisation. Par conséquent, cette proposition concerne un éventail important de retours sur investissement qui va bien au-delà du lien qui existe entre l'innovation et les simples retours financiers.

- Proposition 4 : Après un certain temps, le résultat de l'innovation dans le commerce de détail est en déclin du fait de différents facteurs. Ainsi, chaque innovation a son propre cycle de vie.

Cette dernière proposition s'appuie sur les études de Davidson, Bates et Bass (1976), puis sur celles postérieures de Davidson et de Johnson (1981). Ces études ont appliqué le modèle du cycle de vie des produits au secteur et ont défini que chaque innovation présente une phase d'implantation, de croissance, de maturité et de déclin. Il ne s'agit pas ici de déterminer que toute innovation est condamnée au déclin, car lors de l'affinage de l'étude le modèle du cycle de vie a évolué vers une jonction avec le modèle du portefeuille d'actions, dans le cadre duquel les organisations peuvent repousser leur période de croissance ou de maturité à partir d'un portefeuille d'actions novatrices allant de pair avec l'innovation originelle. Par conséquent, cette proposition va permettre de soutenir les innovations qui sont, d'une façon ou d'une autre, arrivées au dernier stade de leur évolution. Ainsi, les innovations qui sont en période d'implantation, de croissance ou de maturité ne seront pas traitées sous l'optique d'un déclin inéluctable.

1.3 Méthode

Pour pouvoir répondre à la question de départ, une méthode d'étude à choix multiples a été adoptée dans le cadre d'une approche qualitative, d'autant plus qu'il s'agit d'une thèse exploratoire qui prétend approfondir la compréhension des innovations dans le commerce de détail. Elle ne présente pas de coupe longitudinale définie aux dimensions d'analyse répondant à l'état actuel des innovations, ni de données rétrospectives au caractère descriptif et explicatif permettant de comprendre le processus d'innovation, à partir des facteurs ayant déterminé leur apparition jusqu'au stade actuel.

Cette étude s'appuie sur l'identification des innovations au sein de grandes chaînes brésiliennes de commerce de détail, soit : les Magasins Renner, Magazine Luiza, le Réseau de Pharmacies « Pague menos » et Telhanorte. Avant la collecte effective des données, les plus grandes entreprises de commerce de détail du Brésil ont été identifiées d'après les recettes présentées par l'Institut exécutif du commerce de détail (Ibevar), en 2012, sur la base de l'année 2011. Parmi ces entreprises, les trente premières d'origine brésilienne ont été contactées. Parmi celles-ci, seize ont répondu à ce premier contact en disant qu'il leur était impossible de participer à la recherche, dix n'ont pas répondu et quatre ont accepté l'invitation.

La collecte de données a été faite en trois étapes : un relevé de données secondaires d'après des informations officielles sur l'organisation disponible dans des rapports financiers, voire d'autres informations importantes trouvées sur le site officiel de l'entreprise et fournies aux médias en général. De plus, des informations de masse ont été utilisées après avoir eu recours à des moteurs de recherche. Les mots utilisés ont été : innovation, recherche et développement, création, lancement et synonymes. À partir de toutes ces sources de données, des informations sur l'entreprise ont été réunies, à l'exemple de la participation des actionnaires, le nombre d'employés, de magasins du réseau et leur localisation, ainsi que les citations liées aux innovations proposées ces dernières années. Les recherches sur le site de l'entreprise et d'autres sites d'informations de masse ont été nécessaires pour pouvoir faire le tour des innovations non seulement prises en compte par l'entreprise, mais aussi celles retenues par la société, ce qui a permis une confrontation entre celles-ci lors de la troisième étape de la collecte de données.

Lors de la deuxième phase, les services d'accueil au consommateur, les directeurs des départements marketing, les ressources humaines et relations avec les investisseurs ont été contactés par téléphone et courriel. Les directeurs ont identifié les personnes-clés du

processus d'innovation en tant que tel, celles-ci ont ensuite répondu à des questionnaires. Cette étape a été d'une grande importance, car, pour les personnes contactées, il a été constaté que les réseaux de détaillants choisis innovaient de fait et avaient des professionnels capables de décrire tout le processus d'innovation. Néanmoins, il faut ici rappeler que cette recherche ne présente pas de coupe longitudinale précise. Les innovations implantées par l'entreprise ont été analysées, depuis leur mise en place jusqu'au moment présent, puisqu'il fallait le cas échéant construire la courbe déclinante de chacun de ces cas particuliers. Par conséquent, et de façon théorique, les innovations les plus anciennes devaient présenter une courbe tendant à décliner ou pointant vers une incorporation dans la culture de l'entreprise.

La troisième phase est caractérisée par l'identification des cas d'innovation par les personnes ayant répondu au questionnaire. Yin (2010) considère que l'entretien est l'une des sources les plus importantes pour une étude de cas. Un entretien approfondi a été choisi, car la personne qui y répond fait office d'informateur. De plus, les questions et *insights* sur l'innovation permettent également d'obtenir des indications sur d'autres candidats aux entretiens, voire sur de nouvelles sources d'information. L'intention n'a pas consisté à interroger des personnes jusqu'à atteindre le point de saturation, le but recherché a été d'obtenir une meilleure contribution ou des détails plus précis sur certains cas présentés lors des premiers entretiens. Dans chaque organisation et à différents moments, au moins deux employés ont répondu aux entretiens.

Le modèle de la thèse est le point de départ de l'analyse de la collecte de données effectuée lors des études de cas d'innovation. À partir des rapports et des documents, il a d'abord été possible d'identifier les compétences et les caractéristiques des innovations, ce qui a permis leur analyse postérieure. Pour pouvoir effectuer l'analyse des données collectées, il a fallu avoir recours à une méthode descriptive et comparative, dans le cadre d'une analyse des contenus, de la dynamique de l'innovation et de ses détails, aussi bien de présentation que de processus. Une représentation graphique de la formulation du produit du service a été construite, afin de prendre en compte les compétences du prestataire de service [C], des clients [C'] et les caractéristiques matérielles et immatérielles [T] du service final [Y]. Cette représentation graphique est basée sur les études de Gallouj (2002). D'autre part, une analyse des facteurs ayant motivé l'innovation a été effectuée, tout comme une étude des objectifs, des obstacles, du retour sur investissement (pour le client) et d'appropriation de valeur (pour l'entreprise).

1.4 Justification

Du point de vue du marché, la forte compétition qui touche le secteur du commerce de détail, les faibles barrières d'entrée, l'arrivée d'entreprises étrangères sur le marché national, les marges bénéficiaires en baisse, la gestion des coûts, ainsi que le changement de profil du consommateur brésilien dans le temps, ont entraîné un besoin de mettre en place des méthodes compétitives différenciées. Par exemple, Morgado (2008) affirme qu'entre 2004 et 2006 12 millions de personnes ont été incorporées à la classe C, et que les classes D et E ont subi une croissance visible. D'autre part, malgré 124 millions de téléphones portables et 40 millions de téléphones fixes, seulement 22 % des foyers possèdent un ordinateur, ce qui démontre le potentiel de croissance de commerce de détail dans ce secteur.

Il est donc important d'analyser l'éventail d'options stratégiques qui peuvent servir à faire la différence en termes de compétition, d'autant plus que les produits vendus sont également disponibles à la vente dans d'autres établissements, ce qui entraîne aussi une banalisation de la plupart des produits. Cette banalisation finit également par diminuer les marges de vente des produits, car une « guerre des prix » se met en place. Les grands groupes du commerce de détail ont recours aux médias pour créer une image qui les différencie, en plus de stratégies de localisation, d'environnement du magasin, de diversité quant à la taille et aux couleurs des gammes de produits, entre autres choses. Les changements ou les modifications des opérations provenant de l'innovation peuvent permettre d'obtenir un avantage compétitif, mais toute une série d'actions est nécessaire pour mettre en œuvre un environnement novateur et faire en sorte que les idées survivent et soient rentabilisées.

D'un point de vue académique, le débat théorique propose encore différentes possibilités d'étude. Vieira et al (2012) considèrent qu'actuellement le domaine du commerce de détail doit promouvoir de nouvelles connaissances, approfondir la compréhension des expériences existantes, analyser les résultats les plus surprenants et définir une approche des problèmes de gestion les plus intéressants. Le débat entre les services et le commerce de détail doit d'ailleurs encore être approfondi et aller au-delà des indicateurs les plus spécifiques lors de la réalisation de recherches. Les concepts et l'analyse d'indicateurs comme les compétences et les caractéristiques n'ont pas encore été testés dans ce secteur, tout comme les facteurs qui peuvent entraîner le déclin d'une innovation. Davies (1992) indique que l'imitation peut être l'un de ces facteurs, mais il n'a réalisé aucun développement empirique concernant cette question, comme il n'a indiqué aucune piste de recherche quant à son application.

Les approches théoriques développées entre les années 30 et 70 concernent des

recherches plus liées à l'apparition du commerce de détail, ainsi que cela a été exposé dans cette thèse. De plus, leurs applications empiriques sont plus axées sur le cas spécifique des supermarchés. L'analyse des chaînes du commerce de détail des différents sous-secteurs est encore peu exploitée, voire inexistante lorsqu'il s'agit de l'innovation. Aucun article n'a été trouvé dans les banques de données nationales et internationales sur les grandes chaînes du commerce de détail et l'innovation.

2 MODÈLE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

À partir du concept de la formulation du produit du service grâce à ses caractéristiques et ses compétences, concept résultant du classement des innovations proposé par Gallouj (2002), il faut affirmer que l'innovation chez les détaillants existe et qu'elle peut être mise en place afin de renforcer une différenciation de l'entreprise sur le long terme, la rendant donc plus compétitive et la consolidant au sein de son marché. Pour cela, il faut donc déterminer une façon de présenter les caractéristiques et les compétences qui produisent l'innovation, en plus des types d'innovation qui existent dans le secteur du commerce de détail et, par conséquent, les déterminants et les conditions d'une durabilité sur le long terme. Les parties de ce modèle sont composées des liens existants entre les vecteurs qui forment les produits du service, leurs combinaisons dans la formation de l'innovation et l'impact qui conduit à l'avantage compétitif.

2.1 La formulation du produit du service appliquée au commerce de détail

Les chaînes de détaillants sont généralement peu étudiées par la littérature, et, lorsqu'elles le sont, les études se concentrent sur les réseaux alimentaires, souvent liés aux différents formats qui sont apparus tout au long des dernières décennies. Cette thèse est consacrée à d'autres types de chaînes de commerce de détail, comme celles du secteur de l'habillement, de la parfumerie et des cosmétiques, de la chaussure, des sous-vêtements, de l'électroménager et de l'électronique, des jouets, de l'ameublement et des ustensiles domestiques, des matériels de construction et, finalement, de la pharmacie. Ces chaînes sont complexes en termes de diversité des produits ayant un impact direct sur les préférences du consommateur. Par conséquent, il est important d'analyser le commerce de détail de ces chaînes à partir de la logique dominante du service. Dans le cadre d'une vision plus traditionnelle, plus connue sous la dénomination de : « logique du produit dominant » (avec

une attention apportée exclusivement au produit), qui sera présentée dans ce travail, le commerce de détail est compris comme étant centré sur la transaction des produits, dans une transposition des articles fabriqués et définis par l'industrie vers leur écoulement final, c'est-à-dire vers un transfert des produits au consommateur final. Avec l'augmentation de la concurrence, non seulement au niveau national, mais aussi international, cette logique du transfert ne permet pas de viabiliser les affaires à long terme. Avec l'apparition de l'internet, de la mondialisation et, surtout au Brésil, de citoyens qui ont commencé à voyager plus fréquemment à l'étranger, la concurrence est devenue mondiale et la diminution des ventes quelque chose de plus en plus concret. Levitt (1960) affirme que pour n'importe quel secteur de l'économie, aussi bien les expansions que les rétractions prennent la forme de vagues. Ce qui a été un facteur décisif à un certain moment peut ne plus l'être l'instant d'après. De nombreuses entreprises déclarent que cela est dû à la saturation du marché, mais cet auteur considère qu'il s'agit plus d'une erreur de gestion des processus administratifs. De plus, il cite des exemples de marchés qui ont eu un franc développement avant de décliner, comme dans le cas des entreprises ferroviaires qui ont reculé face à d'autres moyens de transport et qui n'ont pas compris que leur rôle principal ne se résumait pas seulement au rail, mais au secteur des transports.

Ici, l'idée de la Logique dominant du service apparaît comme une nouvelle façon d'organiser l'entreprise et de construire un modèle d'affaires principalement basé sur le service. Chaque produit contient une fonctionnalité et une finalité de prestation de services. Même une brosse à cheveux n'a pas de valeur en tant que telle, mais sa fonction, celle de peigner, est un service rendu à celui ou celle qui la possède. Les auteurs de ce concept, qui à l'origine a été développé pour le marketing, ne sont autres que Vargo et Lusch (2004, 2006 et 2008) qui considèrent que le produit n'apporte pas de valeur au client, mais plutôt des bénéfices associés à son utilisation. Même si cette thèse contribue au débat sur la conception des services, elle réaffirme avant tout que le service dépasse l'idée selon laquelle il ne serait qu'un résidu ou un complément de l'industrie, mais qu'il s'agit de compétences qui, au moyen de connaissances, d'habiletés et d'attitudes développées par l'institution produisent un bénéfice aussi bien pour le client final que pour l'organisation elle-même (VARGO, LUSCH, 2004).

Cette thèse affirme qu'il est cohérent de concilier les attributs du produit et des services dans le cadre d'une complémentarité, et non pas d'une exclusion, comme cela a été présenté par Vargo et Lusch (2004). Pour cela, il a fallu s'appuyer sur les opérations liées aux produits d'une chaîne de détaillants, à partir de points cruciaux comme le choix de fournisseurs capables de proposer des produits reconnus comme étant de qualité par le

consommateur final, en plus de la variété de ses tailles, couleurs et fonctionnalités, surtout dans le cas de l'électroménager et de l'électronique, où s'affirment des besoins et qui sont reconnus comme ayant une valeur. Les descriptions techniques, les certificats de qualité reconnus par des organismes indépendants, les marques renommées sur le marché peuvent être autant d'exemples de l'importance des produits pour ce secteur.

D'autre part, toujours d'après l'activité proposée, il est important d'insister sur les équipements informatiques qui permettent de confirmer l'existence d'un produit déterminé dans les différents magasins de la chaîne, la localisation, la facilité d'accès, l'emplacement permettant une bonne expérience d'achats, l'environnement accueillant, avec ses odeurs, ses couleurs, son éclairage, le niveau de pollution sonore, l'aération, la température ambiante et le nettoyage, autant d'éléments qui composent « l'expérience d'achat » du consommateur. Enfin, la prestation de services, qui demande des professionnels avec des compétences techniques, des connaissances sur le produit, mais aussi sur le plan des magasins et/ou n'importe quel doute sur la façon de procéder lors de la conclusion de l'achat. Même si les grandes chaînes de commerce de détail sont spécialisées dans le « libre-service », les fonctionnaires qui traitent les questions présentées ci-dessus sont peu nombreux.

Lorsque l'organisation est basée sur la Logique du service dominant, les bénéfices concrets sont aussi importants que les caractéristiques des produits, et ne sont plus seulement un simple support de vente (VARGO ; LUSCH, 2004). Il faut également mettre l'accent sur le fait que pour ces auteurs le terme de « service » se superpose au terme « services » au pluriel, car ce dernier mot renferme des caractéristiques inhérentes à la pensée industrielle, avec l'idée qu'il existe différentes prestations de services au sein d'une économie d'échelle, ainsi qu'une impersonnalité. Lorsque le mot service est utilisé au singulier, la relation s'établit entre le prestataire et le consommateur, avec une référence plus personnelle, une valeur ajoutée perçue par l'utilisateur qui va bien au-delà d'un simple achat, car il existe une relation et une utilisation du produit, plus connue comme service du produit (LUSCH ; VARGO, 2006).

Face à l'optique de la Logique du service dominant, il a fallu étudier le commerce de détail par l'intermédiaire de la proposition faite par Gallouj (2002) qui analyse le service à partir de ses compétences et caractéristiques. Si le service est une somme de connaissances, il est possible d'affirmer que les compétences et les caractéristiques s'adaptent à cette vision et que, dans ce cas, elles sont adaptables au commerce de détail, dans la mesure où il présente des caractéristiques inhérentes au secteur des services, ce qui permet également de répondre à l'ensemble de la prestation de services, prestation qui va au-delà d'une simple vente. Pour Gallouj (2002), les caractéristiques finales que le produit du service offre [Y], ainsi que cette

thèse l'a déjà affirmé, est le résultat de compétences du prestataire de services [C], des clients [C'] et des caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [T]. Cette structure s'adapte clairement à la définition présentée dans cette thèse, puisque le commerce de détail y est vu comme une activité qui implique une vente [C] de produits [Y1] ou d'une prestation de services [Y2] à un consommateur final [C'] qui veut ou a besoin de ces produits ou services aux caractéristiques déterminées [T] pour une consommation finale personnelle, familiale ou résidentielle (MATTAR, 2011).

À partir de cette structure, diverses configurations sont possibles, en plus de celles qui ont d'abord été présentées par Gallouj (2002), conformément à la figure 1 :

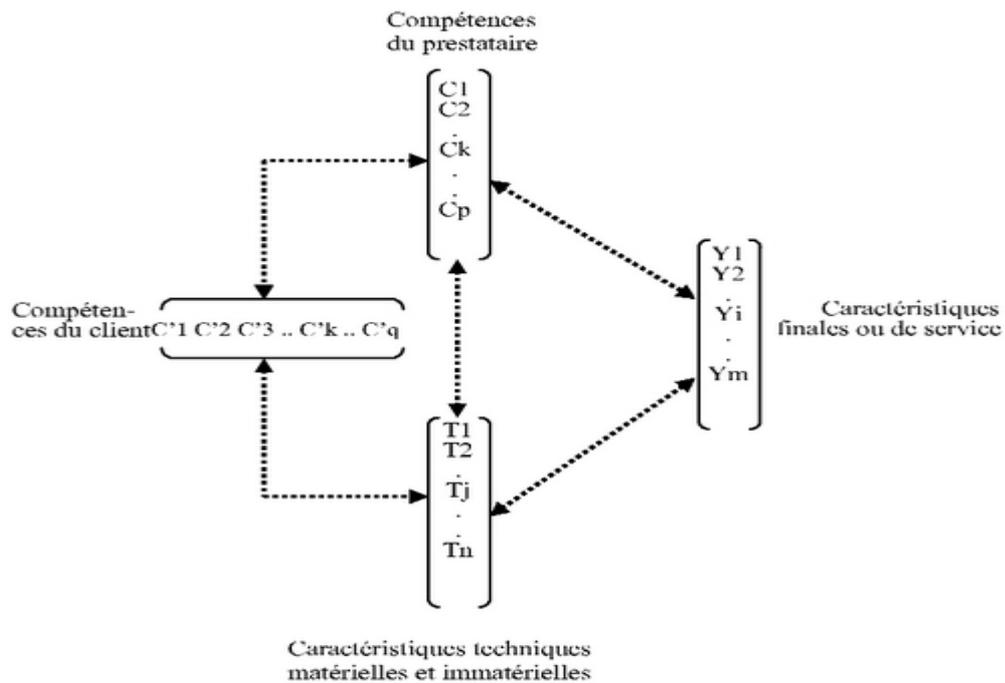


Figure 1 – Formulation générale d'un produit de service

Source : Gallouj (2002).

Au départ, cette configuration démontre une utilisation de tous les éléments, même si cela n'est pas toujours possible ou ne se manifeste que dans des cas pratiques. Selon Gallouj (2002, p.59), différents scénarios sont possibles. Ainsi :

- [T] < ---- > [Y]: où prévaut une utilisation des caractéristiques techniques de la prestation de service et ses combinaisons possibles ;

- b) [C] < ---- > [C'] ---- > [Y]: représente le service en tant que tel (service pur), qui a également été décrit par Meirelles (2006), dans lequel la compétence interne (organisationnelle) et externe (consommateur final) produit le service final, à l'exemple d'un service de consultant ;
- c) [C'] ---- > [Y]: cette configuration représente le libre-service, dans le cadre duquel seules les compétences du consommateur sont impliquées ;
- d) [C] ---- > [Y]: Seulement les compétences du prestataire de services sont impliquées dans la relation du produit du service, les caractéristiques du service ou l'intervention du client ne sont pas prises en compte, comme dans le cas des services de nettoyage qui demandent des machines sophistiquées.

Toujours selon Gallouj (2002), les situations de « libre-service », comme dans le cas des chaînes de commerce de détail, les fast-foods, les services bancaires via internet et les distributeurs, le modèle le plus fréquent fait référence à la situation « C ». Toutefois, ces exemples ne sont pas exhaustifs, d'autres services qui demandent un « libre-service » ne sont pas obligatoirement formés par le seul élément « compétence des clients ».

Pour opérationnaliser les vecteurs au sein des réseaux de détaillants, les caractéristiques des prestations des services finaux ou le type de produit acheté, les garanties, le paiement et la livraison du produit au consommateur [Y] ont été pris en compte.

Les caractéristiques matérielles et immatérielles [T] qui sont normalement présentées isolément sont ici décomposées pour une meilleure compréhension. Les systèmes informatisés de *back-office* et *front-office* (GALLOUJ, 2002), la localisation, l'environnement, la variété des produits, la politique des prix et le format du magasin (GALLOUJ, 2007) seront également observés. En ce qui concerne les compétences, l'attention doit être renforcée. En effet, chez Gallouj (2002) ce concept n'a pas été approfondi, tout comme l'opérationnalisation des compétences. Cet auteur ne cite que les normes de l'*International Organization for Standardization* (ISO), ainsi que des études provenant du secteur des ressources humaines comme pouvant être utilisées en tant que support de ces définitions. Sur ce point, il est également important de distinguer les caractéristiques techniques immatérielles [T] des compétences [C]. La compétence se restreint au savoir, à la capacité de mettre quelque chose en œuvre. Les caractéristiques, quant à elles, sont à la charge des instruments utilisés qui, souvent, n'ont pas de caractéristiques matérielles, comme les procédures techniques du cadastre des ventes ou les techniques d'approche du client.

Gallouj (2002) met l'accent sur le fait que le vecteur [C] recouvre aussi bien les

compétences mobilisées par le groupe ou la personne qui effectue la prestation de service que l'entreprise en tant que telle. Dans ce cas, cette compétence peut avoir été disséminée par l'interaction entre les parties impliquées de façon naturelle, c'est-à-dire par des contacts quotidiens – que Gallouj (2002) présente comme « des interactions sans coûts ». Chaque participant développe ses compétences de deux façons : une individuelle, grâce à une formation de départ et une organisationnelle, soit au niveau académique ou tactique, voire aux deux. Ce développement peut également avoir lieu par l'intermédiaire de compétences cognitives (scientifiques et techniques) ; de compétences relationnelles (internes, lorsqu'elles touchent l'équipe, ou externes, lorsqu'elles font référence au client ou d'autres parties intéressées) ; de compétences combinatoires ou créatives (qui combinent des caractéristiques techniques) ; et, de compétences opérationnelles (ou manuelles) (GALLOUJ, 2002). Par conséquent, l'analyse des produits du service [Y] sera faite dans le cadre des combinaisons existantes à partir du système de Gallouj (2002) appliqué aux réseaux de détaillants.

2.2 La logique de l'innovation appliquée aux chaînes de commerce de détaillant

À partir du démembrement de la composition du produit du service, il est possible de la concevoir comme un instrument d'analyse des innovations dans les services, ce qui a également été proposé par Gallouj (2002), conformément au tableau 9. Cet auteur considère qu'une fois que l'approche est acceptée, l'innovation peut être définie comme une modification qui affecte un vecteur ou plus. Cependant, l'innovation n'est pas comprise comme un résultat final, mais comme un processus, raison pour laquelle ce modèle analyse la façon dont les interactions ont lieu jusqu'à former l'innovation .

Les modèles de l'innovation	Nature de << l'action >> sur les caractéristiques
Radical	- Définition restreinte: la création d'un nouvel ensemble de fonctionnalités {[C *], [C *], [T *], [* Y]} - Définition large: la création d'un nouvel ensemble de fonctionnalités {[C *], [C *], [T *]} tout [Y] reste inchangé
Amélioration	Augmentation du volume (qualité) des caractéristiques
Incrémentielle	Addition (ou suppression) des caractéristiques
Ad hoc	Production de nouvelles compétences [C], la codification et la formalisation de [C], qui est la transformation de [C] dans [T] caractéristiques (techniques et incorporels)
Recombinaison	Combinaison ou de séparation de groupes de caractéristiques
Formalisation	Formatage et uniformisation des caractéristiques

Tableau 1 – Les différents modèles d'innovation et la dynamique des caractéristiques

Source : Gallouj (2002).

La configuration du tableau permet de mettre en place une analyse plus complète de l'innovation, d'identifier tous les types de changements possibles, ainsi que les acteurs qui ont causé ces transformations. Il faut donc mettre l'accent sur le fait que l'origine des modifications des vecteurs qui entraînent l'innovation, qui est aussi l'un des objets d'étude de cette thèse, peut également être liée aux différentes situations. L'innovation est analysée par des approches différentes qui prennent en compte aussi bien la connaissance scientifique que la demande du marché en tant que facteurs déterminants de ce processus. Par conséquent, il existe un modèle linéaire pour lequel le processus de l'innovation provient de la science, comme une réponse aux avancées technologiques et à leur application productive, avec un développement orienté et conscient et de forts investissements en R&D, c'est-à-dire de recherches de base plus connues comme *science-push* (quand la science est un facteur de création) ou *technologie-push* (quand la technologie joue ce rôle) (CAMPOS, 2006). Dans ce sens, les innovations présentes au sein des réseaux de détaillants seraient alors le résultat d'une modernisation réalisée par des agents externes, comme les universités et les centres de développement de nouveaux attributs liés au produit ou à de nouvelles formes de gestion. Il n'est pas rare de trouver dans les chaînes de commerce de détail des secteurs de R&D ou d'investissements dans le développement de technologies de pointe et de nouvelles formes de gestion, cette vision ne peut donc pas être écartée. De nouvelles compétences cognitives provenant du monde scientifique pourraient aussi modifier et entraîner une innovation dans ce secteur, même si elle n'est pas développée au sein de l'organisation.

La demande serait donc l'un des facteurs de l'innovation au sein de la science, il s'agirait d'une réponse aux opportunités offertes par le marché, plus connues comme *demand-*

pull ou *market-pull* (SCHMOOKLER, 1966). Dans ce cas, le marché est une source d'idées qui seront développées, puis mises en vente sur ce même marché. Pour les chaînes de détaillants, le contact direct avec le consommateur facilite la collecte des informations sur le comportement et la perception du client par rapport à tous les facteurs qui pourraient avoir un impact sur l'avantage compétitif de l'organisation.

Godinho (2003) affirme que de nos jours les chercheurs n'assument que très difficilement une analyse considérant que les innovations ont une seule et même origine. Un modèle interactif qui associe les innovations dues à la *demand-pull* et à la *science-push*, diffusé par Freeman (1979), est donc mieux adapté. Maçaneiro et Cunha (2011) ont présenté le concept introduit par Tushman et O'Reilly III (1996), il s'agit du modèle des organisations « ambidextres ». Ces organisations partiraient de deux perspectives pour mettre en œuvre leurs innovations. Elles chercheraient à répondre aux attentes du marché et, en même temps, à investir dans le développement scientifique et technologique, afin d'obtenir des innovations à long terme. Ces auteurs ont aussi présenté l'idée de March (1991) qui utilise deux autres termes avec le même sens. En effet, March (1991) utilise le terme *exploration*, qui fait référence à la prospection de nouvelles connaissances (*science-push*) et *exploitation*, liée à l'utilisation des compétences déjà existantes (*market-pull*). Étant donné que ces termes sont liés aux compétences, il est évident qu'il faut les mettre en rapport avec les idées présentées par Gallouj (2002), tout en démontrant que l'entreprise peut choisir les différents types de compétences sur lesquels elle portera ses efforts, voire même qu'elle peut être ambidextre. De plus, il est également possible de relier les deux concepts au type d'innovation, conformément à ce qui a été présenté par Gallouj (2002). Du fait que les innovations qui découlent de *l'exploration* sont liées à la « prospection, les activités demandent une recherche, une flexibilité, une prise de risques, une expérimentation, une découverte, des changements radicaux », ici les innovations tendent à être radicales. Par contre, *l'exploitation* est associée « à la discipline, au contrôle, à la modélisation, à l'efficacité, à l'exécution et à une amélioration continue », elle est donc tournée vers les innovations incrémentielles, d'amélioration, de formalisation et de recombinaison (MAÇANEIRO ; CUNHA, 2011, p. 29). Cette thèse a adopté le concept des organisations ambidextres et a mis en place une recherche pour analyser les facteurs qui ont amené l'innovation, sans pour autant préétablir un seul paradigme.

Si les concepts théoriques de Gallouj (2002), présentés dans les références théoriques de cette thèse pour l'analyse des innovations des réseaux de détaillants, à partir du tableau 10, sont transposés, les classements comportent six types de modèles basés sur la dynamique (en

termes d'organisation, de qualité et de quantité) des caractéristiques et des compétences :

- a) Radical : la création d'un produit de service totalement nouveau, avec un nouvel ensemble de caractéristiques et de compétences. Chaque caractéristique et compétence présentée n'existait pas avec le produit de service précédent et ne peut pas en être dérivée. Même les compétences des clients devront être développées, car il faudra leur apprendre à adopter et à utiliser ce produit. Tout ce qui existait auparavant doit être détruit pour que le classement soit accepté ;
- b) Amélioration : malgré les modèles incrémentiels ad hoc et la recombinaison, qui concernent aussi une certaine amélioration, dans le cas spécifique de ce classement, l'amélioration est la seule forme évidente de différenciation. Elle n'interfère dans aucune des compétences et des caractéristiques – [C], [C'] et [T] – qui restent inchangées, malgré une augmentation de la qualité de chacune d'entre elles, seules ou isolées. Il est possible d'affirmer que chaque vecteur passe à un niveau supérieur en termes de valeur ou de qualité, par rapport à la situation précédente, avec une amélioration continue.
- c) Incrémentiel : il propose également une amélioration, mais sa principale caractéristique vient du rajout ou de la suppression de caractéristiques ou de compétences. De façon générale, [C], [C'] et [T] restent les mêmes, même si certains vecteurs sont rajoutés ou supprimés lors de la composition finale du produit de service. Ce type d'innovation, à la différence de l'amélioration, a lieu de façon discontinue, avec une action spécifique.
- d) Ad hoc : il permet de mettre en place la construction interactive d'une solution pour un problème spécifique proposé par un client déterminé ou une contingence spécifique. Il modifie les vecteurs [C] et [T], T représentant plus spécifiquement des caractéristiques immatérielles. Deux éléments sont fondamentaux pour qu'une innovation soit classée comme ad hoc, et non pas comme amélioration ou incrémentielle : il s'agit d'une innovation qui provient de l'interface client-prestataire de service, qui émerge (sans être programmée) et présente une solution originale à un nouveau problème ou partiellement à un nouveau du client.
- e) Recombinaison : ce modèle d'innovation est basé sur la réutilisation systématique ou le « recyclage » de compétences ou de caractéristiques déjà existantes. Il peut prendre la forme d'une agrégation ou d'une désagrégation, comme d'une fragmentation de la structure des vecteurs en vigueur. [C], [C'] et

[T] restent les mêmes, même si leurs liaisons sont modifiées ou utilisées de façon différente.

- f) Formalisation : il s'agit d'un type d'innovation aux caractéristiques différentes des précédentes, car il n'est pas classé d'après la modification de [C], [C'] et [T], mais parce qu'il formalise l'innovation avec une visibilité et une modélisation qui lui permet d'être recopié par d'autres acteurs qui ont eu un contact avec l'innovation.

Dans ce cadre, l'innovation au sein des réseaux de détaillants correspond à un changement des caractéristiques finales du produit du service [Y]. Gallouj (2007) affirme que les innovations chez les détaillants proviennent de nouvelles méthodes de vente, de nouveaux concepts ou formats de magasins, de nouveaux produits et services (développés par les distributeurs ou à leur initiative), de présentation dans le magasin, de nouvelles procédures (ou nouvelles façons d'organiser et de fonctionner) au sein d'un même format, de nouveaux processus (nouvelles façons de s'organiser et d'opérer) externes, d'application et d'utilisation de nouvelles technologies (dans un même format ou environnement de même taille – clients, fournisseurs, autres magasins). Même si Gallouj (2007) les traite en tant que dimensions de l'innovation dans le commerce de détail, il s'agit d'exemples pratiques d'innovations qui se trouvent au sein des réseaux de détaillants. À partir de la vision théorique proposée par ce modèle, ces innovations sont le résultat de :

- a) un changement total des compétences et des caractéristiques, le système logistique peut d'ailleurs être complètement reformulé, avec l'existence d'un nouveau format et de nouveaux contacts de ventes, ou d'autres impacts sur tous les processus liés à l'innovation ;
- b) une altération de la qualité des compétences et des caractéristiques qui peuvent provenir d'un apprentissage quotidien de l'organisation, d'investissements dans la formation ou upgrade informatique ;
- c) une redéfinition, inclusion ou suppression de compétences et caractéristiques, comme la suppression de processus, ce qui réduit les coûts ou l'augmentation de protocoles d'accueil et personnalise le service au client ;
- d) une altération des compétences ou des caractéristiques immatérielles dans le cadre d'une construction commune avec le client ;
- e) nouvelles façons d'utiliser les compétences et les caractéristiques déjà existantes, y compris par la mise en place d'autres types de liaisons ou de systèmes ;

- f) formalisation grâce à des protocoles, des formulaires, des organigrammes et des procédures provenant d'innovations précédentes.

Malgré sa complexité en ce qui concerne les activités novatrices des chaînes de commerce de détail, ainsi que des activités liées à des questions organisationnelles, opérationnelles et relationnelles, cette étude met en place un cadre d'analyse complet qui permet de vérifier les détails et la logique de l'innovation, y compris les caractéristiques spécifiques des localités où s'installent les réseaux de détaillants. Par conséquent, la prochaine et dernière partie du modèle conceptuel de la thèse analyse l'origine de l'innovation, ses caractéristiques et ses compétences, et son classement postérieur, en liaison avec la longévité espérée après implantation.

2.3 La durabilité de l'innovation et la recherche de la longévité de l'avantage compétitif

Parmi les théories présentées dans cette thèse et à partir de l'œuvre de Gallouj (2007), il faut mettre l'accent sur certaines d'entre elles, dans une perspective d'analyse des propositions définies. Il est important de comprendre que l'innovation amène, par définition, un gain ou un avantage compétitif à l'organisation. L'objectif de cette thèse n'est pas de remettre en cause la structure théorique de l'avantage compétitif, la création ou l'appropriation de valeur. Malgré tout, une analyse de la question est ici nécessaire, car elle permet de présenter les impacts de l'innovation et sa durabilité.

Le terme : « avantage compétitif » est souvent considéré comme évident dans les articles scientifiques et dans le quotidien de la vie en entreprise (BRITO. BRITO, 2014). Vasconcelos et Cyrino (2000) ont étudié cette expression le plus complètement possible et affirment que l'avantage existe quand une entreprise se trouve devant ses concurrentes. Jusque là le consensus sur le concept est indéniable, mais la façon dont l'avantage arrive ou peut être mesuré dépend d'un courant de pensée, de prémisses et d'une philosophie. Cette dialectique peut correspondre à une performance économique supérieure à la moyenne du marché, à une vision plus centralisée sur le marché, à l'exemple de ce que défend Porter (1989), qui présente les choix stratégiques du positionnement, du développement de procédures de routine et de la capacité dynamique (TEECE; PISANO ; SHUEN, 1997), ou de l'obtention par l'entreprise de ressources rares ou inimitables (BARNEY, 1991). L'innovation ne serait qu'une façon parmi d'autres d'obtenir un avantage compétitif dans le cadre de la concurrence du marché.

Dans les chapitres précédents, les différentes variations qui existent dans le cadre de la

prestation de service et les facteurs qui influencent cette composition ont été présentées. L'analyse du produit du service par l'intermédiaire des compétences et des caractéristiques présentées par Gallouj (2002) contribue de façon déterminante à la mise en place d'un classement cohérent de l'innovation appliquée au commerce de détail. Toutefois, sous l'angle de l'analyse des classements, il existe des restrictions théoriques quant à l'impact de l'innovation et sa longévité. Le point de départ de l'analyse est renforcé par la composition du produit du service, mais ses effets de retour et de durabilité ne sont pas encore pris en compte. Il faut donc avoir recours à une autre théorie.

Pour Sorescu et al (2011), il existe deux façons d'obtenir un avantage compétitif grâce à l'innovation dans le commerce de détail : par la création d'une valeur, qui est inhérente au concept de l'innovation, et par l'appropriation d'une valeur. Dans les deux cas, l'opération a lieu parce qu'il y a une efficacité et une efficacité opérationnelle du client et par la fidélisation et l'implication de ce dernier. Ces auteurs affirment aussi que l'innovation peut avoir lieu dans un cadre interne ou externe, voire au sein de tout le système du commerce de détail. Par conséquent, l'analyse des compétences et des caractéristiques est pertinente lorsqu'il s'agit de comprendre la dynamique de l'innovation et ses précédents. Ce travail a adopté ce modèle afin de vérifier les résultats obtenus dans le contexte de l'innovation, conformément au tableau 2 :

Thème du design		Traditionnellement mis en place comme	Innovations d'implantation du thème du design	Principales prémisses du modèle	Retour sur innovation
Appropriation de Valeur	Efficacité opérationnelle	Environnement simplifié du magasin et opérations de « back-end »	Modèle de collection éphémère	Réduire le stock et mettre en place une rotation rapide des stocks	. Réduction des coûts des processus . Réduction du temps passé sur les processus
			Modèle self-service	Accélérer la distribution des marchandises	
			Modèle « faite votre prix » (NYOP)	Minimiser la non-utilisation des produits périssables	
	Efficacité opérationnelle	Gestion des fournisseurs, gestion de l'inventaire et études de marché	Développement de complémentarités	Offrir des produits avec les services et le savoir-faire de l'entreprise	.Augmentation des ventes .Augmentation des bénéfices .Augmentation des bénéfices à l'unité
			Modèle d'adjacence	Capitaliser la demande pour une expansion en dehors des limites de l'affaire	
	Client fidèle	Modèle basé sur la confiance	Profiter des produits exclusifs	Assortiment de produits uniques et inimitables et produits avec une proposition de valeur définie	.Augmentation du <i>market share</i> .Augmentation du nombre de clients qui participent au programme de fidélisation .Diminution des dépenses de publicité .Augmentation des ventes chez les clients qui participent aux programmes de fidélisation
Relations durables de consommation grâce à des processus à canaux multiples			Test continu pour pouvoir identifier les produits adaptés et offrir un savoir-faire aux clients		

Tableau 2 - Classement des innovations du modèle d'affaires du commerce de détail conformément aux thèmes du projet

Source : SORESCU et al (2011)

Lorsque le résultat de l'innovation correspond à une appropriation de valeur, l'efficacité opérationnelle entraîne une accélération de la réalisation des activités, qui sont plus directes, plus simples et moins chères. Par conséquent, depuis la mise en place de la prestation de service, les détaillants modifient les agencements et les présentoirs, en plus d'adopter les nouvelles technologies. Le résultat de ce type d'innovation réduit les coûts et le temps passé

sur les procédures organisationnelles. L'efficacité opérationnelle est liée à l'offre d'une variété de produits qui correspondent à la demande, à des prix variables qui attirent la clientèle et permettent de faire un maximum de bénéfices sur le marché. Pour le détaillant, elle se traduit en recherche marketing et gestion des données, afin de connaître et de comprendre le client, ce qui entraîne une augmentation des ventes, du total des bénéfices de l'organisation ou d'un bénéfice sur chaque pièce.

La fidélisation du client est la troisième stratégie qui permet d'obtenir un avantage compétitif pour une prise de valeur. L'idée consiste à fixer le client après des coûts initiaux d'acquisition. Traditionnellement, cela prend la forme de surcoûts en cas d'abandon du programme de fidélisation ou d'une absence de prévision des coûts d'abandon. Comme ce procédé peut affecter la satisfaction du client, les détaillants peuvent chercher des mécanismes de mise en place d'une confiance et d'une satisfaction pour que celui-ci ne recherche pas la concurrence. Ces actions se traduisent par une augmentation de la participation sur le marché ce qui, si le détaillant le choisit, peut se traduire par une diminution des coûts publicitaires, car les clients sont plus fidélisés. Lorsque l'organisation propose des programmes de fidélisation de la clientèle, il est possible d'observer une augmentation du nombre de participants au programme de fidélisation, voire d'une augmentation des ventes auprès de ceux qui y participent déjà.

Quand il s'agit d'actions novatrices qui ont un impact sur la prise de valeur, des situations comme celles qui sont présentées tableau 3 ont été observées :

Thème du design		Traditionnellement mis en place comme	Innovations d'implantation du thème du design	Principales prémisses du modèle	Retour sur innovations
Création de valeur	Efficacité pour le client	Différents points, exposition des produits, supports et ventes, etc.	Format novateur qui facilite l'expérience d'achats	Département au sein du magasin	. Plus grand nombre de points de vente
				Vente automatique	. Présentation qui favorise le choix des produits Facilitation des moyens de paiement
	Efficacité du consommateur	Grande variété	Acteurs contribuant à déterminer la quantité idéale de produits et de services destinés aux consommateurs	Co-création du client	. Augmentation de la variété des produits quant à la couleur, à la taille et à la diversité
				Co-création du fournisseur	. Possibilité de choix et création d'un produit personnalisé (cocréation)
	Implication du consommateur	Confiance dans la publicité	Confiance dans les valeurs ajoutées tie-ins	Produits provenant de sources durables, pratiques de commerce durable	. Expérience unique d'achat
				Incorporer le produit au sein d'un important savoir-faire du magasin	

Tableau 3 – Résultats d'innovation dans le commerce de détail concernant la création de valeur

Source : SORESCU et al (2011)

Pour ce qui est de la création de valeur, qui est pertinente pour évaluer s'il y a une innovation dans l'action adoptée, le premier point de vue concerne l'efficacité du client. L'efficacité du client est liée à un accès facilité, grâce à une localisation qui favorise le déplacement d'un plus grand groupe de personnes, comme dans le cas de la disposition des produits (exposition) ou d'autres types de support de ventes (vente internet ou sur catalogue). Le deuxième point vient de l'efficacité du client, le détaillant doit offrir une variété de produits qui répondent aux besoins et aux attentes des clients en termes de couleurs, de tailles, de types de produits. Certains détaillants préfèrent donc se spécialiser dans un seul domaine pour pouvoir répondre aux clients sans augmenter les coûts ou faire des contrats plus spécifiques avec les fournisseurs. La co-création avec le client est une autre option d'innovation. Avec ce système, le client peut choisir ou même préparer son produit avec les intrants proposés par l'entreprise.

L'implication du client correspond à la façon dont le détaillant est capable de projeter

des sensations, des expériences et créer des émotions qui transcendent les achats. Dans ce cas, le client vit dans le détail une expérience unique qui dépasse la variété des produits, une bonne localisation ou les autres facteurs déjà cités. Le détaillant cherche à transmettre toute son expérience par l'intermédiaire d'une personnalisation, thématisation ou construction d'idées au sein de l'environnement du magasin, afin de faire vivre une expérience unique. L'implication va au-delà de la satisfaction, car cette dernière ne concerne que des clients passifs, ici, le client est actif, il construit des sensations. Sorescu et al (2001) expliquent qu'il faut comprendre que l'implication est l'un des buts les plus importants du détaillant et que les indices directs d'évaluation de cet objectif ne sont pas encore disponibles.

Après l'analyse directe des impacts de l'innovation, il est nécessaire d'étudier la durabilité de ceux-ci. Il est clair que, dans le cadre des théories de l'innovation dans le commerce de détail étudiées dans cette thèse, chacune d'entre elles apporte des dimensions déterminées à l'existence de l'innovation et, singulièrement, à sa longévité. Ainsi, l'approche environnementale amène une vision chronologique qui cherche à décrire les innovations dans le commerce de détail à différentes époques, alors que la vision déterministe considère que la législation, le rôle de la classe moyenne, la technologie, le temps à disposition des consommateurs pour leurs achats sont autant de facteurs qui entraînent des innovations. Des théories encore plus complexes ont été mises en place, comme l'approche intégrée des variables environnementales, la combinaison des niveaux de recettes et de dépenses, le niveau de la technologie des transports, les technologies des produits et le niveau de croissance de la population et des systèmes urbains. Tous ces facteurs interagissent entre eux et contribuent à modifier trois autres dimensions du commerce de détail : la variété de la structure de la consommation, la structure du commerce de détail et l'agglomération ou la localisation commerciale. Les approches de conflits reflètent des situations de marché hautement compétitives, dans le cadre desquelles la concurrence entre les organisations est très forte, ce qui fait qu'elles restent centrées sur les réactions et les adaptations des entreprises de commerce de détail pour pouvoir rester sur le marché. Dans ce cas, les modèles présentés étudient les phénomènes d'opposition, de conflit et surtout d'imitation de la part de la concurrence. Ils expliquent comment les détaillants ne se battent plus sur autre chose que les prix et analysent la structure comportementale d'une entreprise se trouvant déjà sur le marché face à un autre compétiteur. Les approches multicritères cherchent eux aussi à comprendre un aspect déjà présent dans ce modèle conceptuel, car elles vérifient les liens qu'il y a entre les différentes variables de façon dynamique, à l'exemple des préférences du consommateur (demand pull) et des stratégies de l'organisation (technology push), qui ont été observées soit

séparément, soit conjointement.

L'approche cyclique, qui est probablement la plus diffusée dans le monde académique en ce qui concerne l'innovation dans le commerce de détail, présente des théories qui s'appuient sur la vision de Schumpeter sur la croissance économique en cycles. La théorie de la roue de distribution, quant à elle, présente les coûts et les marges en tant que facteur principal d'entrée de nouveaux concurrents sur le marché, avec leur développement, puis leur déclin. En effet, un prix et des marges faibles font le succès de l'entrée sur le marché, mais à mesure que l'entreprise se développe le consommateur devient plus exigeant et ce qui avant était un avantage devient une source de déclin. Ainsi, le détaillant se voit obligé d'augmenter sa qualité et perd son avantage en terme de prix. Le modèle accordéon est également basé sur les cycles, car les entreprises varient comme des accordéons (croissance et rétraction), aussi bien en ce qui concerne leur taille, leur diversité et spécialisation. Lorsqu'elle est appliquée au commerce de détail, la théorie du cycle de vie apporte également une contribution significative à la problématique de cette thèse et en constitue une des prémisses. En effet, elle considère qu'une innovation comprend une période d'implantation, de croissance, de maturité et de déclin. Lors de la phase d'implantation de l'innovation, il y a peu de concurrents, les taux de croissance sont élevés et la rentabilité modérée, les investissements de l'entreprise sont plus faibles, mais les risques sont élevés. Il n'y a pas de recours aux technologies de contrôle et le style de gestion doit être entrepreneurial. Après un certain temps, celui-ci étant indéterminé, les caractéristiques changent et une phase de croissance se met en place, avec un taux de croissance encore plus élevé et une rentabilité en augmentation. Au moment de la phase de maturité, la croissance est faible, la rentabilité est de nouveau modérée et la concurrence commence à apparaître. L'utilisation de techniques de contrôle devient importante, voire indispensable, et le style de gestion devient professionnel. Lors de la phase de déclin, il y a peu de concurrents, les taux de croissance sont nuls ou négatifs, la rentabilité est très faible et l'entreprise ne réalise qu'un minimum d'investissement.

Après avoir compris ce qu'est une innovation aux caractéristiques de déclin, il faut identifier les facteurs qui produisent cette phase pour mettre en œuvre une réadaptation des attitudes de l'organisation, afin bien évidemment de l'éviter. Le déclin, surtout en ce qui concerne les théories cycliques, provient du facteur qui a entraîné l'innovation. Dans le modèle de la roue de distribution, l'entrée d'un nouveau concurrent, dans ce cas une entreprise novatrice, est due à des prix bas et à une faible rentabilité, comme cela a déjà été analysé. Ainsi, avec le temps, les consommateurs obligent l'entreprise à se qualifier, à proposer de meilleurs produits et une plus grande variété de ceux-ci, les prix et les marges qui auparavant

faisaient la différence sont alors un facteur de déclin de l'organisation, car avec des coûts plus importants et des prix plus élevés, conformément à ce qui a été présenté par Nielsen (1966), l'entreprise doit faire face à l'arrivée d'une nouvelle clientèle avec de nouvelles exigences, ce qui lui fait perdre la niche qu'elle avait conquise et l'oblige à s'affronter à de nouveaux concurrents aux innovations plus efficaces. Dans ce cas, le succès de l'innovation détermine son déclin.

Christensen (2003) confirme cette idée dans son livre « La croissance par l'innovation » et une recherche effectuée en usine sidérurgique. Dans son analyse, les mini-usines ont obtenu un avantage compétitif grâce à une innovation au niveau de leur format : elles sont plus petites, avec une structure simplifiée et une main-d'œuvre moins chère, elles ont conquis le marché parce que leurs chaînes de production étaient capables de fournir un produit 20 % moins cher. Dans un premier temps, leurs produits étaient de moindre qualité et elles ont occupé une niche de marché qui n'était pas importante pour la grande sidérurgie déjà établie. Par la suite, ces mini-usines ont fini par totalement dominer le marché sur lequel elles étaient en compétition, avec des gains appréciables par rapport à la grande sidérurgie, qui a fini par se retirer du marché. À ce moment-là, les mini-usines sont rentrées en concurrence entre elles et leur rentabilité a chuté, car elles ont dû s'adapter à la concurrence d'entreprises nées de la même innovation. L'étude de cet auteur analyse aussi les différents niveaux qui ont permis à ces mini-usines de pénétrer sur de nouveaux marchés sidérurgiques, jusqu'à ce que la grande sidérurgie finisse par se retirer des marchés les plus sophistiqués et qu'elles proposent de meilleures marges, y compris aux États-Unis.

À partir de la perspective des théories de l'innovation dans le commerce de détail, les compétences et les caractéristiques des innovations ont permis d'identifier les principaux facteurs d'apparition des innovations et d'analyser leurs interactions au cours du temps, ainsi que les situations qui les ont entraînés vers un déclin ou une durabilité. Dans la prochaine partie, l'application de ce modèle conceptuel au sein des grandes chaînes de détaillants installées au Brésil sera présentée, ce qui permettra de comprendre la dynamique des innovations dans le commerce de détail.

3 LES CHAÎNES DE COMMERCE DE DÉTAIL ET L'INNOVATION

Cette partie présente les analyses des cas d'innovation qui ont été identifiés dans les grandes chaînes de commerce de détail au Brésil. Pour cela, ce travail aura recours aux théories présentées précédemment. Les compétences des prestataires de service et des clients,

qu'elles soient théoriques, pratiques, organisationnelles ou relationnelles ont été identifiées, avec leurs caractéristiques techniques matérielles et immatérielles et par rapport au matériel, à la logistique, à l'information, aux connaissances et aux relations. Dans cette perspective, l'objectif est d'identifier les opérations de service, leurs impacts pour l'organisation et les clients et, enfin, le niveau où elles se trouvent. Cette partie est organisée par entreprise et présente les quatre innovations détectées dans les entretiens auprès des Magasins Renner, les sept innovations de la chaîne « Magazine Luiza, les dix innovations du réseau de pharmacies « Pague Menos » et enfin les cinq innovations de l'entreprise « Telhanorte ».

3.1 Magasins Renner

Les Magasins Renner sont des magasins à départements spécialisés dans l'habillement (vêtements et chaussures). L'entreprise a été fondée en 1922 dans la ville de Porto Alegre, dans la région sud du Brésil. Au départ, elle faisait partie d'un groupe plus important, le groupe A. J. Renner. Ce n'est qu'en 1940 que l'entreprise a pris ce format. Elle ne s'émancipera du groupe qu'en 1965. Après une restructuration au début des années 1990, l'entreprise s'est focalisée sur la mode.

Cette entreprise présente 4 innovations, conformément au tableau 4 :

Entreprise	Numéro	L'innovation	Influence d'innover	Type d'innovation	Compétences du client [C']	Compétences du prestataire [C]	Caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [I]	Caractéristiques finales ou de service [Y]	Barrière	Création de valeur	Appropriation de Valeur
Renner	1	Encantômetro	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Non	Implication du client	Client Fidèle
	2	Lifestyle	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficience du client	Efficacité Opérationnelle
	3	Corporation	Technology push	Incrementiel	Non	x	x	x	Oui	Efficience du client Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle Efficience Opérationnelle
	4	Cartão co-branded	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Oui	Efficience du client	Efficacité Opérationnelle

Tableau 4 : Les innovations des Magasins Renner

La **première** innovation présentée par les Magasins Renner concerne la politique « enchantement » proposée par l'organisation. Le slogan de cette philosophie est le suivant : « enchanter nous réalise ». De fait, l'innovation provient d'un tableau électronique appelé

'enchantomètre' qui se trouve à la sortie des 297 magasins du pays. Il permet de suivre la perception de la qualité des employés, des produits et de l'expérience d'achat.

L'idée d'implanter ce tableau découle d'un besoin ressenti par l'entreprise qui voulait améliorer ses relations avec le client. Pour la responsable des relations avec les investisseurs, l'absence de canal de communication peut éloigner un client insatisfait ou même empêcher une possible réclamation. Un moyen de communication officielle entre le client et l'entreprise rend crédible et transparente la relation client-entreprise.

En ce qui concerne les compétences réunies [C] pour cette implantation par l'entreprise, aucun développement plus élaboré n'a été nécessaire, ni de la part de l'organisation, ni de la part des clients. Toutefois, cette institution a dû développer des connaissances cognitives [C1], comme un entraînement des employés qui ont commencé à travailler avec l'aide du tableau, et des compétences relationnelles internes [C'1], étant donné que le client doit être disposé à participer à la recherche de satisfaction et avoir les connaissances nécessaires pour exprimer ses satisfactions et insatisfactions avec l'aide d'un employé. Pour ce qui est des caractéristiques matérielles, un système d'information [T1] a été mis en place, avec une méthode de comptage et l'appareillage du tableau. La caractéristique immatérielle [T2] s'est résumée à la mise en œuvre d'un nouveau protocole d'accueil, pour que l'employé invite le client à participer et que la recherche soit prise en compte.

Il n'y a pas eu de résistance à l'implantation de ce système. Au départ, « l'enchantomètre » n'était qu'un tableau en carton qui avait la forme d'un bloc-notes. Par la suite, ce tableau est devenu électronique, avec un système d'informations simples qui enregistre les valeurs désignées par les clients.

Comme cela a déjà été analysé, le retour offert au client correspond à la mise en œuvre d'un canal de communication qui a permis une nouvelle forme d'interaction dans le cadre de laquelle le client peut choisir s'il veut ou non répondre et vivre une expérience d'achat unique. Pour l'entreprise, la prise de valeur a lieu dans la mesure où les manques ou les questions devant être améliorées sont identifiés par rapport à la perception des clients et que les améliorations organisationnelles ont lieu à partir des situations exposées, ce qui entraîne une fidélisation du client.

La **deuxième** innovation présentée par l'entreprise est celle du concept de « style de vie » : les collections sont développées conformément aux styles de vie. À partir de 2002, les magasins ont vu leur présentation modifiée afin de répondre à ce que l'entreprise considère comme le « style de vie » du client : casuel, jeune, néo-traditionnel, « in » et contemporain, grâce à la création de six marques d'entreprise (Just Be, Cortelle, Request, BlueSteel,

Marfinno et Preston Field) qui reflètent les intérêts, les valeurs, les attitudes, les personnalités et les habitudes des clients. À partir de cela, le magasin a élaboré le slogan suivant : « Vous avez un style, Renner les a tous »

Cette mise en œuvre a pris trois ans. De plus, ce nouveau style a cherché à exposer les produits de façon à faciliter le choix du consommateur et à optimiser le temps de ce dernier. D'après un rapport administratif (2007, p.5) : « le concept des styles de vie met en œuvre, développe et permet de vendre des marchandises (vêtements et accessoires de mode, ainsi que de la lingerie, des chaussures et des cosmétiques) aux femmes, aux hommes, aux adolescents et aux enfants ».

L'analyse de l'innovation a eu lieu à partir de l'identification des motivations qui ont entraîné l'implantation de ce nouveau style d'organisation dans les magasins. L'innovation est partie d'une initiative de l'organisation après un voyage que le Président de la compagnie a fait aux États-Unis. Il s'agissait d'un modèle déjà employé par de grandes chaînes américaines comme Gap, Macy's et JC Penney, le président a donc pris l'initiative de l'implanter au Brésil. Son but était d'offrir au client un environnement où il sente qu'il ne faisait pas qu'acheter des vêtements, mais un objet de mode adapté à son mode de vie.

En ce qui concerne les compétences de l'entreprise [C] mises en place pour l'implantation de cette deuxième innovation, il est évident que différentes compétences doivent être accumulées et développées, voire même enclenchées lors de la mise en place de cette nouvelle organisation. Comme cela a été présenté dans le modèle théorique, ces compétences sont de nature théorique, pratiques, organisationnelles et relationnelles. À partir de l'entretien avec le Directeur financier et des relations avec les investisseurs, il est possible d'affirmer que les principales compétences qui ont dû être travaillées lors ce processus sont celles qui dépendent des relations cognitives. Une entreprise de consultants, spécialisée [C 1] en styles de vie a été embauchée, son siège est au Portugal, mais elle travaille aussi aux États-Unis. Au Brésil, elle a tout spécialement réalisé cette étude pour les Magasins Renner. Selon cette entreprise, sa mission consistait à créer un langage commun adapté aux différents secteurs de l'entreprise quant à la compréhension de « qui est le public cible » et de « comment anticiper les besoins et les aspirations du consommateur » par le biais de la « méthode du style de vie ». Toujours d'après les consultants, cette méthode est un outil d'analyse, de segmentation et de définition du client au moyen de ses préférences de style, au lieu d'avoir recours à des définitions basées sur « la mode, les études démographiques et le pouvoir d'achat » du consommateur.

L'autre compétence cognitive qui a dû être développée est celle de l'équipe de ventes.

Toute équipe ayant un contact direct avec le consommateur a été entraînée [C2] pour répondre au client à partir du style de vie, et non plus par rapport au produit. L'entraînement a été réalisé par le même entreprise de consultants afin de construire et d'exécuter une définition claire du profil du public-cible, sur la base du concept de marque, de développement du produit, de la planification des achats, du visuel de *merchandising* et de la stratégie de marketing.

L'entraînement a permis de répondre à la problématique des compétences cognitives tout en permettant une avancée en termes de compétences relationnelles externes [C3] et opérationnelles [C4], surtout parce que l'interaction avec les clients a commencé à jouer un rôle de différenciation, avec des changements dans la façon d'aider à choisir un produit en magasin. Des protocoles d'accueil par styles de vie ont été mis en place, en plus d'une présentation des produits à laquelle les vendeurs ont été obligés de s'adapter pour pouvoir informer les clients.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles [T], cette nouvelle disposition a demandé, et demande encore, une entente parfaite entre les équipes de développement, d'achats, de logistique et d'opérations des magasins [T1], avec une synchronisation du travail par le biais de systèmes d'information [T2]. Il a également fallu mettre un terme à la vente de draps, nappes et serviettes [T3] pour adapter les ventes au « style de vie ».

Intrinsèquement, même si la structure du changement de la présentation du magasin demande des investissements coûteux et des études approfondies, les Magasins Renner n'ont pas eu de problèmes lors de l'implantation de ce nouveau style. Toutefois, il existe une difficulté particulière à ce concept qui dure encore : celle de réunir des produits qui plaisent au client. D'après la responsable des relations avec les investisseurs, l'entreprise ne choisit pas toujours des collections qui ont du succès.

Pour la responsable des relations avec les investisseurs, l'entreprise a perçu un retour sur l'efficacité du client, car l'implantation du « style de vie » a facilité l'expérience d'achats en simplifiant le choix des produits et en améliorant l'utilisation du temps d'achat. Avec cette présentation par styles de vie, le magasin cherche à proposer des produits pour toute la famille (*one-stop shop*) et à mettre à disposition des chaussures et des accessoires qui complètent le style de vie, toujours d'après le rapport administratif publié en 2007. Le retour sur la prise de valeur a entraîné une meilleure efficacité opérationnelle avec une augmentation des occasions de ventes croisées, un meilleur écoulement des stocks, sans superposition de marchandises, un moindre besoin de baisser les prix (*markdowns*) et une augmentation des marges, conformément à ce qui a été présenté dans le rapport administratif de 2007 et dans celui de

2012, ces informations étant aussi disponibles dans la présentation institutionnelle publiée en octobre 2013.

Malgré une implantation en 2002, cette innovation n'est pas encore copiée par d'autres magasins ou détaillants, elle est encore aujourd'hui présentée comme une stratégie et l'un des grands avantages compétitifs de cette organisation.

La **troisième** innovation proposée par cette entreprise est, chronologiquement, celle de la première entreprise brésilienne dont le capital a totalement été fragmenté à la Bourse de valeur de São Paulo (BM&BOVESPA) en 2005. En 1967, l'entreprise a ouvert son capital tout en restant une entreprise familiale dont les actions étaient peu négociées en Bourse. En 1998, la troisième génération de la famille aux commandes de l'organisation a décidé de vendre la compagnie. L'entreprise J.C. Penney Brazil Inc. Propriétaire d'une des plus grandes chaînes de magasins des États-Unis a pris le contrôle de cette entreprise, avec 98 % du capital.

Toutefois, en juin 2005, la haute administration des Magasins Renner a décidé de vendre le contrôle de la compagnie par le biais d'une offre publique d'action à la BM&BOVESPA. Les Magasins Renner ont alors été classés comme « sans statut » au sein du nouveau marché de la Bovespa et comme la première entreprise avec près de 100 % de ses actions en circulation. Dans la plupart des entreprises, un ou deux associés contrôlent la majorité du capital de l'entreprise, mais chez Renner, d'après la convention de l'organisation, aucun actionnaire ne peut détenir plus de 20 % des actions. Si à cause d'une situation quelconque un actionnaire dépasse cette limite de 20 %, il devra automatiquement vendre son surplus d'actions. Il s'agit donc d'un statut complètement destiné à la protection des actionnaires minoritaires.

D'après le Directeur financier et des relations avec les investisseurs, le processus d'inscription à la liste des entreprises cotées en bourse a pris près de 6 mois, surtout parce qu'il y a des conditions légales et institutionnelles, et plus particulièrement par rapport à la gouvernance de l'organisation. Conformément aux informations du rapport rapport d'administration datant de 2005, l'entreprise a dû mettre en place un nouveau modèle de gouvernance corporative, caractérisé par une professionnalisation de la gestion, une séparation de la fonction de Président du conseil d'administration de celle de Président de la compagnie, par la formalisation d'un Conseil composé de membres indépendants et par un effort permanent capable de maintenir une forte communication avec les actionnaires.

Pour cela, les principales compétences [C] qui ont dû être modelées pendant le processus sont avant tout cognitives. La haute administration de l'entreprise, avec l'aide de consultants spécialisés (consultants légaux) [C1], a mis en œuvre une nouvelle relation de

travail entre le Conseil et la Direction de la compagnie, le Conseil se réunissant en cas de besoin ou au moins une fois par mois. Le rapport administratif en date de 2007 décrit qu'en 2006, il a fallu apporter des améliorations au statut social, afin de répondre aux modifications effectuées au sein du nouveau marché de la Bovespa. En 2007, les travaux ont été axés sur la formalisation des règlements internes du Conseil d'administration, du Comité des rémunérations et du Conseil fiscal, ainsi que sur les modifications du Plan d'option d'achat des actions (POAA). De plus, des améliorations ont été apportées aux statuts de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de Gouvernance corporative. En plus de ces statuts, le Manuel de participation des actionnaires aux assemblées a été défini pour une meilleure transparence et garantir une prise de décision consciente et participative de la part de tous les actionnaires, grâce à leur présence physique ou par le biais d'une représentation. Cette initiative a reçu le prix IBGC de gouvernance corporative dans la catégorie : Innovation de l'Institution brésilienne de gouvernance corporative. Enfin, à partir de l'exercice 2007, l'entreprise a divulgué des informations additionnelles conformément à la norme « *International financial reporting standards* » (IFRS) du règlement du nouveau marché de la Bovespa. Dès mai 2007, l'entreprise a également mis en place des portefeuilles théoriques à la Bovespa et est entrée dans les indices Ibovespa e IBRX-50.

En plus des compétences cognitives des consultants, le corps de direction a été obligé de se professionnaliser [C2], dans le cadre d'un nouveau style de gestion qui a commencé à répondre non plus à un seul propriétaire, mais à une multitude de propriétaires fragmentés et localisés dans différentes parties du monde. Actuellement, il y a 7 843 actionnaires, dont 86 % d'étrangers et 14 % de Brésiliens. Les directeurs doivent répondre à un Conseil fiscal et à un Conseil d'administration. D'autre part, d'après le Directeur financier et de relations avec les investisseurs, l'entreprise est plus exposée, car ses informations sont publiées dans des journaux et des revues spécialisées, en plus de faire l'objet d'études et critiques provenant d'analystes du marché. Par conséquent, les compétences relationnelles externes ont également été développées de façon plus assertive et toujours avec le but de préserver la valeur des actions des investisseurs [C3].

Une fois encore, il n'a pas été nécessaire de recourir aux compétences des clients, surtout parce qu'il s'agissait d'une décision de gestion des affaires internes. En ce qui concerne les caractéristiques matérielles [T], il n'y a pas eu de modifications visibles, mais, pour ce qui est des caractéristiques immatérielles, de nouveaux protocoles de procédures et de relations [T1], résultats des statuts et des conventions présentées, ont dû être formulés.

Cette innovation a fait l'objet de résistances qui durent jusqu'à maintenant. Les

investisseurs brésiliens se sont inquiétés, selon les mots du Directeur financier et des relations avec les investisseurs, de l'administration d'une organisation « sans propriétaire ». Jusqu'en 2014, la plupart des investisseurs sont encore des étrangers.

Pour ce qui est de la prise de valeur, une entreprise qui ouvre son capital a une plus grande visibilité dans les médias et une meilleure gestion causée par la mise en œuvre de meilleures pratiques de gouvernance. Le principal bénéfice de ce système provient de l'obtention de ressources supplémentaires sans endettement de l'entreprise. Dans le cas des Magasins Renner, cette entrée de ressources a amélioré l'expansion de l'entreprise qui, après son entrée à la BMF&BOVESPA, a ouvert plus de 30 magasins et s'est installée dans la région nord du pays. Cela s'est traduit par une efficacité opérationnelle plus grande, à partir du moment où les ventes et les bénéfices ont augmenté. Indirectement, l'achat plus volumineux de lots de produits – de vêtements et de parfums – a également amélioré les négociations de prix et de délais, ce qui a aussi permis d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise et entraîné des retours indirects. Pour le client, il y a eu également des conséquences qui ont eu un impact sur son efficience et efficacité, car il a pu avoir accès à un plus grand nombre de points de vente et à une plus importante variété de produits.

Quant au cycle de vie, il est possible de voir qu'actuellement il y a plus de cinquante entreprises brésiliennes qui présentent les mêmes caractéristiques, mais que cela n'a pas touché les gains perçus avec la fragmentation du capital. En effet, les investisseurs parient sur le long terme, ce qui garantit l'investissement et amène de nouveaux investisseurs qui font bouger la base de l'entreprise. Finalement, en 2014, vingt-quatre banques, brésiliennes ou étrangères, ont émis des rapports périodiques sur les Magasins Renner pour le portefeuille de leurs clients, ce qui a élargi la visibilité de l'entreprise à de potentiels investisseurs.

La **quatrième** et dernière innovation présentée par les Magasins Renner a été celle de la mise en place de la carte de crédit cobrandée du magasin (Mastercard et Visa) en 2010. Il s'agit du premier réseau de détaillants à associer une carte de crédit au magasin avec la marque d'autres entreprises financières. L'innovation a été lancée par l'entreprise sous le nom de « Ma carte » et avec le slogan : « Une carte qui respecte vos choix ». Le client peut l'utiliser comme carte spécifique pour les Magasins Renner, c'est-à-dire comme carte réservée au magasin, avec la possibilité de mensualiser les achats et de les payer sur cinq mois sans intérêts ou sur huit mois avec intérêts, et un premier paiement soixante jours après la réalisation de l'achat. Elle peut également être utilisée comme carte de crédit internationale, dans ce cas elle est soumise aux règles de la marque des établissements financiers l'ayant délivrée.

L'initiative concernant cette innovation est partie de l'entreprise qui s'est aperçue que les Magasins Renner perdaient les clients de la carte de crédit *Private Label*² à cause des systèmes de cartes de crédit traditionnelles qui offraient des promotions de milles aériens ou de points pouvant être échangés contre différents produits. La solution a donc été de transformer la carte de crédit de l'entreprise en carte de crédit liée à d'autres établissements financiers, pour pouvoir récupérer ces clients. Ici, la stratégie de l'entreprise Renner consiste à renforcer la relation avec ses clients, à développer l'utilisation de ce produit et à faciliter les options de crédits au moment des achats.

Les compétences [C] se restreignent une fois encore au prestataire de service. Les compétences cognitives découlent d'un contrat avec des consultants [C1] et le service technologie de l'information de l'entreprise [C2] a travaillé au support technique du programme. L'entreprise a également été obligée d'établir un contact avec les systèmes Visa et Mastercard [C3]. Les employés travaillant à l'accueil ont été entraînés [C4], afin de répondre à deux besoins : l'utilisation de la carte par le client et par l'entreprise.

En ce qui concerne l'entreprise, il s'agissait de préoccupations liées à la sécurité et, en même temps, à la rapidité de la demande, de la fabrication et de la validation de la carte. Les employés ont donc dû utiliser de nouveaux protocoles d'accueil et de nouvelles technologies d'information capables de supporter l'innovation.

Les caractéristiques matérielles [T] ont vu leur logistique d'accueil [T1] influencée par de nouveaux systèmes d'information. En effet, pour que le partenariat ne se restreigne qu'aux entreprises Visa et Mastercard, l'organisation s'est restructurée [T2] et a mis en œuvre de nouveaux départements et fonctions financières. Ainsi, le secteur des Services financiers a été mis en place, avec toutes les activités bancaires nécessaires réalisées en interne. Pour ce qui est des caractéristiques immatérielles, de nouveaux protocoles d'accueil [T3] ont été nécessaires pour les procédures de ventes et les demandes d'émission des cartes de crédit.

Des obstacles ont surgi surtout à cause de problèmes liés au système d'information et à l'adaptation du département technologie de l'information de l'entreprise. D'autre part, il n'est pas encore possible d'affirmer que ce processus a pris fin, car il faut régler les problèmes qui existent au sein des systèmes créés par l'innovation. En plus de problèmes technologiques, en 2010, l'article 39 du Code de défense du consommateur (CDC) a été promulgué, ce dernier définit qu'il est « abusif de fournir au client un produit ou un service qui n'a pas été demandé ». En conséquent, les entreprises et les banques ne peuvent plus envoyer

2 Le Private Label ou carte de crédit du magasin est une carte de crédit proposée par le détaillant qui ne peut être utilisée que pour effectuer des achats dans les établissements inscrits au programme.

automatiquement des cartes de crédit chez les clients. D'après la responsable des Relations avec les investisseurs, ce projet d'implantation s'est appuyé sur un modèle d'envoi direct au client, sans demande préalable. À partir de cette interdiction, il est devenu nécessaire de modifier la plate-forme technologique de tous les Magasins Renner, pour que la carte soit offerte au client dans les magasins. Cela a retardé la mise en place du produit d'environ un an.

La procédure actuelle fait que le système, au moment de l'achat du client, avertit l'employé que le client a le profil pour faire partie du programme « Ma carte ». Dès lors, la carte de crédit est proposée et, en cas d'acceptation, le client signe les documents nécessaires à l'émission de la carte, qui, à partir de là, pourra être envoyée à son domicile. Malgré toutes ces barrières, en 2013, l'entreprise a émis un million et demi de cartes de crédit.

Toujours d'après la responsable des Relations avec les investisseurs, la commission qui normalement est destinée aux banques a été versée aux Magasins Renner, ce qui constitue un retour sur investissement. Pour elle : « pourquoi l'entreprise paierait-elle quelque chose si elle peut le faire à l'intérieur de la compagnie et gagner de l'argent ? ». Il faut rappeler que l'entreprise reçoit également un pourcentage des entreprises Mastercard et Visa sur tous les achats réalisés avec « Ma carte » dans d'autres établissements. Un autre retour provient du déclin de la carte de crédit Renner. Selon le Directeur financier et des relations avec les investisseurs, les émissions de carte de crédit de ce type ont continué à baisser, même si cette baisse est moindre depuis quelques mois. Pour le client, le retour provient de nouvelles formes de paiement qui sont facilitées, ce qui améliore son efficacité.

La présentation des résultats 2014 démontre que l'efficacité opérationnelle a augmenté avec une croissance des émissions de cartes de crédit, qui sont passées de 18,4 millions en 2011, à 20,2 millions, puis à 22 millions en 2012 et 2013, soit une augmentation de 10 et 8,7 %. La facture moyenne de la Carte de crédit Renner a également augmenté, passant de 136,64 Réaux en 2011, à 147,61 Réaux en 2012 et à 156,96 Réaux en 2013, soit une augmentation de 8,3 % et 6,3 %. 25,4 % des ventes sont payées en liquide et 74,6 % sont faites avec une carte de crédit, dont 51,4 % avec la carte *Private label* et 23,2 % avec d'autres cartes de crédit qui ne sont pas distribuées par le magasin. Ces résultats sont ceux de l'année 2013.

Pour reprendre la chute des ventes avec la carte Renner, entre 2008 et 2009, elles ont décliné de 2,9 % et, entre 2009 et 2010, de 3,6 %. En 2010, le programme Ma Carte a été implantée et, en 2011, la chute a été moins importante, puisqu'elle n'a été que de 1,9 %, l'année suivante, elle a été de 2,6 %. Entre 2012 et 2013, la diminution n'a été que de 0,7 %.

Les innovations trouvées dans les Magasins Renner ont eu recours, de façon générale,

à la *demand pull*. Trois innovations : « l'enchantomètre », le Style de vie et la carte co-branded tirent leur origine des demandes du marché. L'innovation Corporation a des caractéristiques de *technology push*, car il s'agit d'une initiative de l'organisation, qui a eu besoin de développer d'autres bases pour que l'innovation soit implantée. Cette entreprise pourrait être classée comme entreprise ambidextre parce qu'elle réussit aussi bien à répondre au marché qu'à développer des innovations, même s'il faut dire qu'il n'existe pas de processus formel de mise en œuvre d'innovations provenant de la *technology push*, d'autant plus que ce cas semble être le seul.

En ce qui concerne les vecteurs d'altération ou d'ajout sur le produit du service, les innovations sont analysées de façon individuelle dans le cadre de chaque entreprise, les magasins Renner présentent trois innovations avec [C] et [T] qui entraînent [Y] et une seule innovation avec [C] et [C'] qui produit [Y]. Il faut rappeler que pour toutes les innovations [Y] ont été modifiées, ce qui d'après Gallouj (2002) n'est pas nécessairement le cas, même pour les innovations radicales. Les formations [C] et [T] n'ont pas été présentées dans l'analyse de Gallouj (2002). L'évaluation de l'innovation Style de vie démontre qu'il s'agit clairement d'une logique de service dominant, dans le cadre de laquelle le service proposé par l'entreprise est un centre de qualité et d'avantage compétitif pour l'organisation. La vente des produits passe au second plan et les conseils de mode et de style apparaissent comme un service additionnel capable d'augmenter les ventes et de faire la différence sur la prestation de services. Les deux autres innovations qui présentent une configuration semblable sont la carte co-branded et Corporation. La carte co-branded a été mise en place non pas pour évaluer ou développer une nouvelle expérience, mais pour des questions financières de chute des recettes causée par un type de paiement. Toutefois, il faut ajouter que la moyenne des ventes du magasin n'a pas diminué, ni non plus la valeur moyenne de l'organisation, qui continue à monter. Néanmoins, les ventes liées à la carte de crédit de la compagnie étaient en baisse depuis plusieurs années, elle n'était donc plus considérée par l'entreprise comme un mode de paiement rentable. Dans ce cas, l'innovation a consisté à s'adapter au comportement du consommateur qui cherchait à obtenir un avantage de paiement, qui n'existait pas jusqu'à ce que cette innovation soit mise sur le marché. Cet avantage a également touché l'organisation.

L'innovation « corporation » est aussi une innovation organisationnelle. Dans ce cas, l'entreprise a été obligée de remodeler et de mettre en place de nouvelles formes de gestion construites sur de nouvelles expertises. Même si cela n'amène aucun avantage direct aux clients, la capitalisation permise par ce nouveau modèle de gestion a permis à l'entreprise de s'installer dans d'autres États du Brésil et d'arriver dans la région Nord et Nordeste, en

quelques années. Il faut ici rappeler qu'il s'agit là de la seule innovation qui a été imitée parmi les innovations présentées par l'entreprise. Malgré tout, même après sa copie, l'avantage compétitif est resté durable pour l'entreprise. Cela peut être mesuré par l'entreprise en termes d'augmentation de son portefeuille d'investisseurs et du nombre d'entreprises qui voudraient faire partie de ses actionnaires. Il n'y a donc pas eu de déclin quant à la demande de participation, ni de diminution de la valeur monétaire des investissements. Pour sa part, «L'enchantomètre» a été créé dans le but de mesurer la qualité des services après l'expérience, moment où le consommateur est encore focalisé sur la sensation que lui a apportée l'achat. L'introduction de nouvelles compétences a été nécessaire pour améliorer cette expérience d'achat focalisé sur les services.

En ce qui concerne son classement en tant que modèle d'innovation, il est évident qu'il s'agit d'une innovation radicale, puisqu'elle amène une modification de tous les éléments [C], [C'], [T], ce qui a entraîné un [Y] totalement nouveau, alors qu'avec l'implantation de « l'enchantomètre», le [Y] est resté inaltéré. Les innovations «style de vie», « corporation » et de la carte *co-branded* ont entraîné la production de nouvelles compétences et caractéristiques, ce qui permet de les déclasser comme des innovations incrémentielles (Gallouj, 2002). En effet, l'innovation incrémentielle est caractérisée par l'ajout ou le remplacement de certaines composantes des vecteurs, situation qui dans tous les cas est perçue comme additionnelle.

L'analyse des obstacles à l'innovation démontre que deux d'entre elles, Corporation et carte co-branded, ont eu à faire face à des problèmes. Dans le cas de « enchantomètre » et du Style de vie, aucune barrière n'a été détectée, ce qui prouve qu'il n'y a pas de normes quant aux situations d'obstacle qui ont été détectées. D'autre part, l'innovation Corporation a été imitée sans que cela entraîne une chute de sa plus-value pour l'entreprise, d'autant plus que la prise de valeur a surtout eu lieu dans le cadre de l'efficacité opérationnelle et de la fidélisation du client. Une fois encore, la fidélisation du client démontre l'impact de la théorie de la logique du service dominant, car l'entreprise cherche à offrir plus qu'un simple produit au client, elle propose toute une expérience qui le conduira par la suite à devenir un habitué. L'efficacité opérationnelle, quant à elle, même si elle ne cherche pas une augmentation des ventes et des recettes, se retrouve dans la plupart des interactions avec le client et dans les attitudes qui garantissent une réponse à ses besoins.

3.2 Magazine Luiza

Le Magazine Luiza est une entreprise spécialisée dans la vente de meubles, électronique et électroménager. Elle a été fondée en 1957 à França, arrière-pays de São Paulo, dans la région Sud-est du Brésil. En 2014, ce réseau est présent dans les États de São Paulo, Rio Grande do Norte, Piauí, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Sergipe, Pernambuco, Bahia, Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Sul, Santa Catarina et Paraná. Avec 732 magasins il s'agit du sixième plus grand détaillant du pays. Cette entreprise a présenté 7 innovations :

Entreprise	Numéro	L'innovation	Influence d'innover	Type d'innovation	Compétences du client [C']	Compétences du prestataire [C]	Caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [I]	Caractéristiques finales ou de service [Y]	Barrière	Création de valeur	Appropriation de Valeur
Magazine Luiza	1	Lojas Virtuais	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle
	2	Liquidação Fantástica	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Implication du client	Efficacité Opérationnelle Client Fidèle
	3	LuizaCred	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle Efficacité Opérationnelle
	4	Canais de Comunicação	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Non	Implication du client	Efficacité Opérationnelle
	5	P&D	Technology push	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle Efficacité Opérationnelle
	6	Gestão de Pessoas	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Implication du client	Efficacité Opérationnelle
	7	Magazine Você	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Non	Implication du client	Efficacité Opérationnelle Client Fidèle

Tableau 5 : Les innovations du Magazine Luiza

La **première** de ces innovations est celle des magasins virtuels, qui a été mise en place en 1992. Ces magasins virtuels sont un concept différent des boutiques du commerce électronique. Il s'agit de petits points de vente situés dans des villes d'une taille qui va jusqu'à 50 000 habitants. Au départ, ce service était réalisé par un vendeur qui montrait les produits à l'aide d'une cassette VHS et d'un téléviseur. Ces stations de travail se sont modernisées et ont été équipées d'ordinateur. En 2012, les magasins virtuels de l'entreprise mesurent en moyenne 150 m², avec un terminal pour chaque vendeur – il y a environ 10 vendeurs par magasin –, qui contient un catalogue électronique. En 2013, un premier magasin virtuel a été ouvert à São Paulo, il se trouve dans une communauté (Heliópolis). Les produits vendus dans les magasins

virtuels ne peuvent être que ceux qui sont disponibles dans les Centres de distribution de l'entreprise. Ils sont livrés sous les 48 heures. Les investissements nécessaires à l'ouverture de ces magasins sont peu importants, autour de 15 % de la somme dépensée pour ouvrir un grand magasin. La source de l'innovation provient d'une idée interne due à une initiative de la haute administration qui voulait diminuer les coûts d'opération et augmenter l'expansion de l'entreprise.

En ce qui concerne les compétences du prestataire de service, de nouvelles capacités théoriques ont été mises en place, qui ont pris la forme d'un entraînement destiné aux employés [C1]. Dans un cas d'étude pour l'*Harvard Business School*, le Directeur du marketing a déclaré que les employés doivent savoir présenter les photos et les spécifications du produit aux clients, tout en les aidant à effectuer leur choix conformément aux coûts et bénéfices de l'achat. Étant donné qu'il s'agit d'un magasin avec un nombre réduit d'employés, le vendeur doit également faire l'analyse de crédit, l'approbation et la finalisation de la vente. De plus, des partenariats avec d'autres entreprises sont nécessaires afin de mettre en œuvre une prestation de services d'insertion sociale. Pour cela, des compétences relationnelles externes [C2] doivent être développées avec des organisations qui, normalement, ne travaillent pas avec les entreprises de commerce de détail. D'après le responsable de la communication et de la durabilité, dans chaque magasin virtuel se trouve un espace de « Centre de promotions » qui a pris la forme d'un petit auditorium capable de répondre aux demandes de la communauté, avec des cours d'anglais, de gymnastique, de cuisine ou d'autres besoins sollicités.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles et immatérielles, il a fallu mettre en place une nouvelle présentation [T1] pour recevoir le client de façon différenciée et personnalisée, un nouveau mode opératoire de la logistique [T2] afin d'effectuer les livraisons dans les villes où se trouvent les magasins virtuels – gérés avec l'ensemble des autres activités du Magazine Luiza – et un nouveau système d'informations multimédias, qui a été développé, a évolué au cours du temps et est encore perfectionné par l'entreprise [T3].

Aucun obstacle n'a été détecté quant à l'implantation de l'innovation. Un plus grand nombre de points de vente et une nouvelle présentation ont entraîné un retour pour le client, ce qui favorise l'efficacité et l'expérience du client, dans le cadre d'un achat facilité par le biais d'une supervision différenciée et d'une présentation minutieuse du produit. Avec les magasins virtuels, mais aussi grâce à une participation satisfaisante aux ventes, l'efficacité opérationnelle de l'entreprise s'est améliorée, avec une réduction des coûts d'installation du magasin, des procédures et des dépenses par rapport aux stocks, au personnel. Cette structure

n'a pas été imitée, malgré 22 ans d'implantation, un retour sur investissement et des points supplémentaires de participation sur marché.

La **deuxième** innovation implantée par l'entreprise touche le domaine du marketing. Les « soldes fantastiques » ont été lancées en 1993. Il s'agit d'une campagne de rabais (avec jusqu'à 70 % de remise) sur toutes les marchandises du magasin, qui a lieu le premier samedi du mois de janvier. En plus de ces rabais, l'entreprise investit dans des activités de loisir, d'intrants et de toilettes chimiques supplémentaires pour pousser les clients à participer.

Au départ, ces soldes ont été élaborées à cause de la chute des ventes qui touche traditionnellement le commerce de détail au mois de janvier. Après les achats de Noël, les ventes chutent dans le commerce et les soldes ont été pensées pour permettre une meilleure rotation des stocks lors d'un mois où les ventes sont historiquement en baisse. Il est important de mettre l'accent sur le fait que les produits vendus ne sont pas des fins de stock ou des éléments présentant des défauts. Ces produits sont neufs et ont fait l'objet de négociations constantes du Magazine Luiza avec ses fournisseurs. Pour le responsable de la communication et de la durabilité, cette innovation a révolutionné le commerce de détail au mois de janvier qui, avec le temps, a fini par s'adapter aux « Soldes fantastiques » et à faire que ce mois soit connu comme celui des grandes soldes du commerce de détail. « La première année, cela a bien marché, la deuxième aussi, après la concurrence a commencé à copier. Cela a tellement bien fonctionné que le calendrier du commerce de détail a changé au Brésil. Aujourd'hui, le mois de janvier est un mois de solde et celui qui a commencé le mouvement c'est le Magazine Luiza ».

Comme il s'agit d'un événement très important pour l'entreprise, il existe un processus de préparation qui commence un mois avant et dure un mois après, en plus d'une communication avec le client. Les compétences requises concernent le prestataire de services et ses compétences tactiques et relationnelles internes et externes. Une nouvelle négociation entre l'entreprise et ses fournisseurs a été mise en place, elle exige plus de compétences de négociation du secteur des achats [C1]. De la même façon, les employés administratifs travaillent en magasin le jour des soldes, ils doivent donc connaître le système de vente directe au client [C2] et être capables de travailler à des fonctions inhabituelles, ce qui entraîne une nouvelle interaction entre les employés et les clients ce jour-là [C3]. En effet, le magasin doit faire face à une augmentation non négligeable du nombre de personnes qui y circulent. Toujours par rapport aux compétences relationnelles externes, l'entreprise a également établi un canal de communication avec la presse pour le jour de ces soldes. Il est donc nécessaire d'élaborer des campagnes publicitaires spécifiques, en plus d'une couverture

de la presse pendant l'événement [C4].

Les caractéristiques matérielles se transforment également lors de la campagne. La logistique de distribution est modifiée, car le client doit retirer son produit au moment de l'achat et l'emporter, puisqu'aucun service de livraison n'est proposé [T1]. D'ailleurs, le modèle de ventes est plus basé sur le libre-service que sur un service personnalisé, avec un employé spécialement destiné à l'accueil du client [T2].

Aucun obstacle à l'implantation de l'innovation n'a été détecté. En ce qui concerne la prise de valeur, celle-ci touche l'efficacité du client, avec un paiement facilité du fait des fortes remises proposées. Il existe également une amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à l'augmentation des ventes et à la fidélisation des clients, avec des personnes qui participent de façon effective à la campagne depuis de nombreuses années.

Même après l'imitation de cette promotion par les concurrents, l'entreprise n'a pas souffert de diminution de l'impact des soldes. D'après le responsable de la communication et de la durabilité, les magasins du Magazine Luiza sont généralement situés dans des régions avec une forte concentration de détaillants et de concurrents qui se partagent le même espace. Certains d'entre eux ouvrent même leurs magasins dès l'aurore pour combattre la fuite des clients qui attendent les soldes du Magazine Luiza. Il est donc évident qu'il existe une fidélisation du client et « la queue passe devant le magasin, personne n'en sort pour aller acheter chez les concurrents. Par conséquent, il est possible de voir qu'il s'agit d'un cas à succès. Même si tout le commerce de détail a changé au Brésil, les soldes du Magazine Luiza restent un événement unique ».

La **troisième** innovation proposée par l'entreprise est née en 2001, dans le cadre d'une association entre le Magazine Luiza et la banque Unibanco (Itaú-Unibanco). Il s'agit d'un joint-venture qui a pris le nom de LuizaCred. Par le biais de cette nouvelle entreprise, le Magazine Luiza est devenu la première entreprise brésilienne de commerce de détail à signer un partenariat avec une banque. Le but était de fournir des solutions de financement aux clients du Magazine Luiza grâce à un carnet de paiement. Par la suite, d'autres services ont été proposés, comme des prêts personnels, que les clients connaissent sous le nom de : « Argent extra ». En 2007, l'organisation a fini par proposer des cartes de crédit aux clients, celles-ci pouvant être utilisées aussi bien dans le magasin que dans un autre établissement. En 2014, les produits offerts, en plus de ceux qui ont déjà été mentionnés, sont des assurances-vie Luiza et des prêts consignés pour les retraités et les pensionnés de l'Institut National de Sécurité Sociale (INSS).

L'initiative de cette innovation est partie de l'entreprise, après le constat qu'un grand

nombre de clients n'avaient pas accès au crédit, surtout parce qu'ils n'avaient pas accès aux banques. D'après le responsable de la communication corporative et de la durabilité, de nombreux clients du Magazine Luiza ont obtenu leur première carte de crédit par le biais de cette entreprise.

Les compétences [C] impliquées sont restreintes au prestataire de service. Ces compétences se concentrent sur les relations externes, car de nouvelles formes d'interaction du Magazine Luiza avec le nouvel acteur, l'Unibanco (Itaú-Unibanco) [C1] ont dû être mises en place. Ce partenariat ayant entraîné la création d'une nouvelle entreprise, d'autres compétences ont été nécessaires : l'embauche et la formation de nouveaux employés, ce qui correspond à une compétence cognitive [C2], et la mise en œuvre des connaissances acquises grâce aux nouvelles procédures, ce qui est considéré comme une compétence opérationnelle [C3].

Les caractéristiques matérielles de l'innovation correspondent à la création de l'entreprise LuizaCred, qui a pris la forme d'un joint-venture [T1] et a modifié la structure des opérations de crédit de l'organisation, avec l'implantation de systèmes d'information [T2], d'une nouvelle structure organisationnelle [T3] et de nouveaux services. L'entreprise est constituée à parts égales de l'Unibanco (50%) et du Magazine Luiza (50%).

L'entreprise n'a rencontré aucun obstacle pour mettre en œuvre cette nouvelle structure de crédit, à l'exception des défis inhérents à la création d'une nouvelle entreprise. En termes de retours sur investissement, le responsable de la communication et de la durabilité a observé que les nouvelles formes de paiement et la plus grande facilité et souplesse du crédit ont amélioré l'efficacité du client. Pour l'organisation, l'efficacité et l'efficience opérationnelles se sont notablement améliorées. En effet, pour ce qui est de l'efficience, l'entreprise a adapté une forme de crédit à un style simple et dépouillé, à l'exemple de ce qui a déjà été présenté, avec un minimum de bureaucratie et une agilité des procédures d'évaluation et de libération du crédit. L'amélioration de l'efficacité, elle, est due à une augmentation des ventes et des bénéfices par le biais d'une offre de crédit aux clients et d'une mensualisation sur 24 mois.

Même après l'adoption de ce système par d'autres détaillants, les ventes réalisées grâce à la carte LuizaCred ont continué à augmenter et, de nos jours, elles représentent un pourcentage significatif des ventes de la compagnie. D'après le Rapport administratif 2013, « la recette nette 2013 du secteur de financement à la consommation (LuizaCred) a augmenté de 9,1 %, avec un total de 1426,2 millions de Réaux, ce qui reflète une amélioration de l'équilibre entre le CDC et la carte Luiza, ainsi qu'avec les recettes de services ».

La **quatrième** innovation est liée aux canaux de communication de l'organisation. Elle

a été mise en place en 2005. Il s'agit d'une chaîne de télévision interne : la « TV Luiza », qui présente un programme hebdomadaire en direct. Cette émission est réalisée par les collaborateurs de l'entreprise, sans l'intervention de professionnels des médias. Elle passe avant l'ouverture des magasins et présente des informations sur les stratégies de vente de la semaine, la culture de l'organisation et des sujets considérés comme importants par les employés. Toutes les unités ont accès à cette chaîne et participent aux études de cas des meilleures actions et campagnes de mobilisation. En 2012, 60 émissions inédites ont été présentées par la TV Luiza.

Ces canaux sont utilisés pour produire des résultats sur les ventes et diffuser la culture de l'organisation et ses projets sociaux.

Les compétences [C] impliquées concernent les compétences directes du prestataire de service. Des compétences cognitives techniques [C1] ont été nécessaires chez les employés qui ont une activité au sein de la TV Luiza, y compris des présentateurs qui sont en général les leaders de l'organisation. Des compétences relationnelles internes [C2] ont également été nécessaires à partir du moment où tous les employés peuvent proposer des sujets à la programmation.

Dans ce cas, aucune caractéristique matérielle et immatérielle n'a été détectée, ni de compétences provenant des clients.

Tout comme l'innovation précédente, il n'y a pas eu d'obstacles à sa mise en place et le retour sur investissement est interne puisqu'elle a un impact sur les ventes en termes d'efficacité opérationnelle. En effet, toujours d'après le responsable communication et durabilité, lorsqu'un produit passe sur cette chaîne de télévision interne, les ventes augmentent de 400 % sans aucune dépense en publicité externe. Le client bénéficie d'un retour indirect, avec une meilleure expérience d'achat, car les employés sont mieux informés sur les produits et mieux préparés.

La **cinquième** innovation concerne la mise en place d'un secteur de R&D au sein de la structure organisationnelle. Ce département créé en 2012 dépend de la Direction générale de l'organisation, il a donc directement accès à la haute administration de l'entreprise. Ce service est presque né de façon accidentelle, comme le fruit des bons résultats des projets basés sur les technologies de l'information et destinés au commerce électronique. Au départ, ce secteur était responsable des questions de ventes de technologie et de la gestion de projets, comme celui du magasin virtuel « Ton Magazine ». Il a été développé afin d'observer les tendances du marché et est chargé d'amener de nouvelles idées. Il n'y a pas de restrictions quant aux idées qui peuvent être appliquées aux marchés virtuels, puisque la base de leurs produits est centrée

sur la technologie, y compris dans les magasins. À partir de mars 2014, ce service a commencé à diriger toute la plate-forme e-commerce de l'entreprise. De fait, ce secteur s'occupe de n'importe quel type d'innovation et a recours au Magazine Luiza pour y réaliser des expériences. D'après le Directeur R&D, ces innovations sont surtout focalisées sur des situations aux caractéristiques académiques. Dans ce sens, l'entreprise cherche à participer au financement de différents projets mis en place par le gouvernement fédéral, généralement par le biais de la FINEP.

Tous les projets partent d'un concept, avec un prototype pouvant déjà être testé. D'après le Directeur de R&D, pendant six mois ce prototype reste en incubation et voit ses différentes versions s'améliorer. Les fonds de développement sont versés pour chaque prototype une fois que l'entreprise a émis une analyse du potentiel d'applicabilité. Ce service est surtout composé d'ingénieurs-informaticiens, mais aussi d'autres spécialistes, comme un physicien nucléaire ou un médecin-biologiste, au total 8 employés travaillent dans ce secteur.

Les compétences [C] impliquées se restreignent au prestataire de service. Dans ce cas, le client est l'entreprise elle-même, voire un client externe. Les compétences sont surtout des compétences cognitives, aussi bien scientifiques que tactiques [C1], provenant des employés du secteur de R&D, des compétences relationnelles internes [C2], par le biais desquelles les employés du service R&D peuvent comprendre les besoins des autres secteurs et présenter des propositions dans un langage accessible, ainsi que des compétences créatives [C3], surtout parce qu'il s'agit d'un secteur novateur qui doit faire attention aux nouvelles tendances et chercher des solutions non conventionnelles aux problèmes.

Comme cela a déjà été présenté, les caractéristiques matérielles de l'entreprise, c'est-à-dire sa structure organisationnelle, ont été modifiées [T1], en plus d'une accumulation de connaissances intangibles dérivant de l'apprentissage des employés du secteur [T2].

Aucun obstacle concernant l'implantation du service R&D n'a été détecté, surtout parce que, conformément à ce qui a déjà été analysé, sa création a été accidentelle est le résultat de travaux technologiques que ce groupe d'employés effectuait préalablement.

Pour ce qui est du retour sur investissement, en plus de la mise en œuvre du commerce électronique de l'entreprise, il y a eu des gains en termes d'efficience et d'efficacité opérationnelles grâce à la nouvelle chaîne de ventes et la réduction des coûts. En effet, les prix du site sont moins élevés que ceux pratiqués en magasin. Avec un meilleur accès aux produits, ainsi qu'un meilleur confort et praticité, le client y a gagné en efficience.

La **sixième** innovation vient de la relation de l'entreprise avec les employés et la façon d'administrer le secteur de la gestion du personnel. Des bénéfices sociaux, voire d'autres aides,

permettent une focalisation de l'entreprise sur le développement professionnel. D'après le responsable de la communication et de la durabilité, le commerce de détail est souvent considéré comme un point de passage pour les employés, qui considèrent que leur séjour professionnel dans ce secteur sera de courte durée. Le Magazine Luiza a cherché à comprendre les vrais besoins de ses employés et d'y répondre pour fixer des professionnels capables de construire une carrière dans l'entreprise. Cela a entraîné des actions comme le « chèque à la mère », espèce de soutien financier destiné aux enfants de moins de 11 ans pour aider leur mère à payer une garde, ce qui permet d'avoir des mères plus tranquilles au quotidien. L'assurance santé des employés est un autre bénéfice qui présente des caractéristiques particulières. Cette assurance s'étend aussi aux parents, aux beaux-parents, aux oncles et tantes et aux dépendants de l'employé. La direction de l'entreprise s'est aperçue que les employés de l'entreprise venaient de classes sociales plus basses, que leur niveau de scolarité était faible, mais qu'ils étaient des soutiens de famille pour les plus vieux membres ou même d'autres personnes. Une assurance maladie étendue est donc devenue un élément fondamental.

En ce qui concerne la formation professionnelle, il existe une bourse d'études qui permet d'améliorer le niveau de scolarité et de payer : des cours techniques, d'extension, de langues, d'université et de post-graduation. Au sein de l'entreprise, ce bénéfice porte le nom de : « Programme savoir Luiza », il existe depuis 1992 et vise à contribuer au « développement personnel des collaborateurs ». Pour cela, « l'entreprise concède ce bénéfice à tous ceux qui ont plus d'un an d'entreprise et ont obtenu un avis favorable de leur chef immédiat ». La limite maximum de cette bourse est de 70 % de la valeur totale du cours, ce pourcentage varie selon l'assiduité et la productivité de l'employé en tant qu'élève. À cela, il faut ajouter d'autres types d'aide aux études, comme un partenariat avec le Programme Amana-Key, qui existe depuis 1995 et permet de former les gestionnaires. « Le contenu de ce cours met l'accent sur un développement de la conscience professionnelle quant aux responsabilités en tant que leader et citoyen du monde ».

Toujours par rapport au développement professionnel, l'entreprise a un site dont le nom est « Porte du savoir » et qui fonctionne comme un outil de formation à distance. Cet outil est accessible à partir du site de l'entreprise. En 2012, 13 cours étaient destinés aux employés, « dont sept sur les procédures, cinq dans le domaine du commerce, un de formation au leadership et un d'évaluation ». Il n'y a aucun surcoût pour les employés et « les cours peuvent être suivis pendant les heures de travail, au sein de l'unité de travail ». La TV Luiza est également utilisée pour la capacitation, surtout parce qu'elle est focalisée sur une

amélioration des connaissances des produits vendus par le magasin. Ces formations durent de 5 à 30 minutes et comptent sur une aide apportée par les fournisseurs partenaires. D'autre part, les collaborateurs peuvent obtenir des réponses à leurs questions grâce à un service téléphonique où ils peuvent aussi gagner des prix. La TV Luiza a développé 15 programmes de ce type en 2012.

Il existe aussi un plan de carrière défini par l'organisation dans le cadre duquel les employés doivent respecter des conditions et des règles sur leur avancement.

Les compétences [C] impliquées concernent les compétences directes du prestataire de service, car il s'agit d'innovations internes. Des compétences cognitives scientifiques [C1] liées à l'embauche de tiers capables de donner des cours et d'élaborer un matériel de formation en ligne ont été nécessaires. Les compétences relationnelles internes [C2] sont également importantes dans la mesure où elles sont nécessaires à la divulgation des bénéfices et à la détermination des demandes internes pour de meilleurs bénéfices et cours.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles, il faut mettre l'accent sur le système d'informations qui est à la base de la Porte du savoir [T1].

Une fois encore aucun obstacle à l'implantation des projets de gestion du personnel n'a été détecté. De plus, le retour sur investissement pour l'entreprise a permis une amélioration de l'efficacité opérationnelle, avec une réduction de 85 % des demandes de démission des employées après un congé maternité. En 2012, 1506 collaborateurs ont reçu une aide pour pouvoir étudier par le biais de la Porte du savoir, et 95 846 cours ont été faits. Pour le client le retour est indirect, mais il peut permettre une plus grande implication du client, surtout parce que les employés sont plus épanouis et peuvent apporter une meilleure expérience d'achat.

La **septième** et dernière innovation est le fruit du travail de secteur de R&D du Magazine Luiza avant sa formalisation. Il s'agit d'un magasin virtuel, le « Ton Magazine », qui a été lancé en 2011. Cette innovation consiste à transformer les clients ou les personnes intéressées en diffuseurs. Pour cela, ces personnes peuvent ouvrir un magasin virtuel avec les produits du Magazine Luiza. Le nom du domaine est fourni par l'entreprise et les produits ont une interface facile à utiliser : il suffit de déplacer les produits sur la page personnelle qui est créée. Lors de la vente, le client qui choisit le produit est redirigé vers la page du Magazine Luiza, afin de finaliser l'achat. Ainsi, le propriétaire du magasin virtuel n'a aucun travail en termes technologiques, il ne fait que diffuser les produits. Pour chaque vente effectuée, le propriétaire du magasin gagne une commission qui varie entre 2,5 et 6 % sur la valeur du produit. Au départ, l'entreprise pensait qu'elle pourrait compter sur environ 10 000 diffuseurs, fin 2013 ils étaient près de 60 000 !

Les compétences [C] impliquées concernent aussi bien les compétences directes du prestataire de service que celles du client. Dans le cas du prestataire de service, il s'agit de compétences cognitives scientifiques [C1], qui dérivent des connaissances théoriques des employés ayant participé à l'élaboration technique du site, et de compétences cognitives pratiques [C2], liées aux connaissances tactiques de ces mêmes employés. De plus, il a fallu avoir recours à des compétences créatives [C3] pour l'élaboration de solutions efficaces au moment de la mise en place des profils des clients de l'organisation et de leur interaction avec le site, surtout lors de la création de leur page de vente. Une autre compétence qui a été utilisée tout au long de la mise en œuvre de l'innovation est celle du relationnel externe [C4], étant donné que le service technique du Magazine Luiza est toujours en contact avec les personnes qui ont des magasins virtuels, surtout pour une possible assistance technique, voire avec le service des livraisons qui est responsable des problèmes de délai ou du matériel endommagé. Par rapport aux compétences des clients [C], il a fallu développer des compétences cognitives techniques [C'1], comme dans le cas de l'élaboration de la page du magasin virtuel à partir des tutoriels du Magazine Luiza, ainsi que des compétences créatives [C'2] pour diffuser et vendre les produits. Normalement, les diffuseurs sont spécialistes sur un type de produit et offrent un service d'achat personnalisé, avec des spécifications sur les produits et leurs expériences d'utilisation.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles, un nouveau modèle de diffusion s'est mis en place avec les pages personnelles de vente [T1].

En plus d'une résolution plus facile des questions techniques, il n'y a pas eu d'obstacle à l'implantation de ces pages. Le retour sur investissement de l'entreprise est venu d'une augmentation des ventes grâce à une amélioration de l'efficacité opérationnelle. Malgré cette augmentation des ventes, l'avantage compétitif attendu par l'entreprise était celui d'une fidélisation des clients par le biais d'une amélioration du niveau des relations, aussi bien au sein de l'entreprise qu'avec les acheteurs. Pour le client, il s'est surtout agi d'une meilleure implication personnelle liée au fait que d'autres consommateurs spécialisés dans la vente s'occupaient de lui.

Les sept innovations qui ont été trouvées dans le Magazine Luiza présentent des caractéristiques assez semblables. Six d'entre elles sont des innovations qui ont surgi par le biais d'une *demand pull* et qui ont été mises en place pour répondre aux demandes du marché. Innovation qui a consisté à mettre en place un département de R&D peut être classée comme une *technology push*, car il s'agit d'une initiative de l'organisation, même si c'est également une innovation organisationnelle et une base permettant de créer de nouvelles innovations

dans un environnement créatif. Ainsi, une fois encore, il est clair que le commerce de détail cherche plus à répondre aux demandes du marché qu'à anticiper et à définir des situations qui produisent des changements. Dans le cas du Magazine Luiza, il est possible de comprendre qu'il s'agit d'une organisation ambidextre étant donné qu'il existe des innovations qui s'appuient sur les deux sources du développement – répondre aux demandes du marché et effectuer des recherches constantes pour développer de possibles applications –, ce qui démontre que l'entreprise cherche à exploiter de façon constante de nouvelles perspectives d'innovation, grâce à son département de R&D.

En ce qui concerne l'analyse des vecteurs, cinq innovations ont une configuration [C] et [T] qui produisent de nouveaux [Y]. Les innovations des magasins virtuels, des soldes fantastiques, du LuizaCred, du nouveau secteur de R&D et de la gestion du personnel font partie de ces cas. Les magasins virtuels ont permis de mettre en place une organisation pouvant atteindre des régions défavorisées en termes de commerce de détail, voire avec une faible participation du marché. Ce domaine est peu exploité et n'a donc que peu de concurrence commerciale. De plus, l'entreprise réussit également à développer un travail social grâce auquel l'entreprise est associée à des bénéfices tangibles pour la clientèle. Les soldes fantastiques dominent aussi un espace du marché qui permet d'augmenter les ventes. À cette époque de l'année, les compétences des employés deviennent primordiales, tout comme l'organisation logistique et la capacité de négociation de l'organisation. Les compétences qui existent doivent être prises en compte par d'autres employés qui apporteront une aide au processus des ventes, alors que les habiletés de négociations et la logistique doivent s'améliorer pour pouvoir répondre aux besoins et à la forte rotation des produits. Comme dans ce cas, les clients ne sont pas livrés par l'organisation, mais qu'ils doivent transporter par leurs propres moyens, le magasin doit avoir une quantité suffisante de produits en stock pour pouvoir satisfaire la clientèle.

Les innovations comme le LuizaCred et le département de R&D amènent des compétences qui vont au-delà de celles qui existaient déjà au sein de l'organisation. En effet, ces compétences sont nouvelles et ne sont pas seulement distribuées dans d'autres secteurs. Les connaissances qu'il faut pour refonder une nouvelle entreprise sur un modèle qui est différent de l'original, afin de répondre à une demande qui lui est faite, doivent être très bien étudiées et consolidées. Le secteur de R&D a encore le temps d'improviser et d'améliorer les produits, alors que le LuizaCred a dû commencer à fonctionner sans beaucoup d'erreurs pour ne pas compromettre l'image de l'entreprise auprès des clients.

La mise en place de l'innovation « TV Luiza » est liée à [C] et [T] qui entraînent un

nouveau [Y], puisqu'il n'a fallu recourir qu'aux compétences du prestataire de services et à des moyens technologiques, cette innovation n'impliquant pas le client directement. L'impact sur la clientèle n'est qu'indirect dans la mesure où la communication de l'organisation s'améliore. L'innovation « Votre Magazine » est la seule qui présente une configuration [C], [C'] et [T] qui produit un nouveau [Y], c'est-à-dire que tous les éléments ont été modifiés pour la mise en œuvre de cette nouvelle innovation. Il s'agit là du seul cas d'innovation radicale par rapport à la nature de l'action qui a concerné les caractéristiques et les compétences du Magazine Luiza. Comme pour les magasins Renner, les autres cas sont des innovations incrémentielles, puisque leurs configurations présentent sensiblement une même organisation des vecteurs.

Il est intéressant d'observer qu'aucun obstacle n'a empêché l'implantation de ces innovations. En effet, elles ont toutes été mises en œuvre de façon naturelle et ont reçu le soutien de la haute administration, même lors de l'élaboration des innovations. Cela prouve que cette organisation a tendance à recourir à l'innovation comme une stratégie et qu'elle est ouverte à la créativité, en plus de la développer chez les employés.

En ce qui concerne la création et l'appropriation de valeur, l'implication du client et l'efficacité opérationnelle sont les deux facteurs les plus présents. Comme cela a déjà été présenté dans le modèle de cette thèse, l'implication du client est difficile à détecter, car elle dépend de toute sa perception et de son expérience au moment de l'achat, situation basée sur la logique du service dominant. Par contre, en ce qui concerne l'efficacité opérationnelle, même si elle est généralement associée à un autre type d'appropriation de valeur, il s'agit plus d'une réponse à l'implantation d'innovations basées sur une augmentation des ventes et des bénéfices.

3.3 Pharmacies « Pague Menos »

Ce réseau de pharmacies a été fondé en 1981 dans l'État du Ceará, région Nordeste du Brésil. Il est surtout axé sur la vente de médicaments de marque ou génériques, de vitamines et d'articles liés à l'hygiène et à la beauté. Cette chaîne est présente dans les 26 États du pays et dans le District Fédéral avec 681 magasins en fonctionnement et 59 en construction. Elle a créé 16 000 emplois directs. Sa stratégie est d'étendre ses activités grâce à une politique de prix adaptés au marché où elle s'inscrit, ainsi qu'un éventail très large de formes de paiement et de développement de ses collaborateurs.

Entreprise	Numéro	L'innovation	Influence d'innover	Type d'innovation	Compétences du client [C']	Compétences du prestataire [C]	Caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [I]	Caractéristiques finales ou de service [Y]	Barrière	Création de valeur	Appropriation de Valeur
Pague Menos	1	Drugstore	Demand pull	Incrementiel	x	x	Non	x	Oui	Efficience du client Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle
	2	Autosserviço	Demand pull	Incrementiel	x	Non	x	x	Non	Efficience du client Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle
	3	Correspondente bancário	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Oui	Efficience du client	Efficacité Opérationnelle Client Fidèle
	4	SAC Farma	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Implication du client	Client Fidèle
	5	Programa de Fidelidade	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficience du client	Client Fidèle
	6	Plataforma Sempre Bem	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Oui	Efficience du client	Client Fidèle
	7	Programas Sociais	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Non	Efficacité du client	Efficacité Opérationnelle
	8	Fórum do Varejo Farmacêutico	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Non	Efficience du client Implication du client	Client Fidèle
	9	Plataforma e-commerce	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Oui	Efficience du client Efficacité du client	Efficience Opérationnelle Efficacité Opérationnelle
	10	Produtos de marca própria	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficience du client	Efficience Opérationnelle Efficacité Opérationnelle

Tableau 6 : L'innovation chez Pague Menos

La **première** innovation présentée par l'entreprise est celle de l'implantation du concept de Drugstore qui est basé sur la philosophie américaine du *One stop shop*, c'est-à-dire que le client ne s'arrête qu'une seule fois dans un endroit où il peut trouver différents produits. À partir de cette idée, le réseau de pharmacies a commencé à s'intéresser au domaine des cosmétiques et de l'alimentation, avec la mise en place de snack (sandwich tout fait). Ce nouveau concept a été implanté en 1985 et, jusqu'à maintenant, aucun autre réseau pharmaceutique n'a repris cette idée au Brésil, alors qu'elle est également courante dans de nombreux autres pays. Cette innovation a pour but de transformer la perception de la pharmacie comme simple point de vente de médicament aux personnes malades et de la fixer comme un endroit qui répond à différents besoins et est un lieu de bien-être.

Les compétences [C] impliquées, selon un analyste senior spécialisé en planification,

ont été directement influencées par le prestataire de service et le client. Chez le prestataire de service, il a fallu avoir recours à des compétences relationnelles externes [C1], car il a fallu augmenter le nombre de fournisseurs et améliorer les interactions avec ceux-ci, sans se restreindre à la seule industrie pharmaceutique, puisqu'il s'est agi d'élargir les activités aux secteurs des cosmétiques et des produits de beauté. Des compétences opérationnelles [C2] ont également été nécessaires lors de la présentation de nouveaux produits, différents de ceux que les employés avaient l'habitude de vendre. Pour les clients, toujours selon cet analyste, les compétences relationnelles internes [C'1] ont été celles qui ont été le plus mises à contribution et les plus difficiles à mettre en œuvre. Elles ont d'ailleurs été un obstacle à l'implantation de cette innovation. En effet, les clients ont besoin de développer une culture d'achat d'un nouveau type de produits au sein des établissements pharmaceutiques.

En termes de retour pour le client, cette nouvelle gamme de produits a amené plus de possibilités et de facilités d'achat, y compris avec le renforcement de la concurrence et la baisse des prix. Tout cela a rendu les pharmacies plus intéressantes et a amélioré l'efficacité et l'efficacité du client. Certains consommateurs ont même abandonné l'achat de ces produits dans les grands supermarchés à cause de la proximité de ce type de pharmacie. Pour l'entreprise, avec un public élargi, les recettes ont augmenté et les affaires se sont diversifiées, en plus d'augmenter les ventes du fait d'un manque de règlements, ce qui a amélioré les marges opérationnelles de ce nouveau groupe de produits et entraîné une meilleure efficacité opérationnelle.

En 2014, le marché a commencé à avoir recours à ces mêmes pratiques au sein d'autres chaînes concurrentes du Brésil, ce qui prouve que cette innovation est imitée et est en train de s'étendre. Malgré tout, les Pharmacies « Pague menos » n'ont pas vu baisser leur retour sur investissement.

La **deuxième** innovation a été implantée en 1988, période où ce réseau de pharmacies a commencé à offrir un système de self-service, ce qui a permis aux clients d'acheter des produits sans l'interférence des vendeurs. Cette innovation n'a été possible que parce qu'il y a eu un changement de législation. Néanmoins, les pharmacies sont réglementées par des lois municipales, d'État et fédérales qui interdisent la vente de types déterminés de produits, tout ne peut pas être à la portée des clients. Avec ce changement de présentation, ces commerces ont également mis en place un service d'accueil 24/24 heures, tous les jours de la semaine.

En ce qui concerne l'analyse des compétences [C] impliquées, cette innovation a touché les compétences des clients, car ils ont dû s'adapter à acheter en self-service [C'1], et les caractéristiques physiques du magasin [T1], avec le changement de présentation.

Aucun obstacle n'a été détecté par rapport à cette innovation. Comme dans le cas de la première innovation, les bénéfices pour le client proviennent d'une facilité, non seulement du fait du self-service, mais aussi à cause de la commodité de l'ouverture 24/24 heures, 7/7 jours, ce qui a permis une augmentation de l'efficacité du client. Pour la chaîne de pharmacies, les bénéfices sont venus d'une augmentation de la vente de produits, avec une meilleure efficacité opérationnelle. Ce système a d'ailleurs été copié par d'autres chaînes du secteur, sans que cela ait touché le volume des ventes provenant de cette innovation.

La **troisième** innovation proposée a consisté à transformer la chaîne en point de services bancaires, ce dès 1989. Au départ, il n'était possible que d'y payer des factures d'eau, d'électricité et de téléphone, mais en 2001, après une réglementation émise par la Banque Centrale du Brésil (BC), d'autres types de paiements ont pu être inclus dans cette prestation de service bancaire, comme les factures scolaires ou de copropriété. Il est important de rappeler que cette innovation n'a été implantée que dans la région Nordeste, à cause d'exigences réglementaires de la Banque Centrale. L'initiative est partie de l'un des membres fondateurs de l'entreprise après une visite faite à la bourse de valeurs, lors de laquelle il s'est aperçu qu'il était possible de faire rentrer d'autres types de valeurs au sein de l'entreprise alors que l'époque était marquée par l'hyperinflation. Le but de cette innovation consistait à améliorer le passage des personnes dans le magasin, ce qui ne pouvait qu'augmenter les ventes de produits, en plus de la recette réalisée grâce au service bancaire. En effet, les banques sont obligées de reverser un tarif fixe sur chaque facture payée dans le cadre de la chaîne de pharmacies.

D'après l'analyse senior, il a fallu développer les compétences [C] du prestataire de services pour atteindre un niveau élevé de difficulté, surtout parce que cette prestation n'était pas encore dûment réglementée. Une entreprise de consultants [C1] composée de cadres venant d'une banque publique et ayant une expertise à ce sujet a été embauchée afin de mettre en place l'interface entre les systèmes du réseau de pharmacies et ceux des banques. Ainsi, ils ont pu améliorer les compétences cognitives techniques de l'entreprise. Les employés ont également été préparés à encaisser les paiements [C2], par le biais d'un entraînement (compétences théoriques) et de pratiques de travail (compétences techniques [C3]). Il a aussi fallu mettre en place une nouvelle présentation du magasin [T1] pour pouvoir installer les caisses de paiements et les nouveaux systèmes d'information [T2].

Le principal obstacle à l'implantation de l'innovation a été dû au manque de réglementation du service, alors que normalement le secteur bancaire est fortement régulé. Toutefois, cet obstacle a été contourné grâce au contrat avec l'entreprise de consultants. En ce qui concerne les retours sur investissement, les clients ont bénéficié d'un nouveau service, ce

qui leur a permis de résoudre toute une série de questions au sein d'un seul et même établissement, d'où une amélioration de l'efficacité de la clientèle. Pour l'entreprise, il y a d'abord eu un retour financier sur les opérations (efficacité opérationnelle) qui a diminué avec le temps. Toutefois, les retours liés au mouvement de personnes dans le magasin (fidélisation des clients) perdurent jusqu'à ce jour.

Cette innovation n'a semble-t-il pas été copiée par d'autres établissements, d'autant plus que la législation ne permet ce genre de service que dans la région Nordeste du pays. Cependant, d'autres établissements comme les Bureaux du loto et les agences de la Poste ont commencé à proposer ces services. Malgré tout, le passage de personnes dans le magasin fait que cette innovation reste rentable.

En 2000, une **quatrième** innovation a été présentée par l'entreprise : le SAC Farma. Ce service permet de répondre 24/24 heures aux questions des clients, des employés et des professionnels de santé qui ont des doutes sur « l'utilisation de médicaments, leur posologie et les interactions médicamenteuses » (FORMULAIRE DE RÉFÉRENCE, 2014, p. 56). La centrale d'accueil a 40 employés qui ont une formation en pharmacie ou sont étudiants dans ce domaine et, en 2014, 2000 appels sont traités au quotidien. Toujours selon le Formulaire de référence 2014, le but de cette innovation est de rapprocher les clients de la chaîne, pour les fidéliser.

Les compétences nécessaires dépendent du prestataire de services qui a dû recruter, sélectionner et entraîner [C1] les personnes du SAC avec l'aide de professionnels spécialisés dans le domaine de la santé, il a donc fallu avoir recours à des compétences théoriques. De plus, des compétences relationnelles externes [C2] ont également été nécessaires pour pouvoir interagir avec les clients ou les consommateurs potentiels qui prennent contact avec le SAC Farma. Enfin, des compétences opérationnelles [C3], liées aux procédures et aux protocoles d'accueil, ont été utilisées, d'autant plus que les réceptionnistes doivent fournir des informations sur les posologies et répondre aux doutes sur les médicaments, sans pouvoir émettre d'ordonnance ou indiquer de pharmacien. Les caractéristiques matérielles ont consisté à mettre en place un nouveau système d'information [T1] et une nouvelle présentation [T2] du secteur d'accueil, les caractéristiques immatérielles ont concerné les protocoles d'accueil [T3].

Aucun obstacle n'a été détecté par rapport à la mise en œuvre du SAC Farma, et, même si d'autres organisations ont des services d'accueil au consommateur, celui du réseau Pague Menos maintient son différentiel compétitif. La valeur ajoutée pour le client provient de la mise en place d'un nouveau canal de communication qui lui permet de répondre à des questions et d'être mieux assisté par l'entreprise. Pour l'entreprise, le retour sur investissement

vient d'une fidélisation du client et d'un renforcement de ses relations avec lui, ce qui conforte la marque.

La **cinquième** innovation est celle du Programme de fidélité qui a été implantée en 2005 grâce à la carte de crédit Sempre. Ce programme est constitué de remises spéciales lors d'achat de médicaments et de produits d'hygiène ou de beauté, en plus d'une accumulation de points de bonus dans le cadre du Programme Dotz. Pour 3,00 Réaux dépensés, le consommateur accumule 1 point Dotz. Ces points ne permettent pas d'acheter des médicaments, seulement des produits d'hygiène, de beauté ou autres. En 2013, 6 millions de personnes possédaient cette carte de crédit.

L'initiative d'implantation est partie du service des Opérations et Marketing. En effet, dans le cadre d'un travail d'équipe, ce secteur a élaboré le concept de fidélisation que le réseau Pague menos voulait implanter. L'objectif de la fidélisation du client consistait à concentrer les achats de celui-ci au sein des pharmacies de la chaîne.

Pour cela, il a fallu réunir les compétences du prestataire de service et modifier, une fois encore, les caractéristiques matérielles et immatérielles de l'entreprise. Les compétences du prestataire de services se sont concentrées sur le développement des compétences opérationnelles du service des opérations [C1], ce qui a permis de définir les nouvelles procédures du processus de vente et d'accueil. De plus, les compétences opérationnelles [C2] se sont axées sur l'analyse des profils d'achats. Les caractéristiques matérielles [T1] ont été touchées par les nouveaux systèmes d'information, du fait de la mise en fonctionnement des programmes : « *Customer Relationship Management* » (CRM), d'analyse des informations et des systèmes en ligne avec le Programme Dotz. La formalisation de nouveaux protocoles de ventes a constitué les caractéristiques immatérielles [T2] de l'innovation.

L'entreprise n'a pas eu de problème lors de l'implantation de l'innovation et, malgré la mise en œuvre de programmes de fidélité par la concurrence, elle réussit encore à faire une plus-value. Celle-ci provient surtout de l'analyse des profils d'achats des consommateurs, ce qui a permis de mieux organiser la centrale d'achat et d'avoir une relation durable avec le client, relation qui transcende la simple vente de produits industriels. Pour le client, les points de bonus constituent une espèce de retour sur investissement et améliorent son efficience.

La **sixième** innovation provient de la mise en œuvre de la Plate-forme Sempre Bem en 2008. Il s'agit en fait de trois actions : Le programme d'achat Pague Menos Sempre Bem, qui est une émission hebdomadaire de télévision, sur la chaîne Rede TV, qui donne des conseils de beauté et alimentaires, avec des préparateurs physiques et des médecins spécialisés dans différents domaines ; le site officiel du programme ; et, la revue Viva Sempre Bem, dont

l'édition est trimestrielle, avec un tirage d'environ 200 000 exemplaires. Le contenu de cette revue regroupe des articles et des interviews consacrés à la santé, au bien-être, à l'esthétique, aux salons de beauté et aux pharmacies de la chaîne. L'objectif de l'innovation est, une fois encore, de renforcer les liens avec les clients, y compris par le biais de canaux de communication qui sont en dehors du magasin, en plus de diffuser les lignes de produits offertes par les pharmacies du réseau. D'après une analyste spécialisée en planification, il ne s'agit pas simplement de publicités, mais de la diffusion, grâce à des spécialistes, comme des médecins ou des sportifs, de nouveaux produits approuvés par des professionnels.

Dans ce cas-là, il a aussi fallu établir un partenariat avec une autre entreprise pour pouvoir développer les compétences [C] du prestataire de services. Il s'agit d'une entreprise locale de publicité [C1] ayant un savoir-faire international. Elle a été chargée de produire l'émission de télévision, la revue et le site, ce qui lui a demandé des compétences théoriques et pratiques. L'équipe de marketing du réseau de pharmacies a également dû développer des compétences théoriques et pratiques [C2] pour améliorer les résultats attendus par l'organisation à partir de cette utilisation des médias.

Des obstacles sont apparus au moment de l'apprentissage lié à l'utilisation de ces moyens de communication, qui jusqu'alors n'avaient pas été utilisés par l'entreprise. Il faut également mettre l'accent sur le fait que seul l'horaire de l'émission télévisée est acheté, toute l'élaboration du programme, de la revue et du site est développée par le réseau de pharmacies, au sein du Département marketing et de l'agence de publicité.

Pour ce qui est du retour à la clientèle, l'entreprise a constaté que la prestation de services, avec la diffusion d'informations utiles pour la vie quotidienne augmentait l'efficacité du client. De plus, l'entreprise y a gagné en diffusion de son image, surtout dans la région Sud et Sud-est du pays, où cette chaîne a réussi à se développer conformément à ses plans et a pu fidéliser sa clientèle.

Apparemment, cette innovation n'a pas été copiée par d'autres réseaux de pharmacies.

La **septième** innovation a été implantée en 2008 et a consisté à lancer des produits sous le label : Pharmacies Pague Menos. Les marques créées sont : Pague Menos, Amorável et Daufe Power Via. Elles couvrent aussi bien des produits de parfumerie, d'hygiène, de confort que des vitamines. En 2014 ces marques représentaient 600 produits, leurs fabrications étant sous-traitées. Une fois encore, il s'agit de fidéliser les clients.

Dans ce cas, il a fallu développer des compétences relationnelles [C1] avec les sous-traitants du réseau. Il n'y a pas eu de modification des caractéristiques matérielles et immatérielles ni non plus de besoins de développement des compétences de la clientèle.

D'autre part, aucun obstacle lié à l'implantation de cette innovation n'a été détecté. Enfin, même si certains concurrents ont implanté leurs propres marques, cela n'a pas eu d'impact sur le retour sur investissement de l'entreprise. Les clients, eux, ont vu leur efficacité d'achat s'améliorer grâce à l'augmentation des produits offerts, en plus des prix. Le réseau y a également gagné en efficacité opérationnelle, avec une croissance des ventes et des bénéfices.

La **huitième** innovation faite par le réseau de pharmacies concerne ses programmes sociaux. En effet, cette organisation a mis en œuvre différentes actions. Deux d'entre elles sont vraiment novatrices, il s'agit de la « Rencontre des femmes Pague Menos » et du « Circuit de course à pied Pague Menos ». La rencontre a été lancée en 2004 et, lors de l'édition 2014, elle a réuni dans la seule ville de Fortaleza – CE près de 12 000 femmes sur trois jours d'événements.

Le circuit, quant à lui, est réalisé depuis 2009 dans les villes de Fortaleza, Salvador, Recife, São Paulo et Rio de Janeiro, il est ouvert à toute la population. Son but est de promouvoir des pratiques de santé et de bien-être, tout en fixant la marque. Une partie des revenus générés par les inscriptions est reversée à des institutions caritatives. Les circuits font 1, 5 et 10 Kilomètres.

Étant donné que tous les programmes sociaux se trouvent sous la responsabilité du service Marketing, les compétences nécessaires à l'implantation de la Rencontre des femmes et des circuits de course à pied dépendent toutes de ce secteur. Il a fallu développer des compétences relationnelles externes [C1] avec les clients et les partenaires qui, d'une façon ou d'une autre, sont présents lors de la réalisation des événements. En 2013, le réseau Pague Menos a bénéficié des avantages de la Loi Rouanet de 1991. Il s'agit d'une loi fédérale d'aide à la culture (loi n° 8313) qui permet aux entreprises de soustraire une somme d'argent de leur déclaration d'impôt sur le revenu quand elles organisent des événements culturels.

À l'époque de l'implantation des premiers événements culturels, aucun obstacle n'a été détecté. Avec leurs développements et une participation de plus en plus importante de la population au fil des ans, l'entreprise a acquis un savoir-faire qui lui permet aujourd'hui d'étendre ce type d'activités. Pour les clients, le retour provient d'un développement personnel et d'une aide aux soins sanitaires (efficacité et implication du client). Pour l'entreprise, il s'agit d'un nouveau type de relation avec le client et d'un élargissement de la diffusion de la marque, ce qui, bien évidemment, contribue à fidéliser le client.

La **neuvième** innovation concerne les fournisseurs. En 2010, avec le Forum du commerce de détail pharmaceutique, l'entreprise a ouvert un débat stratégique au sein du secteur avec les présidents et les cadres des plus grands laboratoires du Brésil. De plus, lors de

ce forum, le réseau de pharmacie remet des prix (prix Novas Conquistas) aux fournisseurs qui ont le plus contribué à l'évolution des affaires de la chaîne. En 2013, le gagnant a été l'entreprise Nestlé, les entreprises Merck Sharp & Dohme (MSD), Novartis Farma, Procter et Unilever ont été primées dans la catégorie diamant.

Ce forum est né d'une initiative de la direction du réseau de pharmacie, afin de rapprocher les fournisseurs du groupe et de les transformer en partenaires qui, tout au long du programme annuel mis en place, peuvent aider la chaîne à réaliser ses objectifs stratégiques.

Des compétences relationnelles externes [C1] construites avec les fournisseurs ont dû être développées tout au long de l'implantation de l'innovation. Les deux services qui ont directement été impliqués dans la mise en place de ces compétences sont ceux des achats et du marketing.

L'entreprise a détecté un obstacle qui réapparaît chaque année depuis l'implantation de l'innovation. Il s'agit de la difficulté à réunir en un seul lieu et à une même date tous les fournisseurs. Les dates et la préparation de l'événement doivent donc être annoncées avec suffisamment d'antécédence pour que les fournisseurs puissent être disponibles. Cette innovation n'a pas été copiée.

Pour la clientèle, les bénéfices du forum sont indirects, dans la mesure où l'organisation améliore ses procédures d'achats. En effet, pendant cet événement, les fournisseurs comprennent mieux les besoins de l'organisation pour l'année suivante, ainsi que ses objectifs stratégiques, ce qui leur permet de contribuer à la croissance du réseau, et donc à l'efficience et à l'efficacité du client. Pour l'organisation, le forum améliore l'efficience et l'efficacité opérationnelle.

En juillet 2014, la plate-forme e-commerce et l'application pour téléphone portable ont été mises en place. Elles représentent la **dixième** innovation de l'entreprise. Cette plate-forme va non seulement permettre la vente de médicaments, mais aussi d'appareils électroniques et informatiques, d'objets de maison (literie, bains, cuisine), de livres et de téléphones. Ces produits seront séparés en deux groupes : Pague Menos santé et Beauté, dans le cadre duquel seront vendus les produits d'hygiène et les médicaments, et Pague Menos Home, qui permettra de vendre les autres produits. L'objectif de cette innovation est de diversifier les activités du réseau de pharmacies. Avec cette plate-forme, la chaîne a lancé une application pour téléphone portable qui aide les clients à localiser la pharmacie Pague Menos la plus proche. Cette application propose également des conseils de beauté et a un lien qui permet de se connecter directement au site de l'organisation.

Le prestataire de service a été obligé de développer ses compétences cognitives

théoriques [C1] pour pouvoir mettre en œuvre cette innovation. En effet, le service Technologie de l'information a dû préparer un site et une plate-forme internet et portable adaptés aux demandes des clients. Il a également fallu développer des compétences relationnelles externes [C2] avec les nouveaux fournisseurs et partenaires. De plus, un nouveau partenariat logistique va devoir voir le jour au moment de la livraison des nouveaux produits.

Pour ce qui est des caractéristiques matérielles et immatérielles, de nouveaux systèmes d'information et d'amélioration vont devoir renforcer ceux déjà existants [T1], tout comme de nouveaux protocoles de vente [T2].

Il n'y a pas eu de problèmes lors de la mise en place de cette innovation. Actuellement, la concurrence est en train de travailler sur des plates-formes semblables. Toutefois, pour l'instant, l'entreprise ne perçoit aucun signe de déclin de l'innovation.

Cette nouveauté devrait permettre d'améliorer l'efficacité de la clientèle, qui va pouvoir faire ses achats à distance. L'entreprise quant à elle devrait y gagner en efficacité et efficacité opérationnelle, grâce à une réduction des coûts et une augmentation des ventes et des bénéfices.

Le réseau des pharmacies «Pague Menos » est l'entreprise qui a le plus présenté d'innovations. Toutes ses innovations tirent leur origine du marché (demand pull) et ont eu recours à des compétences qui existaient déjà. Il s'agit donc d'innovations incrémentielles et d'amélioration. Dans ce cas, la chaîne de pharmacies «Pague Menos » n'est pas une organisation ambidextre, mais une entreprise qui réagit au marché dans lequel elle se trouve.

La structure des vecteurs n'a pas suivi de modèle, car différents types de combinaisons ont été trouvés. Toutes ces combinaisons présentent un nouvel [Y]. Les innovations qui font référence à la mise en œuvre d'un modèle de drugstore et de libre-service sont considérées comme des innovations incrémentielles puisqu'elles ont conduit l'entreprise à rajouter des compétences aussi bien internes [C] qu'externes, avec la clientèle [C'], dans sa façon de vendre. Ce sont aussi les seules innovations de l'entreprise qui ont eu recours aux compétences des clients. Dans ces deux cas, les clients ont dû s'adapter à la nouvelle présentation du magasin, voire apprendre à utiliser de nouvelles formes d'achat. Il est intéressant d'observer que ces situations où les clients doivent modifier, d'une façon ou d'une autre, leurs compétences ne sont pas fréquentes. Faire participer le client à l'innovation ne semble pas être quelque chose de fréquent dans le commerce de détail, même si le contact est direct avec le client et que ses aptitudes pourraient être mises à contribution dans le cadre d'une co-création novatrice.

Les innovations de : Correspondant bancaire, SAC pharma, programme de fidélité et produits de la marque, présentent une structure de [C] et [T] qui entraîne un nouvel [Y]. Ici, aussi bien [C] que [T] proviennent d'un ajout ou d'une amélioration des compétences et des caractéristiques existantes. Par conséquent, les compétences de la chaîne de pharmacies ont été essentielles dans la mise en place de l'innovation, même si les compétences exploitées sont différentes pour chacune d'entre elles. Il faut rappeler que pour le Correspondant bancaire et le SAC pharma, le développement des nouvelles compétences a été crucial pour le succès de l'innovation, car il s'agit de situation où le rôle de l'employé de l'organisation est essentiel pour que l'activité soit une réussite.

Enfin, les innovations de la plateforme « Sempre bem », des programmes sociaux, du forum du commerce de détail pharmaceutique et le e-commerce présentent une formation où seul [C] produit un nouvel [Y]. Dans ces cas, seules les compétences du prestataire doivent être modifiées lors de l'implantation de l'innovation. Ces innovations ont été classées comme incrémentielles, même si leur formation est différente, car toutes présentent un ajout de caractéristiques et/ou compétences qui le justifie. Tushman et O'Rilley III (2002) considèrent que les actions novatrices traversent de longues périodes incrémentielles pour, par la suite, subir une innovation radicale et que normalement l'innovation est associée à une demand pull qui valorise les compétences déjà existantes, malgré un ajout ou une réduction de caractéristiques.

Seules deux innovations ont présenté des obstacles : la plate-forme « Sempre bem » et le e-commerce. Ces obstacles ne présentent aucune situation impossible à résoudre et qui bloquent totalement l'implantation de l'innovation, ils sont plus des apprentissages novateurs.

Les retours sur investissement ont surtout entraîné une amélioration de l'efficacité du client, avec des points de vente, une présentation et de nouvelles formes de paiement. De plus, il ne faut pas non plus oublier que l'entreprise a fait des efforts pour mettre en place un environnement d'interaction avec le client grâce aux différents contacts des programmes sociaux. Pour ce qui est de la prise de valeur, l'efficacité opérationnelle et l'implication du client doivent être mises en exergue, surtout en ce qui concerne l'implication du client qui démontre encore et toujours l'impact de la logique du service dominant tout au long du processus d'implantation de l'innovation et donc les réponses qui lui sont apportées. L'implication du client demande une expérience différentielle, quelque chose qui fait que le client se sente en confiance et que des liens plus étroits soient tissés avec le détaillant.

3.4 Telhanorte

Cette entreprise a été fondée en 1976 à São Paulo et, jusqu'en 2000, a été dirigée par ses deux associés fondateurs, spécialistes de la vente de bois et de tuiles. En 2000, cette organisation a été achetée par le groupe Saint Gobain Distribuição Brasil d'origine française. Aujourd'hui, elle est positionnée sur le marché du commerce de détail de produits de construction, avec un catalogue de plus de 50 000 articles, et est la deuxième plus grande entreprise du secteur. Elle a 37 magasins dans les États du Minas Gerais, Paraná et São Paulo, avec 6 centres de distribution. En plus des magasins traditionnels, cette entreprise a deux magasins destinés à un public de professionnels de la construction (Pro Telhanorte) et un magasin, Telhanorte Concept, destiné aux architectes, designers et décorateurs. Elle est la seule entreprise de ce secteur qui a un centre commercial ouvert 24/24 heures.

Entreprise	Numéro	L'innovation	Influence d'innover	Type d'innovation	Compétences du client [C']	Compétences du prestataire [C]	Caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [T]	Caractéristiques finales ou de service [Y]	Barrière	Création de valeur	Appropriation de Valeur
Telhanorte	1	Consultoria Técnica e Arquitetura	Demand pull	Incrementiel	x	x	Non	x	Oui	Implication du client	Client Fidèle
	2	Entrega expressa	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Efficience du client	Client Fidèle
	3	Programa de Trainee	Demand pull	Incrementiel	Non	x	Non	x	Non	Implication du client	Client Fidèle
	4	Escola do Varejo	Demand pull	Incrementiel	Non	x	x	x	Non	Implication du client	Client Fidèle

Tableau 7 : Les innovations chez Telhanorte

D'après le directeur du service Intelligence du marché, les clients de l'entreprise proviennent pratiquement tous de la même niche de marché, car il s'agit « de clients qui rénovent ou font de la maintenance immobilière ». À partir de cette constatation, l'entreprise comprend que « cet achat est relativement complexe et que le client n'est jamais très sûr de son achat ». Ainsi, en 2009, l'entreprise a mis en place une Consultation technique destinée aux clients. Cette **première** innovation a demandé la formation d'une équipe de vendeurs permettant au client d'être rassuré au moment de ses achats, tout en « faisant en sorte qu'il complète ses achats avec ce qu'il pourrait avoir oublié de prendre et qui l'empêcherait de réaliser une installation correcte ».

Aucune des innovations présentées par l'entreprise n'a demandé de développement des compétences des clients. Pour le directeur du service Intelligence du marché : « le commerce de détail n'est pas obligé d'éduquer le client, l'entreprise doit répondre aux besoins implicites ou explicites du client lors d'une opération d'achat. L'entreprise est un facilitateur ». Par conséquent, dans le cas de l'entreprise Telhanorte, ce type de compétences a systématiquement été écarté au moment de l'analyse des innovations.

En ce qui concerne les compétences du prestataire de services, il a fallu développer des compétences cognitives théoriques [C1], avec la mise en place d'une formation des employés par rapport aux produits proposés en magasin, aussi bien technique que pratique. À ce moment-là, il a également fallu avoir recours aux compétences théoriques [C2] des fournisseurs. En effet, ils ont aidé à préparer ces employés, car ils connaissent mieux que d'autres ces produits. La transmission de ces informations a demandé le développement de compétences relationnelles externes [C3], puisque le renforcement des liens entre l'entreprise et ses fournisseurs partenaires a été nécessaire.

Le principal obstacle à la mise en œuvre de cette innovation est venu des employés, qui ont résisté à ce changement de modèle. Toutefois, en 2014, cet obstacle a disparu, car les employés se sont finalement totalement adaptés à ce nouveau type d'accueil.

Le retour sur investissement provient d'une meilleure implication avec le client, qui bénéficie d'une expérience unique d'achats grâce à l'aide apportée par le vendeur. Pour l'entreprise, le retour est dû à la fidélisation des clients, qui, toujours d'après le directeur du service Intelligence du marché, est mesurée à partir d'une « bonne évaluation faite par le client ».

La **deuxième** innovation est également liée à l'aide offerte au client lors de ses achats de produits. Il s'agit d'un programme de consultation en architecture qui a été implanté en 2007 et dans le cadre duquel des architectes font une modélisation³ de l'endroit devant être rénové ou construit par le client. Cette initiative est partie de l'organisation et a le même objectif que la première des innovations, c'est-à-dire de mieux répondre aux demandes des clients.

En ce qui concerne les compétences du prestataire de services, il a fallu développer des compétences opérationnelles [C1] de savoir-faire. Pour cela de nouveaux employés ont été embauchés, surtout des architectes, avec des connaissances en informatique, de logiciels et

3 La modélisation des pièces permet de mieux visualiser et disposer un sol ou un carrelage. L'objectif est d'optimiser l'utilisation du matériel, de prévoir la quantité de pièces nécessaires pour recouvrir un sol ou des cloisons.

de modélisation. Ces nouveaux employés ont dû être préparés (compétences cognitives) [C2] pour pouvoir interagir avec les clients. De plus, ils ont également développé au quotidien des compétences pratiques [C3] avec les clients. Des compétences relationnelles externes [C4] avec les fournisseurs ont aussi été nécessaires lors de la formation.

Il n'y a pas eu d'obstacle à l'implantation de cette innovation. Les mêmes mises en œuvre et plus-values définissent cette innovation que l'innovation 1 – Consultation technique.

Le système de livraison express est la **troisième** innovation de l'organisation. Elle a été créée en 2010. Avec ce nouveau concept, l'entreprise a pu livrer ses produits au client en, au maximum, 24 heures après la réalisation de l'achat. Il s'agit encore d'une initiative de l'entreprise qui cherche à satisfaire le client.

Pour l'implantation de cette innovation, il a fallu réaliser des investissements afin de changer le modus operandi du secteur de logistique. D'après le Directeur Général de l'entreprise⁴, « le secteur des centres de distribution est passé de 60 000 à 100 000 mètres carrés ». Après 2010, « 43 millions de Réaux ont été dépensés pour agrandir l'entrepôt de stockage des produits. En plus des 34 millions dépensés dans les trois magasins et des 3 millions de Réaux investis dans le commerce électronique ». Le prestataire de services a dû développer des compétences relationnelles [C1] avec le client, puisqu'il s'agit d'une nouvelle interface entreprise/client de livraison. Cette modification a surtout concerné les caractéristiques matérielles et immatérielles de l'entreprise, car il a fallu acheter un nouveau logiciel logistique de définition des parcours [T1], afin de déterminer les meilleurs trajets. De nouveaux protocoles d'accueil [T2] ont également été établis. En effet, toujours d'après le Directeur Général, les procédures logistiques ont dû être révisées et modernisées, « de la réception des marchandises au centre de distribution, en passant par la stratégie d'envoi d'un message au client, pour l'avertir de la livraison de la marchandise le lendemain ».

Aucun obstacle n'a été détecté lors de l'implantation de l'innovation. L'efficacité du client a été améliorée grâce à la réception rapide du produit, ce qui garantit un meilleur rendement et rapidité des travaux. Pour l'entreprise, la plus-value est venue, une fois encore, de la fidélisation des clients.

La **quatrième** innovation a touché le domaine de la gestion, avec un Programme exclusif de formation destiné aux magasins du réseau. Celui-ci prépare les nouveaux diplômés sur une période de 12 mois, afin que, par la suite, ils puissent travailler dans la gestion du commerce de détail spécialisé dans la construction. Mise en place en 2013, il s'agit encore

4 Reportage du site Economia. Disponible sur : <http://economia.ig.com.br/2013-09-29/telhanorte-investe-r-80-milhoes-em-tres-novas-lojas.html>

d'une initiative interne et, d'après les informations fournies par Telhanorte, « le programme d'entraînement de l'entreprise Telhanorte a pour but de former des talents en gestion destinés aux magasins Telhanorte ». Le programme comprend un accompagnement par un tuteur qui va conduire la formation de la nouvelle recrue tout au long de sa formation professionnelle.

Pour ce qui est des compétences du prestataire de services, des compétences cognitives pratiques ont été nécessaires [C1], étant donné que le tuteur suit la formation quotidienne de la recrue et qu'il explique la façon dont les activités doivent être réalisées, ainsi que la culture organisationnelle. Des compétences relationnelles internes [C2] ont également été développées afin que les employés des différents secteurs des magasins et niveaux de commandement interagissent.

Aucun obstacle n'a été rencontré lors de l'implantation du programme. Pour le client, cette innovation a eu un impact indirect, dans le sens où il n'est pas possible de percevoir les conséquences directes de ce programme pour la clientèle. Toutefois, avec le temps, cela va produire des employés mieux préparés à l'accueil. Il s'agit, comme toujours, d'une action de fidélisation du client. Dans toutes ses actions, cette entreprise cherche à apporter des bénéfices aux clients et à faire en sorte qu'ils reviennent au magasin pour y réaliser d'autres achats.

La **cinquième** innovation est aussi axée sur le développement et la carrière des personnes qui travaillent dans l'entreprise : il s'agit de l'École du commerce de détail. Dans cette école, les employés sont préparés aux processus internes et développent des capacités techniques destinées au client final. Le but de cette initiative interne de l'organisation est de former les employés à apporter un soutien aux autres innovations de l'organisation, toujours dans l'optique de mieux accueillir de client.

En ce qui concerne les compétences du prestataire de services, il a fallu développer des compétences cognitives théoriques [C1], car, d'après le responsable du service Intelligence du marché, une équipe doit être mise en place pour former les employés en termes techniques et relationnels. De plus, des compétences relationnelles externes ont été nécessaires, étant donné que les fournisseurs ont participé à l'élaboration du matériel technique. Il est important de rappeler que l'École du commerce de détail est l'instrument qui est utilisé pour former les employés des innovations 1 et 2 – Consultation technique et consultation en architecture. Les caractéristiques matérielles [T1] sont représentées par l'espace physique de l'école, lieu où les employés sont formés, et les caractéristiques immatérielles [T2] par les nouveaux protocoles de formation utilisés par les magasins.

Aucun obstacle n'a été détecté lors de l'implantation de l'innovation. Quant aux retours et plus-values, il s'agit des mêmes que ceux de l'innovation 4 – Programme de formation.

Toutes les innovations de l'entreprise sont apparues comme des demand pull, ce qui en fait aussi une entreprise qui n'est pas ambidextre. Il est clair qu'il s'agit d'une entreprise qui innove pour réagir aux demandes du marché et qui cherche avant tout le développement des compétences et des caractéristiques déjà existantes au sein de l'organisation. Il n'y a pas de département où sont développées de nouvelles recherches et technologies d'implantation de nouveaux processus organisationnels. Toutefois, il n'est pas non plus possible de réfuter le fait que cette entreprise comprend bien le client et que ses actions, une fois de plus, sont influencées par la logique du service dominant.

Dans le cadre de l'analyse des vecteurs, cette entreprise présente certaines particularités quant à ses innovations. En effet, elle considère qu'il ne faut jamais essayer de modifier ou de développer les compétences du client, il ne faut que répondre à ses besoins, aux compétences qui existent déjà. Cela est d'autant plus évident avec le responsable du service « intelligence du marché » de l'entreprise Telhanorte lorsqu'il décrit la perception de l'entreprise : *« le client change de comportement parce qu'il veut, il s'agit d'une variable incontrôlable du marché, ce que nous devons faire c'est comprendre comment il fonctionne pour pouvoir adapter nos opérations. Il faut suivre de façon régulière son comportement pour pouvoir adapter nos opérations »*. Il s'agit là d'un point de vue intéressant dans la mesure où il va à l'encontre du concept qui privilégie l'apprentissage du client, tout comme de la perception des trois autres organisations étudiées qui citent l'apprentissage du client comme l'un des facteurs importants de leurs innovations. Par conséquent, aucune configuration ne fait référence à [C']. Seules deux innovations - Livraison express et École du détaillant - ont modifié les caractéristiques matérielles et immatérielles [T] de l'entreprise, comme les logiciels et les protocoles d'accueil. Pour les autres, [C] a entraîné un nouveau [Y]. Malgré des questions semblables et certaines particularités, toutes les innovations peuvent être considérées comme incrémentielles, car il a fallu mettre en place de nouvelles compétences pour élaborer [Y].

Seulement la consultation technique a rencontré des obstacles, sans que cela soit pour autant significatif pour le processus ou qu'il y ait eu des problèmes de création ou de prise de valeur. Toutes les innovations ont été classées de la même façon. En effet, leur mise en œuvre a toujours entraîné une implication du client et, au moment de l'appropriation, une fidélisation de celui-ci. Aussi bien son implication que sa fidélisation sont des réponses appropriées pour le type d'innovation qui a été implantée chez Telhanorte. Il s'agit d'actions qui cherchent à perfectionner la relation avec le client, dans une logique du service dominant où le service est plus important que le produit. La consultation technique, la consultation architecturale et la

livraison express démontrent que l'organisation est préoccupée par la prestation de services en tant que composante fondamentale du succès de l'organisation et comme principal facteur de son avantage compétitif.

4 ANALYSE COMPARATIVE

À partir de la formulation du produit du service novateur (GALLOUJ, 2002) et face aux innovations identifiées dans les quatre entreprises étudiées, il a fallu analyser les mécanismes des innovations et les logiques dans la perspective d'une extension de la capacité des relations de services, toujours à partir de Gallouj (2002). Comme cela a été vu dans le modèle complet de formulation du produit du service - compétences du prestataire de services, compétences des clients, caractéristiques matérielles et immatérielles et produit final - ce n'est pas toujours le cas et d'autres variations peuvent surgir. En ce qui concerne les innovations du commerce de détail, il est possible de percevoir cette dynamique, qui subit des altérations entre les compétences directes du prestataire de services [C] et les caractéristiques matérielles et immatérielles [T], ou seulement avec les compétences du prestataire de services [C]. Peu d'innovations ont présenté une configuration complète des compétences, aussi bien du prestataire de services [C], que des clients [C] ou encore des caractéristiques techniques matérielles et immatérielles [T].

Même si les cas analysés proviennent de grands réseaux de détaillants, c'est-à-dire d'entreprises du même secteur, les produits et les services offerts sont très différents, dans le cadre de marchés de détaillants qui fonctionnent d'après des règles différentes, d'où une comparaison qui est un vrai défi. La recherche de logique ou de normes au sein d'entreprises si différentes, comme l'habillement, l'électroménager et l'électronique, la pharmacie et les matériaux de construction, peut devenir quelque chose d'ardu, mais permet également des analyses et l'apport d'éléments qui enrichissent la théorie en vigueur.

Il n'est pas possible d'affirmer qu'il existe une norme établie, mais des similarités sont apparues entre les organisations. Deux compétences ressortent parmi les 26 innovations présentées dans les entretiens. Aussi bien les compétences cognitives, scientifiques (ou théoriques) que les relations externes ont été modifiées par 16 innovations, qui sont plus fréquemment utilisées par toutes les organisations. La présence de compétences cognitives théoriques permet d'affirmer que le commerce de détail a besoin de professionnels et de spécialistes pour implanter de nouvelles formes de travail dans sa structure. Il n'est pas surprenant de voir que le commerce de détail est perçu comme un secteur des services où la

main-d'œuvre est peu qualifiée. En plus des stratégies pour modifier cette réalité, pour innover, il est nécessaire que d'autres organisations spécialisées interviennent ou, comme dans le cas de l'une des organisations, qu'un secteur spécialisé dans le domaine de l'innovation soit mis en place. Le développement du personnel par le biais de formation formelle et d'action d'entraînement permet d'ajuster l'environnement interne et le prépare aux nouvelles façons d'agir du marché, dans une interaction avec les clients et les fournisseurs. Il est possible de comprendre l'importance de cet investissement (qu'il soit financier ou non), grâce à d'autres compétences plus exploitées, c'est-à-dire les relations externes.

Dans le cas des compétences relationnelles externes, la relation avec les clients et les fournisseurs est plus évidente et explicite quant à la différenciation compétitive. Il s'agit d'une compétence liée à n'importe quel *stakeholder* externe, même si la présence des clients et les plus importantes – en nombre – que celle des fournisseurs. Une fois encore, il est possible de citer la proximité du client et de l'entreprise comme force du commerce de détail. Ce trait de comportement fait que lorsqu'il y a des innovations, les clients sont directement touchés, ce qui oblige l'organisation à modifier ou à améliorer sa façon d'interagir, voire à faciliter l'adaptation du client à l'innovation. Il est également évident que les compétences du client sont peu utilisées, car seules deux innovations y ont eu recours. D'autre part, aucune des organisations étudiées n'a utilisé les compétences cognitives théoriques, le relationnel externe, la créativité et la capacité opérationnelle du client. Dans ce cas, le client ne participe pas de façon efficace et active à l'implantation des innovations. Comme cela sera étudié par la suite, la plupart des innovations tirent leur origine de la *demand pull*, c'est-à-dire des besoins du marché. Il est intéressant d'observer que le client bénéficie d'une garantie de ses besoins, même si ils ne participent pas à l'innovation en tant qu'agent. D'autre part, les disparités plus importantes ont été trouvées dans la modification des caractéristiques matérielles et immatérielles. En effet, alors que deux organisations les ont modifiées dans la plupart de leurs innovations, deux autres ne l'ont fait que dans 50 % des cas, et les autres dans seulement 10 %. Le même phénomène a été détecté dans le cadre des compétences relationnelles internes du prestataire de services. Il n'est pas possible d'affirmer que l'origine de ces différences se trouve dans un autre type de classement des innovations, car avec d'autres critères ces innovations présentent des similitudes. Il n'est donc pas possible d'affirmer d'après le classement quelles sont les causes de différence entre l'utilisation de ces caractéristiques et de ces compétences.

Parmi les 26 innovations, seuls deux d'entre elles sont considérées comme des innovations de *technology push*, voire classées comme des innovations organisationnelles.

Les autres sont des innovations de *demand pull*, c'est-à-dire les innovations qui sont mises en œuvre à partir des besoins des clients. Toutefois, elles ont toutes été détectées par l'organisation qui a pris l'initiative du changement pour pouvoir s'adapter au marché. Ces résultats démontrent que les entreprises ont recours à l'innovation pour répondre aux attentes du client, différemment de ce qui a été défendu par Schumpeter (1961) pour qui l'innovation est le fruit de l'offre et non pas de la demande. Tout cela démontre que dans le secteur du commerce de détail les innovations partent avant tout des besoins des clients, probablement du fait de la proximité et du contact direct avec les consommateurs, ce qui fait que l'entreprise est plus sensible à leurs besoins, en plus d'une meilleure connaissance de la clientèle. Au-delà des aspects des compétences des caractéristiques, cette thèse sur le commerce de détail a permis de comprendre que l'innovation due à la *demand pull* est prédominante (92%) en ce qui concerne l'origine des innovations trouvées. Les innovations sont apparues à partir des besoins du marché qui ont été détectés par l'organisation. À partir des rapports des entretiens, il devient évident que le choix de l'innovation est une adaptation au marché, aux attentes des clients. Le recours au concept de *l'exploitation* (MARCH, 2001) existe aussi à partir du moment où il y a un profit et une amélioration des compétences qui existent déjà, en plus du développement de nouvelles compétences. Parmi les différentes options que l'organisation pourrait avoir en interne afin de s'adapter à l'environnement externe, le choix a été fait d'opter pour des innovations conformes à la perception du consommateur. Cela est également valable pour les innovations provenant de modèles copiés d'autres pays, puisque le marché est une source d'idées pour la mise en place d'innovations. Une fois encore, le rapprochement du commerce de détail et des clients, sa sensibilité au marché consommateur, explique le pouvoir de l'influence du marché. Même si les innovations radicales sont surtout dues à des innovations de *technology pull*, leur classement ont entraîné des innovations incrémentielles. La seule innovation vraiment radicale provient de la *demand push*. Dans ce cas, tous les éléments [C], [C'], [T] et [Y] ont été modifiés pour amener une innovation radicale. Des compétences des caractéristiques améliorées et présentant des applications plus importantes ont été utilisées.

L'analyse du type d'innovation indique qu'il y a de fortes similarités entre les entreprises. Le classement incrémentiel est prédominant dans toutes les entreprises, même si les innovations sont le résultat de différentes combinaisons de vecteurs. Dans le cas des innovations incrémentielles de cette recherche, certaines sont le résultat de processus réalisés par des entreprises de consultants, d'autres ont totalement été développées au sein de l'organisation, il n'y a donc pas de normes préétablies ou qui pourraient être mises en relation.

Cette absence de modèle indique probablement que les innovations trouvées dans toutes les organisations sont peu copiées. Ce facteur est important surtout dans le domaine du commerce de détail, puisque l'innovation est visible et qu'elle pourrait facilement être copiée par la concurrence. Dans la mesure où cette innovation est réalisée pour une implantation dans l'organisation elle-même, les possibilités de copie et de déclin de l'innovation sont restreintes. Il faut néanmoins rappeler que ce classement ne peut pas expliquer à lui seul l'absence de déclin des innovations présentées, la cause de ce phénomène n'a pas été identifiée dans cette thèse. Il ressort de tous les entretiens que seul un petit nombre d'innovations a été copié et qu'indépendamment de la situation, le retour sur investissement de l'innovation n'a pas été déstabilisé.

En ce qui concerne les obstacles, une autre similitude a été identifiée. Seules cinq innovations ont présenté un type d'obstacles. Les autres n'ont pas eu de problème d'implantation. Il s'agit là d'un facteur particulier, car plusieurs innovations ont été faites à des coûts élevés, principalement en ce qui concerne l'embauche de consultant et le développement de nouvelles technologies. Néanmoins, l'absence d'obstacle vient probablement du fait que c'est l'organisation qui en prend l'initiative et que la haute administration de ces entreprises aspire au changement. Les obstacles cités lors des entretiens sont plus techniques que relationnels, ce qui corrobore l'affirmation de cette thèse. En effet, l'absence de barrières démontre une certaine coopération entre les agents qui s'occupent de l'implantation et une entente entre les différents secteurs des organisations étudiées.

Finalement, l'analyse a permis d'observer qu'il y avait un fort niveau d'appropriation de valeur et de plus-value causées par les innovations, même si un tel classement demande nécessairement une prise de valeur pour le client, celle-ci peut varier et prendre différentes formes et résultats. Il ressort de cette étude que l'efficience du client se retrouve dans la plupart des innovations (57%), alors que son efficacité est moins fréquente (19%). Cette efficience du client démontre que les innovations cherchent à atteindre le consommateur avec une variété de points, de supports de vente et de présentations qui favorisent les achats. Le temps dont dispose le client, la souplesse et les différentes formes de paiement en sont les principales cibles. Dans le commerce de détail, qui est caractérisé par une forte concurrence, il est indispensable de faciliter la procédure d'achat du client, pour pouvoir par la suite le fidéliser. L'efficacité du client, quant à elle, n'entraîne pas d'innovations, si ce n'est pour une co-création de produits et un élargissement des variétés. Il est possible d'affirmer que ce type d'innovation est peu utilisé, car il va à l'encontre de l'efficience du client. En effet, le produit du service est alors sur mesure, son prix peut donc être beaucoup moins accessible.

L'exclusivité dans le commerce de détail est peu utilisée, surtout lorsqu'il s'agit de produits vendus par le détaillant. Il est intéressant d'observer que l'implication du client est aussi présente de façon significative (42%), même si cela ne facilite pas la création de valeurs. L'expérience d'achat doit être réalisée de façon unique, ce qui va de l'environnement à la satisfaction d'achat.

Pour ce qui est de la prise de valeur, résultat qui n'est pas toujours évident pour l'organisation, les plus-values les plus fréquentes concernent l'efficacité opérationnelle (57%) et la fidélisation du client (50%). Étant donné que les innovations du commerce de détail peuvent être facilement copiées, parfois les entreprises ne réussissent pas à obtenir un retour sur les investissements de l'innovation, ce qui n'a pas été le cas pour les 26 innovations présentées, peut-être parce qu'il s'agit d'innovations incrémentielles. Cette prise de valeur n'est pas toujours directement financière et les entretiens montrent que ce n'est pas non plus forcément le but de la plupart de ces innovations. Malgré tout, l'efficacité opérationnelle fait référence à une augmentation des bénéfices et des ventes. Cette augmentation, même si elle est indirecte, se développe dans le cadre des liens créés avec la clientèle, du fait de la fidélisation qui augmente le nombre de clients, voire de la participation au marché, et qui diminue les coûts publicitaires.

De façon générale, les différentes organisations font des efforts pour se rapprocher des clients et leur offrir des produits considérés comme de meilleure qualité. Cette pratique va à l'encontre de la théorie de Vargo et Lusch (2004) sur la logique du service dominant. Dans ce cas, les services jouent un rôle fondamental dans les relations d'échanges, ce qui est visible pour la plupart des innovations présentées. Le produit que le commerce de détail offre en soi peut être considéré comme une matière première, car il peut être trouvé dans d'autres magasins concurrents et sous un autre format, comme dans les foires, le commerce discount ou les supermarchés. Ainsi, avec leurs innovations les entreprises cherchent à développer le plaisir du client lors du processus d'achat du produit. Le produit en tant que tel n'amène pas de satisfaction, seule son utilisation le fait. Tout cela peut donc entraîner des achats qui ne correspondent pas nécessairement à l'acquisition du produit. Toutefois, à partir de la logique du service dominant, l'entreprise a une interaction plus intense avec le client et ses perceptions font partie des facteurs qui la poussent à innover.

5 CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette thèse a analysé les particularités de l'innovation dans le secteur du commerce de détail et son rôle dans le domaine des services. De façon générale, l'activité des services (KON, 1999; GADREY, 2001; MEIRELLES, 2006) a été expliquée et conceptualisée en termes de processus, conformément à la vision de Gallouj (2002), dans le but de présenter les particularités du secteur. La définition d'un service basé sur une valeur de « servitisation » a été proposée par Zarifian (2001), c'est-à-dire qu'il s'agit de quelque chose qui dépasse les produits et représente un paquet et une relation de services (GADREY, 1994, 2000, 2001; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) représentant l'ensemble de ce qui est proposé aux clients. Ici, la définition du produit du service a été présentée conformément à la vision de Gallouj et Weinstein (1997) et Gallouj (2002) et a été examinée sur la base des vecteurs qui le constituent, ainsi que l'a décrit Gallouj et Weinstein (1997) et revu Gallouj (2002). Ces vecteurs sont : les compétences du prestataire de services [C], les compétences des clients [C'], les caractéristiques matérielles et immatérielles [T] et le produit final [Y]. D'autre part les différents concepts du commerce de détail, ainsi que leurs liens avec le secteur des services et leurs divergences, ont été analysés. La vision de Gallouj et Gallouj (2009) selon laquelle les services offerts par le commerce sont liés à la vente de produits provenant de l'industrie et que les services vendus sont liés aux produits a également été présentée. La composition du service commercial propose également des vecteurs d'opérations logistiques et de traitement des matériels (M), d'opérations de logistique et d'analyse des informations (I), d'opérations relationnelles (R) et d'opérations d'analyse de la connaissance intellectuelle (K).

le deuxième chapitre de la première partie a introduit le concept de l'innovation et son rapport avec le secteur des services à partir de la vision de Schumpeter et des néo-schumpétériens, afin de mieux comprendre les biens et les services du commerce de détail. En effet, une vision réduite des services exclurait l'un des aspects du produit du service de ce secteur. L'approche techniciste et l'approche d'intégration ont été présentées, cette dernière considère que le service est l'un des éléments de base les plus nécessaires à l'étude de l'innovation dans le commerce de détail, tout comme ses particularités et ses limitations. Le troisième chapitre décrit l'innovation spécifique du commerce de détail et présente les classements de D'Andrea et al (2007) et Gallouj (2007). En plus de ces auteurs, les logiciels d'innovation de Den Hertog et Brouwer (2000) ont été analysés, tout comme leurs applications ou leurs conséquences pour le commerce de détail, ce qui a conforté des recherches précédentes qui avaient prouvé que les innovations existaient dans le commerce de

détail. Les recherches de Gallouj et Gallouj (2009) montrent le cadre théorique qui a déjà été élaboré pour le secteur du commerce de détail par rapport à ces innovations, avec des approches : environnementales, cycliques, d'interactions (ou de conflits) et multicritères (ou de combinaisons).

À partir de cette construction théorique, il était possible de structurer la recherche pour détecter les cas d'innovations au sein de grandes chaînes du commerce de détail installées dans différentes villes du Brésil. L'origine de toutes les entreprises est brésilienne, même si aujourd'hui la plupart de leurs actionnaires sont étrangers ou qu'elles sont contrôlées par des étrangers. Néanmoins, deux d'entre elles sont encore administrées et contrôlées par des Brésiliens. Parmi les entreprises qui ont accepté de participer à cette recherche, toutes ont affirmé avoir eu des projets d'innovation qui ont été implantés, et ce dès leur ouverture. À partir de là, il devient clair que les compétences développées lors de la mise en œuvre d'un projet d'innovation présentent des caractéristiques fortement théoriques et relationnelles, et que par conséquent l'analyse des innovations de ce secteur doit prendre en compte ces aspects. Il est également intéressant d'observer que les innovations trouvées dans le commerce de détail ne sont pas des innovations sur les produits, mais des innovations qui se restreignent aux processus et à l'organisation.

Dans le cas des Magasins Renner, les innovations touchent le client par rapport aux processus relationnels de l'entreprise, ainsi qu'à la question organisationnelle. Les innovations de « l'enchantomètre », du Style de vie et de la carte *co-branded* démontrent que la motivation la plus forte, celle de la relation au client, amène le plus d'innovation. Si dans le premier cas l'entreprise veut mettre en place un canal de communication avec le client, le Style de vie développe l'expérience du processus d'achat grâce à une consultation et une facilité de paiement, la carte *co-branded*, quant à elle, propose de nouvelles formes de paiement et de retours indirects d'achats dans le magasin. L'entreprise Telhanorte a des innovations qui ressemblent à celles des magasins Renner, car elles cherchent à améliorer l'expérience du client avec des innovations de consultation technique, architecturale et de livraison rapide. Elles ont donc toutes la même finalité d'action. Par contre, le programme de formation et l'École du commerce de détail sont des innovations organisationnelles qui cherchent à préparer les employés à une meilleure prestation de services pour le client, mais de façon indirecte.

Les entreprises Magazine Luiza et le réseau de pharmacies « Pague Menos » sont les entreprises qui présentent le plus d'innovations, même si leur nature est différente. Le Magazine Luiza a mis en place deux innovations organisationnelles, dont l'une a consisté à

créer un département de R&D, cas peu commun au sein du secteur du commerce de détail, et l'autre à mettre en oeuvre un nouveau programme de gestion du personnel adapté aux besoins spécifiques des employés du commerce de détail. Les autres innovations concernent la relation avec le consommateur, comme les magasins virtuels, les soldes, le Luizacred, les chaînes de communication et le programme « Ton Magazine ». Toutes ces innovations proposent de nouveaux avantages en termes de facilité de paiement, de prix, de promotions et d'accès à l'entreprise. Le programme « Ton Magazine », qui est considéré comme une innovation radicale, a modifié tous les vecteurs de composition du produit du service et a transformé le client en partenaire, puisqu'il devient représentant et vendeur des produits du magasin. Le client n'est plus un simple acheteur, à partir de son expérience avec les produits proposés par le magasin, il peut influencer l'achat d'autres personnes et devient donc un partenaire de l'entreprise. Les pharmacies Pague Menos ont quant à elles investi dans une nouvelle présentation et façon de vendre, avec un format de libre-service, de *drugstore* et d'implantation de services bancaires. Leurs actions sont essentiellement destinées à mettre en place de nouvelles interactions et à fournir des services différenciés aux clients.

Après la collecte et l'analyse des données, il est possible d'affirmer que le commerce de détail innove dans différents secteurs, de la mise en place de départements de R& D au sein de ses structures, en passant par la définition de nouvelles façons de s'occuper du client et une satisfaction des besoins des personnes qui dépasse le simple achat de produits. Les théories présentées dans cette étude mettent l'accent sur les services, même si cette thèse concerne avant tout le secteur spécifique du commerce de détail. De plus, le mythe selon lequel une innovation faite par le commerce de détail est rapidement copiée et que cela empêcherait l'entreprise de faire une plus-value sur son innovation est réfuté dans ce travail, puisque la plupart des innovations présentées ici, certaines avec plus de 20 ans d'implantation, n'ont pas été reproduites et amènent encore des bénéfices aux entreprises qui les ont mises en place. D'autre part, il est clair que l'innovation permet de construire une relation durable avec le client, dans le cadre d'une relation sentimentale qui dépasse le simple achat de produit et qui entraîne une fidélisation, indépendamment des actions de la concurrence.

Les études des innovations dans le secteur du commerce de détail n'en sont qu'à leur début. D'autres travaux plus larges, au sein d'entreprises que ne sont pas des réseaux, devraient mettre à jour d'autres types d'innovations – ou non – produites par ce secteur.

RESUMO SUBSTANCIAL

INOVAÇÃO NO VAREJO : ESTUDO DE CASOS DE GRANDE REDES VAREJITAS

1 INTRODUÇÃO

O comércio varejista vem se destacando no cenário econômico dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, seja pela contribuição na geração de empregos ou Produto Interno Bruto (PIB), seja pela participação geral no desenvolvimento econômico do país, o que tem despertado discussões no campo empresarial e no contexto geral da disciplina da administração, com estudos acadêmicos contribuindo para aprofundar o conhecimento e o desenvolvimento de teorias mais consolidadas na área.

O varejo representa o final da cadeia de distribuição, sendo o último elo e, por conseguinte, o elemento que faz o contato com o consumidor final, seja para revenda - para o varejo o uso da palavra revenda é adequado, pois os produtos já foram vendidos inicialmente pela indústria para algum outro elo da cadeia - de produtos novos ou usados. Isto demonstra a importância que este ramo do setor do comércio representa, até mesmo por deter uma fonte de informações sobre o comportamento, anseios e necessidades deste consumidor, que alimenta todo o processo anterior. A experiência de compras proporcionada pelo varejo pode ser o fator decisivo para o sucesso ou fracasso dos esforços empreendidos ao longo do processo.

No Brasil, o varejo compõe-se de um grande número de estabelecimentos. Segundo a Pesquisa Anual do Comércio (PAC), a partir de 2010, o varejo passou a representar a maior parte da receita operacional líquida do comércio. Os números do varejo em sua totalidade também ultrapassaram os demais segmentos que compõe o setor, com 1,2 milhão de empresas (78,9%), gerando R\$ 789,3 bilhões de receita operacional líquida (42,5%). O número de pessoas empregadas no setor foi de 6.888 mil (73,6%), pagando R\$ 70,1 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações, representando 62,4% do total do comércio. A margem de comercialização do varejo foi de R\$ 206,4 bilhões, 52,3% do total. Ademais, apesar de ser um setor predominantemente regido por estabelecimentos de pequeno porte, após a estabilidade econômica e o aumento do poder aquisitivo, grandes redes varejistas nacionais e internacionais começaram a investigar em novos pontos para se estabelecer, procurando avaliar oportunidades em mercados emergentes como o Brasil, Índia e China. Para o Instituto

para o Desenvolvimento do Varejo (IDV)² em seu balanço sobre o varejo no final de 2013, o crescimento de redes varejistas no Brasil tem sido exponencial ao longo dos últimos anos. Para 2014, a estimativa é de que ocorram investimentos em torno de R\$ 7,8 bilhões, sendo 58% para a abertura de novas lojas e o restante para a reforma das já existentes.

Dentro deste contexto de concorrência mais acirrada, estratégias empresariais para se conquistar vantagem competitiva são desenvolvidas em todos os tipos de segmento. Uma das estratégias é a inovação. No varejo, nem sempre a inovação é vista como a melhor forma de se criar vantagem competitiva. Talvez, por haver o mito de que o varejo não inova, visto que é um setor que somente revende produtos elaborados pelo setor industrial. Também, acredita-se que qualquer inovação no varejo pode ser facilmente imitada por um concorrente, como uma nova maneira de expor produtos, na qual qualquer visita de uma empresa competidora a loja pode levar a uma cópia rápida do modelo. Segredos comerciais ou patentes normalmente não são possíveis no caso da inovação no varejo. Mesmo assim, no que concerne as empresas varejistas, é possível encontrar exemplos de lojistas que adotam esta estratégia.

Diversos artigos discutem a inovação no setor de varejo, porém as teorias tendem a abodar a inovação relacionada a existência de novos formatos como grandes lojas em 1860, lojas populares em 1910, supermercados em 1930, grandes lojas de desconto em 1950 e lojas de bricolagem em 1965. Estas inovações também foram estudadas nos contextos da Europa e Estados Unidos. No Brasil, alguns esforços tem sido feitos para avançar em pesquisas científicas na área. O Congresso Latino-Americano de Varejo (CLAV) tem sido realizado desde 2008 tendo os mais diferentes temas, tais como: “Varejo em mercados emergentes”, “Estratégias em cenários turbulentos”, “Competitividade no varejo”, “Redes Sociais e o varejo” e “Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes”. Por isto, escolher como objeto de pesquisa a inovação no varejo brasileiro torna-se pertinente para enriquecer o nível de conhecimento da atividade no país e o entendimento das teorias aplicadas nos demais países e sua relação com as peculiaridades em um país emergente.

Além disto, o desenvolvimento de pesquisas empíricas pode contribuir para o setor que, como já apresentado, possui grande representatividade para a economia do país, envolvendo diversos atores, com diferentes características e conhecimentos em níveis e camadas variadas da sociedade.

² O IDV é o Instituto para Desenvolvimento do Varejo e representa empresas varejistas de diferentes setores (alimentos, eletrodomésticos, móveis, utilidades domésticas, produtos de higiene e limpeza, cosméticos, material de construção, medicamentos, vestuário e calçados). O Instituto tem atuação nacional e sua principal bandeira é contribuir para o crescimento sustentável da economia brasileira, para o desenvolvimento do varejo ético e formal nacional.

A escolha das grandes redes varejistas de diferentes setores deveu-se a diversidade gerencial encontrada nestas redes que possibilita verificar processos de inovação em situações que abarcam fatores motivadores diversos. Se por um lado o varejo tem contato direto com o consumidor final e é capaz de ouvi-lo a todo instante, por outro lado processos administrativos diferenciados podem criar inovações em processos internos por decisões exclusivamente organizacionais. Cada empresa, com sua estrutura particular, proporciona pesquisas sob a ótica de motivações formas e atores com características típicas de cada área de atuação ou, até mesmo, localização. Ao se instalarem em cidades espalhas pelo país, os modelos e formas de gestão levam a diversificação de estruturas de gestão e de operação tanto no comércio local quanto da empresa como um todo, alterando a estrutura urbana da região ou agindo de maneira diferenciada.

Para a identificação da lacuna apresentada por esta problemática, procurando identificar, descrever e relacionar o complexo conjunto de situações apresentadas a respeito da inovação no setor de varejo, esta tese apresenta na seção seguinte os objetivos e proposições que nortearão a operacionalização do estudo.

1.1 Objetivos

Investigar os determinantes das inovações introduzidas por grandes redes varejistas do Brasil, a dinâmica de implantação e análise de resultados e os mecanismos de proteção desenvolvidos para assegurar os ganhos com elas obtidos.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

Para alcançar o objetivo geral desta tese, torna-se necessária a operacionalização. Para tal, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os determinantes para o desenvolvimento e implantação do projeto das inovações
- b) Descrever as inovações implantadas
- c) Relacionar as competências do varejista e clientes desenvolvidas em cada inovação
- d) Relacionar as características materiais e imateriais presentes nas inovações
- e) Analisar os tipos de retornos proporcionados após a implantação das inovações
- f) Identificar o período no qual foi percebida a vantagem competitiva a partir da inovação

- g) Descrever o contexto e os agentes que causaram o declínio de determinadas inovações

1.2 Proposições da pesquisa

Após a elaboração do problema, que é o ponto de partida para qualquer pesquisa científica, a construção do objetivo geral, que será o ponto de chegada, parte-se para a formulação das proposições. A origem as proposições apresentadas nesta tese surgiram por meio de estudos anteriores, de cunho teórico, apresentados no referencial. As proposições do estudo são apresentadas a seguir:

- Proposição 1: As inovações no varejo podem apoiar o processo de diferenciação entre as empresas e proporcionar vantagem competitiva.

Esta proposição é sustentada pelos estudos realizados por Davies (1992), no qual o autor explicita que a função econômica do varejo é proporcionar ao consumidor final produtos quando e onde estes clientes desejam consumir e na quantidade e combinação alinhadas a uma percepção de valor. Neste caso, não só a localização, variedade de produtos e ambiência são fundamentais, mas a própria experiência de compra deve ser percebida como agregadora de valor. Para tal, o varejista deve apresentar um diferencial em relação a seus concorrentes e a inovação é uma das formas para conquistar este objetivo.

- Proposição 2: O desenvolvimento de características e competências determinadas pela organização podem levar a uma diferenciação sustentável por meio da inovação.

A proposição 2 aparece no modelo de conceituação de inovação em serviços apresentado por Gallouj (2002), no qual é apresentado um modelo composto por competências do prestador de serviço e do cliente e características técnicas materiais e imateriais. Antes desta nova visão de Gallouj, os serviços eram vistos apenas uma extensão dos produtos industriais, com características como a intangibilidade, precibilidade, dificuldade de padronização e de estoque. Gallouj (2002), por sua vez, traz uma contribuição significativa, apresentando os serviços como algo dinâmico, com infinitas combinações que podem acarretar em diversas classificações de inovação, desde inovações tidas como radicais, que rompem com o modelo vigente, como incrementais ou de melhoria, que aprimoram significativamente o paradigma atual, porém sem modificá-lo estruturalmente.

- Proposição 3: Os tipos de retorno da inovação no varejo podem ser múltiplos, contemplando desde retenção do cliente, melhora da qualidade na prestação de serviços, até o aumento das vendas e apropriação de valor para os acionistas.

Sorescu et al (2011) apresenta um estudo no qual afirma, por meio de diversos

exemplos de redes varejistas dos Estados Unidos e da Europa, que o retorno das inovações no varejo podem ser diversos: retornos de eficiência e eficácia operacionais, que de alguma forma impactam na estrutura financeira e lucratividade para a organização, mas também retornos de fidelização do cliente, se aumento imediato nas vendas, mas a garantia de longevidade para a organização. Por isto, esta proposição abre um leque de retornos que se distancia do vínculo entre inovação e retornos financeiros somente.

- Proposição 4: O resultado da inovação no varejo entra em declínio devido a fatores diversos após um determinado espaço de tempo, sendo que cada inovação possui seu próprio ciclo de vida.

Para a quarta e última proposição desta tese, o embasamento advém de estudos realizados primeiramente por Davidson, Bates e Bass (1976) e posteriormente aprimorados por Davidson e Johnson (1981). Nestes estudos foram aplicados o modelo do ciclo de vida dos produtos ao setor de varejo, apresentando que toda inovação possui um momento de implantação, crescimento, maturidade e declínio. Não se pretende aqui ter como determinante que toda e qualquer inovação irá entrar em declínio, visto que no aprimoramento do estudo o modelo do ciclo de vida evoluiu para uma junção com o o modelo de portfólio, no qual se acredita que as organizações tem condições de adiar indeterminadamente o período de crescimento ou maturidade a partir de um portfólio de ações inovadoras adjacentes a inovação original. Portanto, esta proposição auxiliará no sentido de contribuir para as inovações que já entraram de alguma forma no último estágio e, por conseguinte, as inovações que estiverem no período de implantação, crescimento e maturidade não serão tratadas como inovações que necessariamente entrarão em declínio.

1.3 Método

Para responder a questão proposta, adotou-se o método de estudo de múltiplos casos, com abordagem qualitativa, visto que o estudo é considerado exploratório e pretende se aprofundar acerca do entendimento das inovações em varejo. Sem um corte longitudinal definido, cujas dimensões de análise contemplam o estado atual das inovações e dados retrospectivos de caráter descritivo-explicativo no intuito de compreender o processo de inovação, desde os fatores determinantes para o seu surgimento até seu estágio atual.

O estudo baseou-se na identificação das inovações em grandes redes varejistas brasileiras, a citar: Lojas Renner, Magazine Luiza, Rede de Farmácias Pague Menos e Telhanorte. Antes do efetivo processo de coleta de dados, forma identificadas as maiores

empresas varejistas do Brasil pelo grau de faturamento, conforme levantamento do Instituto de Executivos do Varejo (Ibevar), divulgado no ano de 2012, referente ao ano base de 2011. Das empresas listadas, as trinta primeiras empresas de diversos segmentos e com origem brasileira foram contactadas. Destas, dezesseis retornaram o contato alegando a impossibilidade de participar da pesquisa, dez não responderam e quatro aceitaram participar.

A coleta de dados se processou em três momentos: um levantamento de dados secundários em informações oficiais da organização disponibilizadas nos relatórios financeiros, informações relevantes e outras informações disponibilizadas por meio de notas a imprensa ou no site oficial da empresa para a mídia em geral. Também foram utilizadas informações de massa por meio de busca eletrônica. Para tal, foram usadas as palavras inovação e palavras relacionadas como pesquisa e desenvolvimento, criação, lançamento e suas variantes. Destas fontes de dados foram retiradas as informações sobre a empresa como participação acionária, quantidade de funcionários, quantidade de lojas da rede e sua localização e citações sobre inovações existentes nos últimos anos. A pesquisa no site da empresa e em sites de informação de massa faz-se necessária para abarcar as inovações percebidas pela sociedade e não somente pela organização, tendo assim a oportunidade de serem confrontadas no terceiro momento de coleta de dados.

Num segundo momento, os serviços de atendimento ao consumidor, diretores do departamento de marketing, recursos humanos e relação com investidores foram contactados via telefone e correio eletrônico. Esses diretores identificaram pessoas chaves para o processo de inovação como um todo, que foram posteriormente entrevistadas. Esta etapa foi de grande importância, pois se constatou que as redes varejistas escolhidas, na percepção das pessoas contactadas, efetivamente inovavam de alguma forma e possuíam profissionais capazes de relatar todo o processo inovador. Cabe ressaltar que a pesquisa não tem um corte longitudinal preciso. Foram pesquisadas as inovações implantadas pela empresa desde a sua fundação até o presente momento, pois havia a preocupação de construir uma curva de declínio, caso existisse, de cada caso em particular. Para tal, inovações mais antigas poderiam, em teoria, demonstrar a curva até o seu declínio ou incorporação por parte da empresa em sua cultura.

O terceiro momento caracterizou-se pela identificação dos casos de inovação por parte dos entrevistados. Yin (2010) argumenta que a entrevista é uma das fontes mais importantes para o estudo de caso. Foi escolhida a entrevista em profundidade na qual o respondente atua como informante, levantando questões e *insights* sobre as inovações, além de indicar outros possíveis entrevistados e novas fontes de informação. Não foi intenção entrevistar pessoas até se encontrar o ponto de saturação, porém buscou-se uma maior contribuição ou detalhamento

de algumas situações apresentadas pelos primeiros entrevistados. Em cada organização, pelo menos dois funcionários foram entrevistados em momentos diferentes.

O modelo de tese foi considerado o ponto de partida para a análise dos dados coletados nos estudos de caso de inovação. A partir dos relatos e documentos, foi possível identificar inicialmente as competências e características das inovações e sua posterior análise. Por isto, para a análise dos dados coletados, foi utilizado o método descritivo e comparativo, por meio da análise de conteúdo, numa análise da dinâmica da inovação em seus detalhes tanto de apresentação da inovação quanto de processos. Foi construída a representação gráfica da formulação do produto do serviço, contemplando as competências do prestador de serviço [C], dos clientes [C'] e as características materiais e imateriais [T] do serviço final [Y]. Esta representação gráfica foi baseada nos estudos de Gallouj (2002). Buscou-se, também, a análise dos fatores motivadores da inovação, objetivo, barreiras e o retorno em forma de criação de valor (para o cliente) e apropriação de valor (para a empresa).

1.4 Justificativa

Do ponto de vista do mercado, a alta competitividade que acomete o setor varejista, com poucas barreiras de entrada, ingresso de empresas estrangeiras no mercado nacional, margens de lucro inclinadas a redução, gestão de custos, além da mudança no perfil do consumidor brasileiro ao longo dos anos resultaram numa necessidade de gerar diferenciais competitivos no varejo. Para exemplificar, Morgado (2008) apresenta que entre 2004 e 2006, 12 milhões de pessoas foram incorporadas à classe C, num visível crescimento das classes D e E. Por outro lado, apesar de existirem 124 milhões de celulares e 40 milhões de telefones fixos, apenas 22% dos lares possui microcomputadores, o que demonstra ainda o potencial de crescimento do varejo neste setor.

Torna-se relevante, então, discutir o leque de opções estratégicas que podem servir como diferencial competitivo no setor, visto que os produtos vendidos estão disponíveis para venda em outros estabelecimentos gerando, inclusive, comoditização na maior parte dos bens. Esta comoditização leva, mais uma vez, a baixas margens geradas na venda dos produtos devido a “guerra de preços”. Grandes redes varejistas procuram utilizar a mídia para criar uma imagem diferenciada, além de estratégias como localização, ambiência da loja, diversidade de tamanho e cores de sortimento, dentre outros. Neste aspecto, torna-se fundamental discutir a estratégia de inovação na realização das operações de varejo, considerando as particularidades que possam diferenciar um lojista do outro. As mudanças ou alterações das operações a partir

da inovação podem ser capazes de gerar vantagem competitiva, porém uma série de ações são necessárias para se criar um ambiente inovativo e permitir que as ideias sobrevivam e se tornem efetivamente rentáveis.

Do ponto de vista acadêmico, a discussão teórica ainda apresenta diversas possibilidades de estudo. Vieira et al (2012) destacam que atualmente no campo do varejo é necessário promover novos conhecimentos, aprofundar o entendimento do conhecimento existente, descobrir resultados surpreendentes e abordar problemas gerenciais interessantes. A própria discussão entre serviços e varejo ainda precisa ser aprofundada, além de indicadores mais específicos para a realização da pesquisa. Os conceitos e a análise de indicadores como competências e características ainda não foram testadas no setor, bem como quais fatores poderiam gerar o declínio de uma inovação. Davies (1992) indica que a imitação pode ser um destes fatores, porém não desenvolve empiricamente e nem dá pistas de como esta pesquisa poderia ser aplicada.

As abordagens teóricas desenvolvidas entre os anos 30 e 70 contemplam pesquisas mais ligadas ao surgimento do formato do varejo, como já exposto nesta tese e suas aplicações empíricas estão mais voltadas para casos específicos no formato de supermercados. A análise de redes varejistas de diversos subsegmentos do varejo ainda é pouco explorada e inexistente quando relacionada a inovação. Nenhum artigo foi encontrado em base nacional ou internacional que contemplasse grandes redes varejistas e inovação.

2 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA

Fundamentada no conceito de formulação do produto do serviço por meio de suas características e competências, resultando na classificação das inovações propostas por Gallouj (2002), argumenta-se que existe inovação no varejo e a mesma pode ser implantada de tal forma a sustentar um diferencial para a empresa no longo prazo, tornando-a mais competitiva e consolidada no mercado no qual está inserida. Procura-se, então, determinar uma forma de apresentar as características e competências que geram uma inovação, além dos tipos de inovação existentes no setor de varejo e, por conseguinte, suas determinantes e condições para a sustentabilidade no longo prazo. As partes do modelo são compostas pelas relações existentes entre os vetores que formam os produtos do serviço, sua combinação para a formação das inovações e o impacto que proporciona a vantagem competitiva.

2.1 A formulação do produto do serviço aplicada ao varejo

As redes varejistas costumam ser pouco estudadas na literatura e, quando o são, estão focadas em estudos voltados para o ramo alimentício, muitas vezes ligados aos formatos que surgiram ao longo das décadas. Esta tese se propõe a estudar outros tipos de redes varejistas, que contemplam desde o setor de vestuário, perfumaria e cosméticos, calçados, moda íntima e acessórios ao setor de eletro e eletrônicos, brinquedos, móveis e artigos de utilidade doméstica, materiais de construção e medicamentos. Estas redes trazem em si uma complexidade em termos de diversidade de produtos com impacto direto na preferência do consumidor. Por isto, torna-se relevante a observação do varejo apresentado por estas redes a partir da lógica dominante de serviços. Numa visão tradicional, conhecida como lógica do produto dominante (com foco exclusivamente no produto) como já apresentado por esta tese, o varejo é visto como centrado na transação de produtos, numa transposição dos artigos elaborados pela indústria – e por ela definidos – para o canal final do escoamento, com transferência do produto para o consumidor final. Com o aumento da concorrência, não só a nível nacional, mas internacional, esta lógica de repasse pode não suportar a viabilidade do negócio por um longo espaço de tempo. Com o advento da internet, da globalização e, em especial, no Brasil, onde os cidadãos começaram a viajar com maior frequência para o exterior, a concorrência passou a ser mundial e as perdas em vendas uma possibilidade cada vez mais tangível. Levitt (1960) expõe que para qualquer setor da economia, tanto as expansões quanto as retrações acontecem em ondas. O que foi fator decisivo para o sucesso em determinado momento, pode não o ser em outro. Muitas empresas alegam que o fato deve-se ao saturamento do mercado, porém o autor argumenta que normalmente o que acontece é uma falha nos processos administrativos gerenciais. Levitt (1960) ainda apresenta exemplos de mercados que anteriormente estiveram em franca ascensão e, posteriormente, declinaram, como foi o caso das empresas ferroviárias, que perderam espaço para outros meios de transporte por não entenderem que seu papel principal não eram as ferrovias, mas o setor de transporte.

Neste caso, a ideia de Lógica do Serviço Dominante aparece como uma nova forma de organizar a empresa e de construir um modelo de negócios que tenha o serviço como foco principal. Cada produto traz em si uma funcionalidade e finalidade para a prestação de serviços. Mesmo uma escova de cabelo não tem valor em si, mas na sua função de pentear, denominada como um serviço prestado a quem a possui. Os autores desta concepção,

originalmente com pesquisas voltadas para a área de marketing, foram Vargo e Lusch (2004, 2006 e 2008) e apresentaram a perspectiva de que o produto, a seu termo, não traria a ideia de valor para o cliente e, sim, os benefícios associados a sua utilização. Apesar desta tese trazer uma longa discussão sobre a conceituação dos serviços, aqui esta questão se remonta para reafirmar que o serviço vai além de uma forma residual da indústria ou uma complementaridade, voltando-se para as competências, por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas e aplicadas pela própria instituição, e o benefício que causa tanto no cliente final quanto para a própria organização (VARGO; LUSCH, 2004).

Para esta tese, acredita-se ser coerente conciliar os atributos de produto e serviços, numa linha de complementaridade e não exclusão, como apresentado por Vargo e Lusch (2004). Tomando-se como base as operações ligadas a produtos numa rede varejista, tem-se pontos cruciais, como a escolha de fornecedores que ofereçam produtos reconhecidos como de qualidade pelo consumidor final, além de uma variedade de tamanhos, cores e funcionalidades, principalmente para o caso de eletro e eletrônicos, que comporte as necessidades e sejam reconhecidos como valiosos. Descrições técnicas, certificados de qualidade reconhecidos por órgãos idôneos, marcas com renome no mercado podem ser exemplos da importância dos produtos para este segmento.

Em outra perspectiva, ainda como suporte a atividade oferecida, encontram-se os equipamentos de informática, os quais permitem monitorar a existência de um determinado produto em diversas lojas da rede, localização adequada e de fácil acesso, *layout* que propicie uma boa experiência de compras, ambiência acolhedora, contemplando odores, cores, iluminação, nível de poluição sonora, aeração, temperatura ambiental e limpeza que compõem a “experiência de compra” do consumidor. E, por fim, a prestação de serviços, que exige profissionais com competências técnicas, demonstrando conhecimento sobre o produto, como também sobre a sua disposição nas lojas e/ou qualquer dúvida de como proceder para a finalização da compra. Apesar das grandes redes varejistas primarem pelo autoatendimento, costumam ter um número mínimo de funcionários que tratam de questões como as apresentadas acima.

Quando a organização se baseia na Lógica do Serviço Dominante, os benefícios intangíveis passam a ser tão importantes quanto as características dos produtos, deixando de ser apenas um suporte para a venda (VARGO; LUSCH, 2004). Ainda é importante enfatizar que, para os autores, o termo “serviço” é sobreposto ao termo “serviços”, no plural, pois este traz consigo características inerentes ao pensamento industrial, apresentando a ideia de diversos serviços prestados, como numa economia de escala e impessoalidade. Na palavra

serviço, no singular, a relação é entre o prestador e o consumidor, numa referência mais pessoal, com agregação de valor percebido pelo usuário, indo além da fase de aquisição, mas do relacionamento e no uso do produto, uso este denominado serviço do produto (LUSCH; VARGO, 2006).

Ante a ótica do Lógica do Serviço Dominante, procura-se tratar o varejo por meio da proposta Gallouj (2002), que analisa o serviço a partir de suas competências e características. Se o serviço é um composto de conhecimentos, pode-se inferir que as competências e características se adequam a esta visão e, neste caso, são aplicáveis ao varejo, a medida que este possui características inerentes ao setor de serviços e que ainda permite contemplar o conjunto de serviços prestados indo além da venda. Para Gallouj (2002), as características finais que o produto do serviço oferece [Y], como também já apresentado por esta tese, é resultado de competências do prestador de serviços [C], dos clientes [C'] e das características técnicas materiais e imateriais [T]. Este olhar sobre o varejo é condizente com a definição apresentada por esta tese, na qual o varejo é visto como uma atividade que envolve a venda [C] de produtos [Y1] ou prestação de serviços [Y2] a consumidores finais [C'] que desejam ou necessitam destes produtos ou serviços com determinadas características [T] para a utilização de consumo pessoal, familiar ou residencial (MATTAR, 2011).

A partir desta estrutura pode-se notar diversas configurações, não somente a apresentada originalmente por Gallouj (2002), conforme apresentado na figura 1:

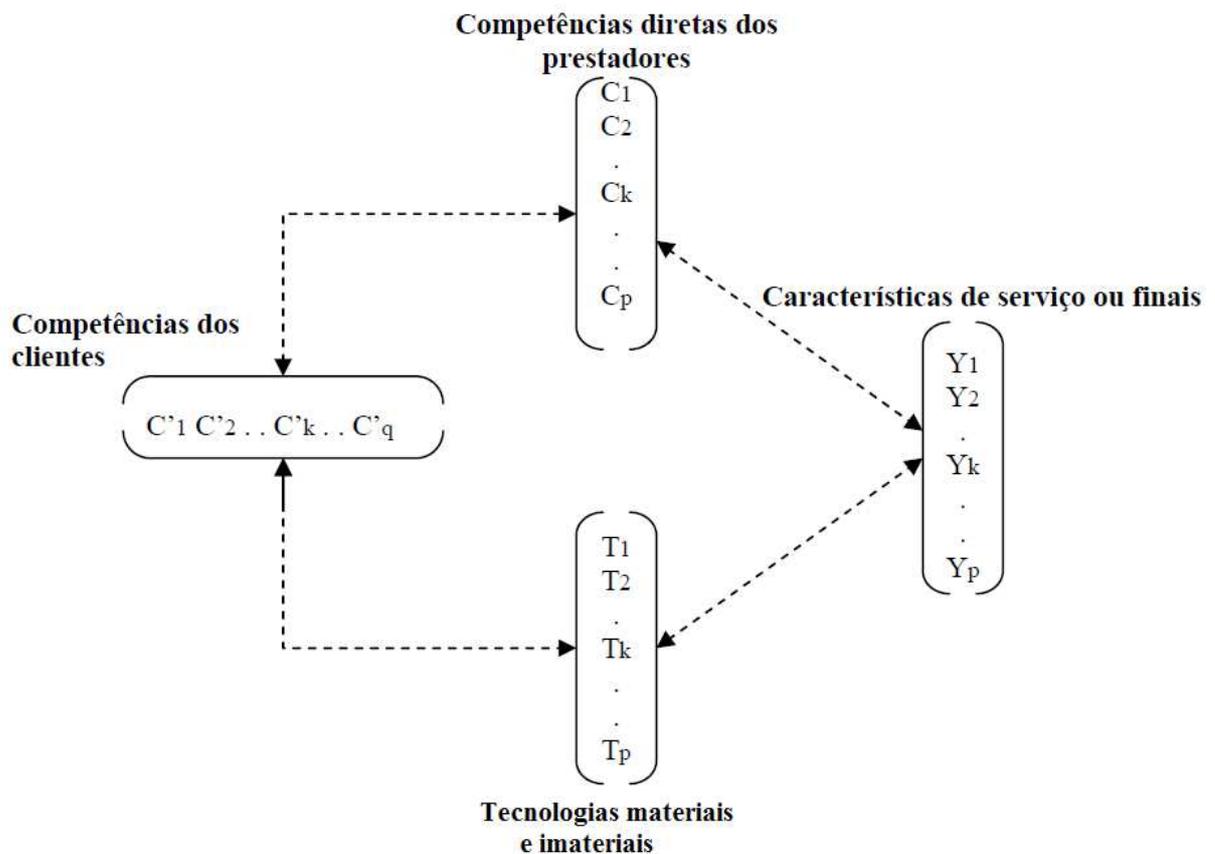


Figura 1 – Formulação geral de um produto do serviço

Fonte: Gallouj (2002).

Inicialmente, esta configuração demonstra o uso de todos os elementos, porém nem sempre isto é possível ou se manifesta em casos práticos. Conforme o Gallouj (2002, p. 59), vários cenários podem ser possíveis, tais como:

- a) $[T] < \text{----} > [Y]$: prevalece o uso das características técnicas da prestação de serviço e suas possíveis combinações;
- b) $[C] < \text{----} > [C'] \text{----} > [Y]$: representa o chamado serviço puro, também apresentado por Meirelles (2006), no qual a competência interna (organizacional) e externa (consumidores finais) resultam no serviço final, tais como um serviço de consultoria;
- c) $[C'] \text{----} > [Y]$: esta configuração representa o autoatendimento, no qual apenas as competências do consumidor estão envolvidas;
- d) $[C] \text{----} > [Y]$: apenas as competências do prestador de serviços ficam envolvidas na relação de produção do serviço, não envolvendo características do

serviço ou mesmo a intervenção do cliente, como os serviços de limpeza que não exigem maquinário sofisticado.

Para a operacionalização dos vetores em redes varejistas, foram levados em consideração como características de serviços finais prestados ou tipo de produto adquirido as garantias, a forma de pagamento e a maneira de locomoção do produto pelo consumidor [Y].

As características materiais e imateriais [T], que são apresentadas normalmente de forma única, aqui são decompostas para melhor entendimento. Serão observados os sistemas informatizados de *back-office* ou *front-office* (GALLOUJ, 2002), localização, ambiência, variedade de produtos, política de preços e formato do magazine (GALLOUJ, 2007). Quanto às competências, é preciso observar com maior cautela. Gallouj (2002) não se aprofundou no conceito e nem na operacionalização das competências. Cita que as normas *International Organization for Standardization* (ISO) ou estudos da área de recursos humanos podem ser utilizados como suporte para estas definições. Neste ponto, também é importante distinguir as características técnicas imateriais [T] das competências [C]. A competência fica restrita ao saber, a habilidade de colocar algo em prática. Já as características ficam a cargo dos instrumentos utilizados, que muitas vezes não possuem características materiais, como procedimentos técnicos para cadastro de vendas ou técnicas de abordagem do cliente.

Gallouj (2002) adverte que o vetor [C] contempla tanto competências mobilizadas pelo grupo ou pelo indivíduo que presta o serviço, como pela empresa como um todo. Neste caso, esta competência pode ter sido disseminada pela interação entre as partes envolvidas de maneira natural, ou seja, pelo convívio do dia a dia – que Gallouj (2002) apresenta como “interações de custo zero”. Cada participante possui dois tipos de aprendizado para o desenvolvimento de competências: uma promovida individualmente, por meio de sua formação inicial e outra promovida pela organização, seja em nível acadêmico, tácito ou em ambas. Ainda pode acontecer por meio de competências cognitivas (científicas e técnicas); competências relacionais (internas, quando acontecem dentro da própria equipe, ou externas, quando se refere a clientes ou outras partes interessadas do mercado); combinatória ou criativa (aqueles que combinam características técnicas) e as competências operacionais (ou manuais) (GALLOUJ, 2002). Portanto, a análise dos produtos do serviço [Y] se dará por meio das combinações existentes entre estes elementos a partir da própria percepção de Gallouj (2002) aplicada a redes varejistas.

2.2 A lógica da inovação aplicada as redes varejistas

A partir do desmembramento da composição do produto do serviço, pode-se concebê-la como um instrumento de análise das inovações em serviços também proposta por Gallouj (2002), conforme o quadro 9. O autor expõe que uma vez que a abordagem é aceita, a inovação pode ser definida como qualquer alteração que afete um ou mais vetores. Porém, a inovação não é vista como um resultado final, mas como processo, por isto cabe aplicar ao modelo o modo como às interações aconteceram até formar a inovação.

Modelos de Inovação	Natureza da “ação” sobre as características
Radical	- Definição restrita: a criação de um novo conjunto de características {[C’*], [C*], [T*], [Y*]} - Definição ampla: criação de um novo conjunto de características {[C’*], [C*], [T*]} apesar de [Y] permanece inalterado
Melhoria	Aumento no volume (de qualidade) das características
Incremental	Adição (ou eliminação) de características
<i>Ad hoc</i>	Produção de novas competências [C]; codificação e formalização de [C], que é a transformação da [C] em [T] (tecnologias e intangíveis)
Recombinação	Combinação ou separação dos grupos de características
Formalização	Formatação e padronização das características

Quadro 1 – Os vários modelos de inovação e a dinâmica das características

Fonte: Gallouj (2002).

Observa-se que a configuração do quadro permite a análise da inovação de maneira mais completa, identificando todos os tipos de mudanças possíveis e atores que ativaram as transformações. Neste ponto é importante ressaltar que a origem das modificações nos vetores que geram a inovação, que também é objeto de estudo desta tese, podem estar ligadas a diversas situações. A inovação é analisada por abordagens distintas que consideram tanto o conhecimento científico quanto a demanda de mercado como fatores determinantes desse processo. De um lado, um modelo linear, para o qual o processo de inovação acontece por meio da ciência, como resposta ao avanço tecnológico e sua aplicabilidade produtiva, com um desenvolvimento orientado e proposital, com alta gama de investimentos em P&D, ou seja, de pesquisa de caráter básico, denominado *science-push* (quando a ciência é o fator gerador) ou *technology-push* (quando a tecnologia exerce este papel) (CAMPOS, 2006). Para esta realidade, as inovações presentes nas redes varejistas seriam resultado de uma modernização

realizadas por agentes externos, como universidades e centros de desenvolvimento de novos atributos ligados a produtos ou novas formas de gerenciamento. Não é comum encontrar em redes varejistas setores de P&D ou investimentos no desenvolvimento de alta tecnologia ou novas formas de gerenciamento, mas esta visão não pode ser descartada. Novas competências cognitivas oriundas do meio científico também estariam sujeitas a modificar e trazer uma inovação para o setor, mesmo que não desenvolvidas *in company*.

Alternativamente, a ciência dá lugar à demanda como fator gerador de inovação seria originada por uma iniciativa da demanda, como resposta a oportunidades presentes no mercado, denominada *demand-pull* ou *market-pull* (SCHMOOKLER, 1966). Neste caso, o mercado é a fonte de ideias que serão desenvolvidas e colocadas à venda no mercado. Para as redes varejistas, o contato direto com o consumidor facilita a coleta de informações sobre o comportamento e a percepção do cliente em relação a todos os fatores que possam impactar em vantagem competitiva para a organização.

Godinho (2003) afirma que atualmente os pesquisadores dificilmente assumem uma única forma explícita de analisar a origem das inovações. Um modelo interativo, associando as inovações de *demand-pull* e *science-push* que posteriormente foi difundido por Freeman (1979) seria o mais adequado. Maçaneiro e Cunha (2011) apresentam o conceito introduzido por Tushman e O'Reilly III (1996) de organizações “ambidestras”. Estas organizações procurariam iniciar suas inovações a partir das duas perspectivas. Procuram o benefício de atender as expectativas do mercado e, ao mesmo tempo, investem no desenvolvimento científico e tecnológico para conquistar inovações de longo prazo. Os autores também apresentam a ideia de March (1991) que utiliza outros dois termos com o mesmo sentido. March (1991) apresentou os termos *exploration*, que diz respeito à prospecção de novos conhecimentos (*science-pull*) e *exploitation*, ligado ao aproveitamento das competências já existentes (*market-pull*). Como estes termos estão ligados a competências fica claro a sua ligação com as ideias apresentadas por Gallouj (2002), demonstrando que a empresa pode escolher quais tipos de competências terá seus esforços focados ou mesmo se pretende ser ambidestra. Pode-se, ainda, ligar os dois conceitos ao tipo de inovação, conforme apresentado por Gallouj (2002). Como as inovações oriundas de *exploration* estão ligadas a “prospecção, as atividades incluem a busca, a flexibilidade, assumir riscos, experimentação, descoberta, mudanças radicais” percebe-se que as inovações tendem a ser radicais. Já a *exploitation* associa-se a “disciplina, controle, padronização, eficiência, execução e melhoria contínua”, voltadas para inovações incrementais, de melhoria, formalização e recombinação (MAÇANEIRO; CUNHA, 2011, p. 29). Nesta tese se adotará a conceituação de organizações

ambidestras, procurando-se pesquisar quais os possíveis fatores que originaram a inovação sem pré-estabelecer um único paradigma.

Transpondo os conceitos teóricos de Gallouj (2002) apresentados no referencial teórico desta tese para a análise das inovações a partir do quadro 10 em redes varejistas, as classificações comportam seis tipos de modelos baseados na dinâmica (em termos de organização, qualidade e quantidade) das características e competências:

- a) Radical: a criação de um produto de serviço totalmente novo, que é um novo conjunto de características e competências. Cada característica e competência apresentada não existiam no produto do serviço anterior e não podendo delas ser variada. Mesmo para as competências dos clientes precisarão ser desenvolvidas, visto que ele deverá ser ensinado a adotar e utilizar o produto do serviço. Tudo o que existia anteriormente precisa ser destruído para que esta classificação seja aceita;
- b) Melhoria: apesar dos modelos incremental, *ad hoc* e recombinação também contemplarem algum tipo de melhoria, no caso específico desta classificação a melhoria é a única forma evidente de diferenciação. Ela não interfere em nenhuma das competências e características - [C], [C'] e [T] - que permanecem inalteradas, porém há um aumento na qualidade de cada uma ou isoladamente. Pode-se dizer que cada vetor passa a estar num nível superior em termos de valor ou qualidade em relação à situação anterior e esta melhora acontece de forma contínua;
- c) Incremental: também promove uma melhoria, porém sua característica principal é a adição ou supressão de características ou competências. De maneira geral, [C], [C'] e [T] permanecem os mesmos, porém alguns vetores são acrescentados ou suprimidos na composição do produto final do serviço. Este tipo de inovação, diferente da inovação de melhoria, acontece de forma descontinuada, com uma ação específica;
- d) *Ad Hoc*: promove a construção interativa de uma solução para um problema específico colocado por um determinado cliente ou uma determinada contingência. Altera os vetores [C] e [T], sendo T especificamente de características imateriais. Dois elementos são fundamentais para se classificar uma inovação como *ad hoc* em detrimento de uma inovação de melhoria ou incremental: é um tipo de inovação que surge da interface cliente-prestador de

serviço que surge de forma emergente (não programada) e apresentam uma solução original para um problema novo ou parcialmente novo do cliente;

- e) **Recombinação:** este modo de inovação baseia-se na reutilização sistemática ou "reciclagem" de competências ou características já existentes. Suas formas podem ser agregação ou desagregação, como também de fragmentação da estrutura de vetores vigente. [C], [C'] e [T] permanecem inalterados, porém suas ligações são modificadas ou utilizadas de forma diferente;
- f) **Formalização:** é um tipo de inovação com características diferentes das anteriores, pois não se classifica pela modificação de qualquer espécie de [C], [C'] e [T], mas de tornar a inovação formalizada, com visibilidade e normatização suficientes para serem replicadas por outros atores que tiverem contato com a inovação.

Nesta concepção, a inovação em redes varejistas corresponderá a uma mudança nas características finais do produto do serviço [Y]. Gallouj (2007) apresenta que as inovações no varejo vir de novos métodos de venda, novos conceitos ou novos formatos de lojas, novos produtos e serviços, e distribuição pela loja, novos produtos e serviços (desenvolvido pelos distribuidores ou por sua iniciativa), novo processo (ou de novas formas de organização e de funcionamento) dentro do mesmo formato, novo processo (ou novas formas de organização e operação) externo, aplicação e uso de novas tecnologias (no mesmo formato ou no ambiente - clientes, fornecedores, outras lojas - tamanho considerados). Apesar de Gallouj (2007) tratar como dimensões da inovação do varejo, estes são exemplos práticos do tipo de inovação que pode ser encontrada em redes varejistas. Estas inovações, a partir da visão conceitual teórica proposta por este modelo pode ser aplicada como resultante de:

- a) Mudança total em competências e características, podendo ter um sistema logístico completamente reformulado, a existência de um novo formato e novos contatos de vendas e outras formas que impactem em todos os processos ligados a inovação;
- b) Alteração na qualidade das competências e características que podem acontecer do aprendizado do dia a dia da organização, investimentos em treinamento ou *upgrade* em informatização;

- c) Redefinição, inclusão ou supressão de competências e características, como a supressão de processos reduzindo custos ou acréscimo de protocolos de atendimento ao cliente, tornando o serviço personalizado;
- d) Alteração das competências ou características imateriais numa construção conjunta com o cliente;
- e) Novas maneiras de utilizar as competências e características já existentes, inclusive criando outros tipos de ligação ou sistemas entre elas;
- f) Formalização por meio de protocolos, formulários, fluxogramas e procedimentos advindos das inovações classificadas anteriormente.

Esta análise, apesar de complexa para as atividades de inovação em redes varejistas e suas diversas atividades ligadas a questões organizacionais, operacionais e relacionais, constitui um quadro de análise completo que permite verificar o detalhamento e a lógica da inovação, incluindo peculiaridades das localidades nas quais as redes varejistas estão inseridas. Por isto, a próxima e última seção do modelo conceitual da tese articula a origem da inovação, suas características e competências e posterior classificação com a longevidade esperada após a sua implantação.

2.3 A sustentabilidade da inovação na busca da longevidade da vantagem competitiva

Entre as teorias apresentadas por esta tese, baseadas na obra de Gallouj (2007), algumas se destacam na perspectiva de análise das proposições propostas. É importante conceber que a inovação, por definição, traz algum tipo de ganho ou vantagem para a organização. O foco desta tese não é discutir o arcabouço teórico da vantagem competitiva, criação ou apropriação de valor, porém esta discussão torna-se necessária à medida que apresenta os impactos da inovação e sua sustentabilidade.

O termo vantagem competitiva muitas vezes é colocado como autoexplicativo em artigos científicos e no dia a dia empresarial (BRITO; BRITO, 2014). Vasconcelos e Cyrino (2000) exploram o termo de maneira abrangente afirmando que ele ocorre quando uma empresa está à frente de seus concorrentes. Até este ponto é possível encontrar um consenso em relação ao conceito, porém, a forma como esta vantagem é conquistada ou pode ser mensurada depende da corrente de pensamento, premissas e filosofia do estudo proposto. Esta dialética pode vir da performance econômica acima da média de mercado, de uma visão mais focada no mercado, como a defendida por Porter (1989), a qual fala das escolhas estratégicas

de posicionamento, do desenvolvimento de rotinas e capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) ou da argumentação da obtenção por parte da empresa de recursos raros e não imitáveis (BARNEY, 1991). A inovação seria apenas uma das formas de se chegar a vantagem competitiva dentro da disputa do mercado.

Nas seções anteriores buscou-se apresentar as diversas variações existentes na prestação de um serviço e os fatores influenciadores nesta composição. A análise do produto do serviço por meio de competências e características apresentadas por Gallouj (2002) compõe uma contribuição determinante para uma classificação coerente da inovação aplicada ao varejo. No entanto, sob o enfoque da análise das classificações, existem restrições teóricas para o impacto da inovação e sua longevidade. O pólo inicial da análise é agregado pela composição do produto do serviço, porém o pólo final de seus retornos e sustentabilidade ainda não é coberto. Por isto, faz-se necessária a utilização de outra teoria.

Para Sorescu et al (2011) existem duas formas de se conquistar vantagem competitiva por meio da inovação no varejo: pela criação de valor, que se torna inerente ao conceito de inovação, e da pela apropriação de valor. Para ambas, a operacionalização acontece pela eficiência e eficácia operacional ou do cliente e pela fidelização e envolvimento do cliente. Os autores afirmam ainda que a inovação pode acontecer nos *drivers* internos ou externos, ou mesmo em todo o modelo de negócios do varejista. Por isto a análise de competências e características torna-se pertinente para abranger a dinâmica da inovação e seus precedentes. Este modelo será adotado por esta tese para a verificação dos resultados conquistados pela inovação, conforme quadro 2.

VANTAGEM COMPETITIVA	CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO	EXEMPLOS DE INOVAÇÃO APLICADAS PARA REDES VAREJISTAS	RETORNO DAS INOVAÇÕES
Apropriação de Valor	Eficiência Operacional	Forma como a empresa faz as atividades de forma mais rápida, mais direta, mais simples e mais barata	Modelo de coleção efêmera (grande rotatividade)	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos de processos • Redução do tempo gasto nos processos
			Modelo de autoatendimento	
			Modelo "faça o seu preço"	
Apropriação de Valor	Eficácia Operacional	Forma como a empresa garante uma variedade de produtos que correspondam à demanda, preços flexíveis que atraiam a clientela e extrai o máximo de lucro no mercado de atuação	Desenvolvimento de serviços complementares	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento nas vendas • Crescimento no lucro • Crescimento no lucro por peça
			Oferta de produtos exclusivos	
Apropriação de Valor	Fidelização do cliente	Como a empresa garante que o cliente retorne ao estabelecimento após custos iniciais de aquisição.	Relações duradouras com consumidores graças a processos multicanais	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do <i>market share</i> • Aumento no número de clientes que participam de programas de fidelidade • Diminuição dos gastos com propaganda • Crescimento nas vendas de clientes de participam de programas de fidelidade

Quadro 2 – Tipos de resultado de inovações no varejo pela apropriação de valor

Fonte: Adaptado de Sorescu et al (2011)

Quando o resultado da inovação apropria valor, a eficiência operacional diz respeito a fazer as atividades de forma mais rápida, mais direta, mais simples e mais barata. Para isto, os varejistas têm usado desde a terceirização até a modificação de *layouts* e *displays*, além da adoção de novas tecnologias. Como resultado, este tipo de inovação reduz custos e tempo

gastos nos processos organizacionais. A eficácia operacional está ligada a ter uma variedade de produtos que correspondam à demanda, preços flexíveis que atraiam a clientela e extraiam o máximo de lucro no mercado de atuação. No varejo, ela se traduz em pesquisa de marketing e gerenciamento de dados no intuito de conhecer e compreender o cliente e apresenta como resultados o crescimento nas vendas, no lucro geral da organização ou no lucro por peça.

A fidelização do cliente é o terceiro meio de se conquistar vantagem competitiva na apropriação de valor. A ideia é se prender o cliente após custos iniciais de aquisição. Tradicionalmente, isto é feito criando custos de mudança ou a falta de previsão dos custos de mudança. Como tal procedimento pode comprometer a satisfação do cliente, os varejistas podem procurar mecanismos de criação de confiança e satisfação para que o cliente não procure outros concorrentes. Estas ações se traduzem em aumento na participação do mercado e, por opção do varejista, pode ser traduzir em diminuição nos gastos com propaganda, já que os clientes se fidelizam mais. Quando a organização possui programas de fidelidade, pode-se notar um aumento no número de participantes do programa de fidelização ou crescimento nas vendas dos que já participam.

Quando se trata de ações de inovação que impactam na criação de valor, percebe-se situações como as apresentadas no quadro 3:

VANTAGEM COMPETITIVA	CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO	EXEMPLOS DE INOVAÇÃO APLICADAS PARA REDES VAREJISTAS	RETORNO DAS INOVAÇÕES
Criação de Valor	Eficiência do cliente	Fazer o acesso dos clientes aos produtos tão fácil quanto possível	Formato inovador que facilita a experiência de compras	<ul style="list-style-type: none"> • Maior número de pontos de vendas • <i>Layout</i> que favoreça a escolha dos produtos • Formas de pagamento facilitadas
	Eficácia do cliente	Grau em que é capaz de facilitar a realização das metas de consumo dos clientes	<i>Stakeholders</i> contribuem para determinar a quantidade ideal de produtos e serviços ao consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da variedade de produtos em cores, numeração e diversidade • Possibilidade de escolha e criação do próprio produto (cocriação)
	Envolvimento do cliente	Grau em que é capaz de projetar experiências de clientes que evocam o envolvimento emocional que vai "além da compra"	Confiança nos valores de produtos oriundos de propagandas ou para divulgação	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência única de compras

Quadro 3 – Tipos de resultado de inovações no varejo pela criação de valor

Fonte: Adaptado de Sorescu et al (2011)

Para a criação de valor, pertinente para avaliar se existe inovação na ação adotada, a primeira classificação diz respeito à eficiência do cliente. A eficiência do cliente perpassa pelo acesso facilitado, contemplando uma localização que favoreça o alcance de um maior grupo, como a disposição dos produtos (*layout*) ou outros tipos de suporte de vendas (vendas online ou por catálogo). Outra perspectiva é a eficácia do cliente. Para a eficácia do cliente, o varejista precisa ter uma variedade de produtos que supra as necessidades e anseios dos clientes em termos de cores, tamanho, tipos de produtos. Alguns varejistas preferem, portanto, se especializam num só segmento para conseguir atender aos clientes sem aumentar os custos ou fizeram contratos mais específicos com fornecedores. A cocriação do cliente é outra opção de inovação, sistema no qual o cliente pode escolher ou mesmo montar seu próprio produto segundo os insumos oferecidos para empresa.

O envolvimento do cliente abarca o grau em que o varejista é capaz de projetar sensações, experiências e envolvimento emocional para além das compras. Neste caso, o cliente tem uma experiência única com o varejista, que transcende a variedade de produto, boa localização e outros fatores já citados. O varejista procura proporcionar toda a experiência por meio de customização, tematização ou construção de ideologias na ambiência da loja, tornando a experiência única. O envolvimento vai além da satisfação, pois este envolve um cliente passivo e, no caso do envolvimento, o cliente é agente ativo na construção da sensação. Sorescu et al (2001) explica que deve-se notar que o envolvimento é tipicamente um objetivo elevado para um varejista e que os indicadores diretos para avaliar a medida com que tem sido realizado ainda não estão disponíveis.

Após a análise dos impactos da inovação, faz-se necessário o estudo da sustentabilidade deste impacto. Inserido nas teorias de inovação no varejo apresentadas nesta tese, percebe-se que cada uma trouxe determinadas dimensões para a existência de inovação e, de uma forma singular, a sua longevidade. A abordagem ambiental trouxe consigo a visão cronológica, que procurou descrever as inovações no varejo ao longo dos anos, seguida da visão determinista, na qual a legislação, o papel da classe média, a tecnologia, o tempo disponível dos consumidores para as compras foram considerados os fatores incentivadores da inovação. Teorias mais complexas podem ser encontradas como uma abordagem integrada de variáveis ambientais, como a combinação das nível de receitas e despesas, nível de tecnologia de transportes, tecnologias de produtos e nível de crescimento populacional e sistema urbano interagem para modificar três outras dimensões no varejo: a variedade da estrutura de consumo, a estrutura do comércio varejista e a aglomeração e localização comercial. As

abordagens de conflito refletem situações de mercado altamente competitivas, nas quais a concorrência entre as organizações é bastante acirrada e, por isto, ficam centradas nas reações e adaptações que as empresa varejistas são obrigadas a fazer para continuar no mercado. Os modelos apresentados nesta abordagem apresentam fenômenos de oposição, de conflito e, sobretudo, de imitação por parte dos concorrentes. Explicam como os varejistas deixam de concorrer em situações diversas a preços e passam a concorrer por preço e analisam o esquema de comportamento de uma empresa já estabelecida face a entrada de um novo competidor. As abordagens multicritério também procuram entender um aspecto já apresentado neste modelo conceitual, pois averiguar as relações entre diversas variáveis de forma dinâmica as preferências do consumidor (*demand pull*) e as estratégias da organização (*technology push*), vezes observadas de forma separada, outras de forma conjunta.

A abordagem cíclica, provavelmente os mais difundidos no meio acadêmico em relação a inovação no varejo, apresentam as teorias que se baseiam na visão schumpeteriana de crescimento econômico em ciclos. A teoria da roda da distribuição apresenta custos e margens como fator principal para a entrada de novos competidores no mercado, seu crescimento e, posteriormente, o seu declínio. O preço e margens baixos propiciam o sucesso na entrada, mas a medida que a empresa cresce o consumidor se torna mais exigente e o que antes era uma vantagem passa a ser fonte de declínio, a medida que o varejista se vê obrigado a elevar sua qualidade e perde o seu diferencial de preços. O modelo do acordeon também acontece em ciclos, pois as empresas variam, em formato de sanfona (crescimento e diminuição) em termos de tamanho, diversidade e especialização. A teoria do ciclo de vida aplicada ao varejo também apresenta significativa contribuição e permeia uma das premissas desta tese, pois se baseia que uma inovação possui um período de implantação, crescimento, maturidade e declínio. Na fase de implantação da inovação existem poucos concorrentes, com alta taxa de crescimento e rentabilidade moderada, os investimentos por parte da empresa menores, porém os riscos são elevados. Não se usam tecnologias de controle e o estilo de gerenciamento precisa ser empreendedor. Com o passar do tempo, tempo este indeterminado, as características mudam para uma fase de crescimento, no qual a taxa de crescimento é ainda mais elevada e com maior rentabilidade. Na fase de maturidade, o crescimento é fraco, a rentabilidade é moderada e começam a existir diversos concorrentes. A utilização de técnicas de controle passa a ser importante, quiçá indispensáveis e o estilo de gerenciamento precisa ser profissional. Na fase de declínio existem poucos concorrentes, as taxas de crescimento são nulas ou negativas, a rentabilidade é muito fraca e o mínimo de investimento possível ocorre por parte da empresa.

Após o entendimento do que é uma inovação que possui características de declínio, identificar quais fatores são geradores desta fase torna-se importante para uma readequação e atitudes por parte das organizações a fim de evitar que tal fato ocorra. Principalmente no que tange as teorias cíclicas, o declínio advém do próprio fator propulsor da inovação. No modelo da roda da distribuição o que permite a entrada de um novo entrante, neste caso, da empresa inovadora, são os preços e a rentabilidade baixas, como já apresentado nesta seção. Ao longo do tempo, a empresa é forçada pelos consumidores a qualificar, tendo melhores produtos e variedade dos mesmos, mais pontos de venda e melhores estruturas de atendimento. Diante desta melhora de qualidade, os preços e margens que antes eram um diferencial, tornam-se fator de declínio para a organização, pois com custos elevados e preços mais altos, conforme apresentado pelo modelo de Nielsen (1966), a empresa passa a ter novos tipos de clientes, com novas exigências e perde o espaço conquistado anteriormente, tendo novos concorrentes com outras inovações mais eficazes. Neste caso, o sucesso da própria inovação determina seu declínio.

Quem corrobora com esta ideia é Christensen (2003). O autor apresenta em seu livro “O Crescimento pela Inovação” a pesquisa realizada no setor usineiro. Em sua análise, as miniusinas conquistaram vantagem competitiva por meio da inovação em seu formato: menores, com estrutura mais enxuta e mão de obra mais barata, conquistaram o mercado por ter uma cadeia produtiva que entregava o produto com preços 20% mais baixos. Num primeiro momento, seus produtos tinham menor qualidade e conquistaram um mercado não expressivo para as grandes siderúrgicas integradas estabelecidas. Com o passar dos anos, as miniusinas conseguiram dominar totalmente o mercado de produtos que se propuseram a competir, com ganhos expressivos em relação as siderúrgicas, que acabaram por se retirar do mercado. Neste momento, as miniusinas passaram a concorrer entre si e sua rentabilidade caiu, pois tiveram que se adaptar a concorrer com empresas nascidas da mesma inovação. O estudo continua a analisar os diversos níveis pelos quais as miniusinas foram entrando em novos mercados das siderúrgicas até retirá-las de diversos níveis mais sofisticados e com melhores margens nos Estados Unidos.

A partir da perspectiva das teorias de inovação no varejo, a identificação das competências e características das inovações permitirá detectar quais fatores foram primordiais para que as inovações surgissem e como a interação entre elas ao longo dos anos, podendo-se analisar as situações que levaram a um possível declínio ou sustentabilidade da inovação. A próxima seção apresentará a forma como será a aplicação deste modelo conceitual em grandes redes varejistas atuantes no Brasil e permitirá explorar a dinâmica das

inovações no varejo.

3 AS REDES VAREJISTAS E A INOVAÇÃO NO VAREJO

Esta seção apresenta as análises dos casos de inovação identificados nas grandes redes varejistas brasileiras. Para tanto, serão utilizadas as teorias apresentadas no modelo de tese. As competências dos prestadores de serviço e dos clientes sejam elas teóricas, práticas, organizacionais e relacionais foram identificadas, seguidas das características técnicas materiais e imateriais relacionadas a material, logística, informação, conhecimento e relacionamento. Nesta perspectiva, espera-se identificar as operações de serviço, seus impactos para a organização e para os clientes e, por fim, o atual estágio em que se encontra. A seção está organizada por empresa, explicitando quatro inovações apresentadas por meio das entrevistas pelas Lojas Renner, sete inovações pelo Magazine Luiza, dez inovações da Rede de Farmácias Pague Menos e cinco da empresa Telhanorte.

3.1 Lojas Renner

As Lojas Renner é uma loja de departamento do ramo de vestuário e calçados, fundada em 1922 na cidade de Porto Alegre, região sul do Brasil. Inicialmente, fazia parte de um grupo maior denominado Grupo A. J. Renner. Apenas em 1940 a empresa passou a ter um formato de loja de departamento e em 1965 passou a ser uma empresa independente. Após uma reestruturação no início dos anos 90, a empresa se tornou uma loja de departamento com foco em moda.

A empresa apresentou 4 inovações, conforme quadro 4:

Empresa	Número	Inovação	Influência para inovar	Tipo de inovação	Competências do Cliente [C']	Competências do Prestador de Serviço [C]	Tecnologias Materiais e Imateriais [T]	Produto Final [Y]	Barreira	Criação de valor	Apropriação de Valor
Renner	1	Encantômetro	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	2	Lifestyle	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional
	3	Corporation	Technology push	Incremental	Não	x	x	x	Sim	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficácia Operacional Eficácia Operacional
	4	Cartão co-branded	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Sim	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional

Quadro 4– Classificação das inovações Lojas Renner

A **primeira** inovação apresentada pelas Lojas Renner diz respeito à política de encantamento proposta pela organização. Como *slogan* desta filosofia, a empresa prega que “encantar é a nossa realização”. Efetivamente, a inovação se constitui de um painel eletrônico denominado Encantômetro que fica localizado na saída das 297 lojas do país, no sentido de monitorar a percepção de qualidade dos funcionários, dos produtos da loja e da experiência de compras.

A iniciativa de implantação do Encantômetro surgiu da necessidade que a empresa sentiu de ter um melhor relacionamento com o cliente. Para a Gerente de Relações com Investidores, a ausência de um canal de comunicação pode afastar o cliente insatisfeito da loja ou mesmo coibir uma possível reclamação. Uma forma oficial de comunicação entre cliente e empresa concede credibilidade e transparência à relação cliente-empresa.

Sobre as competências da empresa [C] reunidas para sua implantação, não foi necessário nenhum desenvolvimento mais elaborado, nem por parte da empresa e nem por parte dos clientes. Porém, para a organização, foi necessário o desenvolvimento de competências cognitivas [C1], como o treinamento dos funcionários que passaram a atuar no auxílio da utilização do painel e das competências relacionais internas [C'1], já que o cliente precisa de disposição em participar da pesquisa de satisfação e conhecimento para expor suas satisfações e insatisfações, mesmo sendo orientado pelo funcionário. Como alteração nas características materiais houve a implantação do sistema de informação [T1] para simples contagem e o próprio aparelho do encantômetro. Como característica imaterial [T2] o novo protocolo de atendimento, no qual o funcionário convida o cliente para participar da pesquisa pode ser considerado.

Não houve barreiras para a implantação. Inicialmente, o Encantômetro era apenas um painel de papelão com bloco de anotações. Posteriormente, evoluiu para um painel eletrônico, com um sistema de informação simples que registra os valores marcados pelos clientes.

Como retorno para o cliente, como já apresentado, a própria criação do canal de comunicação com a empresa possibilitou uma nova forma de interação, na qual o cliente pode escolher se quer, inclusive, ter sua colocação respondida, caracterizando o envolvimento do cliente, com uma experiência de compras única. Para a empresa, também conforme apresentado, a apropriação de valor acontece à medida que são identificadas falhas ou pontos de melhoria na percepção dos clientes e o aprimoramento organizacional a partir das situações expostas, apresentando a fidelização do cliente.

A **segunda** inovação apresentada pela empresa é conhecida como conceito de *lifestyle*: as coleções são desenvolvidas por estilos de vida. A partir de 2002 as lojas foram

reorganizadas em seu *layout* para contemplar o que a empresa chama de “estilo de vida” do cliente: casual, jovem, neo-tradicional, *fashion* e contemporâneo, por meio de seis marcas próprias (Just Be, Cortelle, Request, BlueSteel, Marfinno e Preston Field) que refletem os interesses, valores, atitudes, personalidades e hábitos dos clientes. A partir desta aplicação a loja passou a ter o *slogan* “Você tem seu estilo, a Renner tem todos”.

Esta implantação durou três anos para ser concluída. Além disto, este novo estilo de loja procurou expor os produtos de maneira a facilitar a escolha do consumidor para a otimização do tempo. Segundo o Relatório da Administração (2007, p. 5), “o conceito de estilos de vida (lifestyle) cria, desenvolve e vende mercadorias (roupas e acessórios de moda, assim como produtos de moda íntima, calçados e cosméticos) para mulheres, homens, adolescentes e crianças”.

A análise da inovação ocorreu a partir da identificação das motivações que levaram a implantação no novo estilo de organização das lojas. A inovação partiu de uma iniciativa da organização inspirada em uma viagem que o Presidente da companhia fez aos Estados Unidos. Este já era um modelo utilizado por grandes lojas de departamento americanas como Gap, Macy's e JC Penney e partiu dele a iniciativa de implantar no Brasil. Seu objetivo era o de proporcionar ao cliente um ambiente no qual ele sentisse que não estava apenas adquirindo uma roupa, mas uma moda para seu estilo de vida.

Sobre as competências da empresa [C] reunidas para sua implantação, foi possível perceber que diversas competências precisaram ser acumuladas e desenvolvidas ou até mesmo alocadas para se aplicar a nova forma de organização. Como apresentado no modelo teórico, estas competências possuem natureza teórica, prática, organizacional e relacional. Percebeu-se, a partir da fala do Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, que as principais competências que precisaram ser modeladas durante o processo foram as relacionadas a cognitivas. Uma consultoria especializada [C1] em estilos de vida foi contratada. Esta consultoria tem sede em Portugal e atua nos Estados Unidos e para o Brasil realizou este trabalho especialmente nas Lojas Renner. Segundo a empresa de consultoria, sua missão era criar uma linguagem comum para todas as áreas da empresa sobre a percepção de “quem é o público alvo” e “como antecipar as necessidades e aspirações do consumidor” utilizando *Lifestyle Method*. Ainda segundo a empresa de consultoria, o *Lifestyle Method* é uma ferramenta de análise, segmentação e definição do cliente por meio de suas preferências de estilo, em vez de usar definições baseadas em “moda, estudos demográficos e poder aquisitivo” do consumidor.

Outra competência cognitiva que precisou ser desenvolvida teve relação com a equipe

de vendas. Toda a equipe com contato direto com o consumidor precisou ser treinada [C2] para atender a partir da venda do estilo e não mais do foco no produto. O treinamento foi fornecido pela mesma empresa de consultoria no intuito de construir e executar uma definição clara do perfil do público alvo, desde o conceito da marca, desenvolvimento de produto, planejamento de compras, visual *merchandising* e estratégia de marketing.

Ao mesmo tempo em que o treinamento contemplou competências cognitivas, também possibilitou um avanço em termos de competências relacionais externas [C3] e operacionais [C4], visto que a interação com os clientes passou a ter um papel diferenciado, com mudanças na maneira de auxiliar na escolha do produto na loja. Foram criados protocolos de atendimento por estilos de vida, além da própria disposição dos produtos com a qual os vendedores tiveram que se adaptar e saber informar ao cliente.

Quanto às características materiais [T], este novo *layout* exigiu e ainda exige total sintonia entre as equipes de desenvolvimento, compras, logística e operações de lojas [T1], sendo necessária uma sincronização dos trabalhos por meio de sistemas de informação [T2]. Também foi necessária a suspensão da venda da linha de cama, mesa e banho [T3] para se adaptar ao *lifestyle*.

Apesar da estrutura para a mudança de um *layout* da loja possuir intrinsecamente investimentos onerosos e estudos aprofundados, as Lojas Renner não encontraram dificuldades na implantação do novo estilo. Porém, uma dificuldade que se perpetua até o presente momento é peculiar ao conceito: conseguir reunir produtos que agradem ao cliente. Segundo a Gerente de Relações com Investidores nem sempre a empresa escolhe coleções que fazem sucesso.

Como retornos em termos de criação de valor, a Gerente de Relações com Investidores afirmou que a empresa percebeu um retorno eficiência do cliente, visto que a implantação do *lifestyle* permitiu uma facilidade na experiência de compras, pois agiliza a escolha de produtos e melhora aproveitamento do tempo de compra. Com a cobertura por estilos de vida a loja procura ter produtos para toda a família (*one-stop shop*) e a disponibilidade de calçados e acessórios para complementar cada estilo de vida, segundo o Relatório da Administração divulgado em 2007. Quanto ao retorno da apropriação de valor, percebeu-se a eficácia operacional, com aumento das oportunidades de vendas cruzadas, maior giro de estoques, sem sobreposição de mercadorias, menor necessidade de redução de preços (*markdowns*) e oportunidades para aumentos de margens, também apresentado no Relatório da Administração em 2007 e 2012. Estas informações também estão disponíveis na Apresentação Institucional publicada em outubro de 2013.

Quanto ao ciclo de vida da inovação, apesar de ter sido implantada em 2002, até o presente momento não houve outras lojas de departamento ou similares no varejo que imitaram a inovação e atualmente ela é apresentada como estratégia e uma das grandes vantagens competitivas da organização.

A **terceira** inovação realizada pela empresa por ordem cronológica foi se transformar na primeira empresa brasileira de capital totalmente pulverizado na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA) em 2005. Em 1967 a empresa abriu o capital, porém continuou a ser uma empresa familiar com poucas ações negociadas na Bolsa de Valores. Em 1998, quando a família já se encontrava na 3ª geração no comando da empresa, optou-se por vender a companhia. A empresa J. C. Penney Brazil, Inc. subsidiária de uma das maiores redes de lojas de departamentos dos Estados Unidos, adquiriu o controle acionário da Companhia, detendo 98% do capital.

Porém, em junho de 2005, a alta administração das Lojas Renner optou pela venda do controle da Companhia por meio de oferta pública de ações na BMF&BOVESPA. As Lojas Renner entrou então como classificada no *status* de Novo Mercado da Bovespa como a primeira Companhia no país a ter aproximadamente 100% das ações em circulação. Na grande maioria das empresas um ou dois sócios controlam a maioria do capital da empresa, contudo, nas Lojas Renner, segundo convenção da empresa, nenhum acionista pode ter mais de 20% das ações. Caso um acionista, por alguma situação, ultrapasse o limite de 20% deverá, automaticamente, oferecer as ações remanescentes para os demais acionistas. É um estatuto totalmente voltado para a proteção dos acionistas minoritários.

O processo para se tornar uma empresa listada em bolsa durou cerca de 6 meses segundo o Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, visto que existem condições legais e institucionais, principalmente em relação à governança da organização. Segundo informações do Relatório da Administração de 2005, a empresa precisou construir um novo modelo de governança corporativa, que se caracterizava pela profissionalização da gestão, pela separação da função do Presidente do Conselho de Administração da função do Presidente da Companhia, pela formalização de um Conselho constituído por membros independentes e pelo permanente esforço de se manter um elevado grau de comunicação com os acionistas.

Para tal, as principais competências [C] que precisaram ser modeladas durante o processo foram às relacionadas às cognitivas. A alta administração da empresa juntamente com uma consultoria especializada (consultores legais) [C1] formularam estatutos que atendessem as exigências legais. Ao longo do ano de 2005, estabeleceu-se uma nova relação

de trabalho entre o Conselho e a Diretoria da Companhia, sendo o Conselho reunido sempre que foi preciso e, pelo menos uma vez por mês. O Relatório da Administração do ano de 2007 apresentou que em 2006 houve uma necessidade de melhorias no Estatuto Social para atender alterações efetuadas no segmento do Novo Mercado da Bovespa. Em 2007, o trabalho esteve focado na formalização dos regimentos internos do Conselho de Administração, do Comitê de Remuneração e do Conselho Fiscal, e de alterações no Plano de Opções de Compra de Ações (POCA). Também foram realizadas melhorias nos estatutos de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e em Governança Corporativa. Além destes estatutos, foi criado o Manual para Participação de Acionistas em Assembleias visando gerar maior transparência e garantir, assim, a tomada de decisão de forma consciente e participativa por parte de todos os acionistas, através de sua presença física ou por representação. Esta iniciativa recebeu o Prêmio IBGC de Governança Corporativa, na categoria Inovação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Por fim, a empresa passou a divulgar a partir do exercício de 2007, informações adicionais no padrão *International Financial Reporting Standards* (IFRS), conforme Regulamento do Novo Mercado da Bovespa. A partir de maio de 2007 a empresa passou, também, a compor as carteiras teóricas da Bovespa, entrando para os índices Ibovespa e IBRX-50.

Além da competência cognitiva de consultoria, principalmente o corpo diretor precisou se profissionalizar [C2] com um novo estilo de gestão que passou a atender não somente um único proprietário, mas agora proprietários fragmentados em diversos locais do mundo. Atualmente, são 7.843 acionistas, sendo 86% de investidores estrangeiros e 14% nacionais. Os diretores passaram a atender um Conselho Fiscal e a um Conselho Administrativo. Além disto, segundo o Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, a empresa passou a ser muito mais exposta, tendo notícias divulgadas em jornais e revistas especializadas, como também sendo alvo de estudos e críticas por parte de analistas de mercado. Com isto, as competências relacionais externas também precisam ser desenvolvidas de maneira mais assertiva e sempre no intuito de preservar o valor das ações dos investidores [C3].

Mais uma vez não foram necessárias competências dos clientes em nenhum sentido, principalmente por se tratar de uma decisão para gestão dos negócios de cunho interno. Porém, quanto às características materiais [T], não se percebeu alterações, mas em termos de características imateriais, novos protocolos de procedimentos e relacionamentos [T1], decorrentes dos estatutos e convenções já apresentadas anteriormente fizeram-se necessárias.

Esta foi uma inovação que enfrentou barreiras de aceitação que se perpetuam até hoje. Os investidores brasileiros ficaram receosos de como uma organização “sem dono”, nas

palavras do Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, seria administrada. Até 2014, a maioria dos investidores continua sendo formada por estrangeiros.

Para a apropriação de valor, uma empresa que se torna de capital aberto passa a ter maior visibilidade na mídia e uma melhor gestão em decorrência da adoção de melhores práticas para a governança. O principal benefício vem da obtenção de maiores recursos sem endividamento da empresa. No caso das Lojas Renner, este aumento de recursos proporcionou maior capilaridade a empresa, que após sua entrada na BMF&BOVESPA abriu mais de 30 lojas e penetrou na região norte do país. Isto se traduz em eficácia operacional, a partir do momento que proporciona crescimento em vendas e lucro. Como retorno indireto, a compra de maiores lotes de produtos – desde roupas a perfumes – proporciona, também, melhores negociações de preço e prazo, tornando a empresa também melhor em sua eficiência operacional. Indiretamente, para o cliente, percebe-se a eficiência e eficácia do cliente, visto que o mesmo passa a desfrutar de um maior número de pontos de vendas e aumento na variedade de produtos.

Quanto ao ciclo de vida, atualmente são mais de cinquenta empresas brasileiras com as mesmas características, porém isto não afetou os ganhos percebidos com a fragmentação do capital, pois a empresa possui investidores de longo prazo, o que garante o investimento, além de novos investidores que movimentam a base da empresa. Além disto, em 2014, vinte e quatro bancos diversos do país e do exterior elaboram relatórios periódicos sobre as Lojas Renner para sua carteira de clientes, o que amplia a visibilidade da empresa para investidores potenciais.

A **quarta** e última inovação apresentada pelas Lojas Renner foi à implantação do cartão *co-branded* da loja com as bandeiras Mastercard e Visa, introduzido em 2010. Foi à primeira rede varejista a associar o cartão próprio da loja com bandeiras de outras empresas financeiras. A inovação foi lançada pela empresa com o nome de “Meu Cartão” e o *slogan* cartão que “respeita suas escolhas”. O cliente pode usá-lo como cartão específico para as Lojas Renner, ou seja, cartão próprio da loja, com os benefícios de parcelar as compras em cinco vezes sem juros e oito vezes com juros, começando a pagar somente sessenta dias após a realização das compras. Também pode usá-lo como cartão de crédito internacional em qualquer lugar do Brasil e do exterior, submetendo-se as regras estabelecidas pelas bandeiras.

O diferencial da estrutura de implantação do cartão está nas parceiras realizadas para a confecção do cartão. Normalmente, as empresas fazem suas parcerias com bancos e não somente com as bandeiras. No caso das Lojas Renner, não existe associação com bancos, sendo as Lojas Renner a única empresa de varejo no mundo sem esta parceira ao lançar

cartões de crédito com bandeira.

A iniciativa para introduzir esta inovação partiu da empresa por perceber que as Lojas Renner estavam perdendo clientes do cartão *Private Label*³ para cartões tradicionais que oferecem promoções como milhas aéreas ou troca de pontos por produtos diversos. Como solução, a transformação do cartão interno da loja em bandeira foi à oportunidade de reintegrar estes clientes a venda da loja. A estratégia da Renner com a emissão dos cartões é estreitar o relacionamento com as clientes, expandir o uso do produto e facilitar o crédito dos clientes no momento das compras.

As competências [C] envolvidas novamente ficaram restritas ao prestador de serviço. Como competências cognitivas, foi contratada uma consultoria [C1] e a área de tecnologia da informação interna da empresa [C2] também apresentou o suporte para a parte tecnológica. A empresa também precisou fazer contatos externos com as bandeiras Visa e Mastercard [C3] para viabilizar o negócio. Os funcionários de atendimento também precisaram ser treinados [C4] no intuito de suprir duas necessidades: a operação do cartão em relação ao cliente e em relação à empresa.

Em relação à empresa, preocupações com a segurança e, ao mesmo tempo, rapidez na solicitação, confecção e liberação de cartão para os clientes se fazem presentes. Os funcionários passaram a ter novos protocolos de atendimento nesta área e quanto ao uso das tecnologias de informação que deram sustentação a inovação.

As características materiais [T] foram impactadas na sua logística [T1] de atendimento por meio de novos sistemas de informação e para que a parceria fosse realizada somente com as empresas Visa e Mastercard, a organização precisou se reestruturar [T2], criando novos departamentos e funções na área financeira. Foi criada a área de Serviços Financeiros com todas as atividades bancárias realizadas internamente. Como característica imaterial, foram necessários novos protocolos de atendimento [T3] no processo de vendas e solicitação de cartões.

Como barreiras, aconteceram muitos problemas de sistema de informação e na adaptação da área de Tecnologia da Informação da empresa. Não se pode dizer, inclusive, que este é um processo já finalizado, pois ainda estão acontecendo ajustes em relação aos problemas apresentados nos sistemas criados para a inovação. Além dos problemas tecnológicos, em 2010 foi sancionado o artigo 39 do Código de Defesa do Consumidor (CDC), no qual se passou a considerar “abusiva a entrega ao cliente de produto ou o

³ Private Label ou cartão de crédito de loja é o de cartão de crédito emitido por um varejista e usualmente válido apenas para a realização de compras nos estabelecimentos credenciados pelo mesmo.

fornecimento de serviço que não foram solicitados”. Com isto, as empresas e bancos foram impedidos de enviar cartões de crédito para a casa dos clientes. Segundo a Gerente de Relações com Investidores, o projeto para implantação do Meu Cartão foi baseado num modelo de envio para o cliente sem prévia solicitação e partir desta proibição fez-se necessária a mudança da plataforma tecnológica em todas as Lojas Renner para que o cartão fosse oferecido dentro da loja para o cliente. Isto retardou o lançamento do produto em aproximadamente um ano.

Com o processo atual, o sistema, na hora da efetivação de compra do cliente, avisa ao funcionário que ele é um cliente com perfil para o Meu Cartão. Neste momento o cartão é oferecido e, caso seja aceito, o cliente assina a documentação necessária para a liberação do cartão que, só então, pode ser enviado para a residência. Apesar das barreiras encontradas, em 2013 a empresa finalizou com um milhão e meio de cartões Meu Cartão.

Como retorno, segundo a Gerente de Relações com Investidores, a parcela financeira que normalmente é repassada para os bancos ficou como retorno para as Lojas Renner. Em suas palavras “por que a empresa repassaria um valor se ela pode fazer dentro da companhia e ficar com o dinheiro?”. Cabe ressaltar que a empresa também recebe um percentual das empresas Mastercard e Visa pelas compras realizadas com o Meu Cartão em outros estabelecimentos. Outro retorno está no declínio de vendas do cartão Renner. Segundo o Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, às vendas no cartão continuaram a cair, porém com menor taxa de declínio ao longo dos meses. Para o cliente, o retorno encontra-se na eficiência do cliente, com novas formas de pagamento facilitado.

A apresentação do Resultado de 2014 expõe uma eficácia operacional com o crescimento na emissão dos cartões de 18,4 milhões em 2011 para 20,2 milhões e 22 milhões em 2012 e 2013. Um aumento de 10 e 8,7% respectivamente. O ticket médio do Cartão Renner também aumentou. De R\$136,34 em 2011, para R\$147,61 em 2012 e 156,96 em 2013. Um aumento de 8,3% e 6,3%. Sendo 25,4% das vendas realizadas na loja à vista e 74,6% realizadas com cartão, sendo 51,4% no cartão *Private Label* e 23,2% em outros cartões de crédito que não são próprios da loja. Este resultado reflete o ano de 2013.

Retomando a questão das vendas somente no cartão Renner e seu declínio, é possível perceber que a queda entre o ano de 2008 em relação a 2009 foi de 2,9%, entre 2009 e 2010, 3,6%. Em 2010 foi implantado o Meu Cartão e entre 2010 e 2011 houve a menor queda registrada até então, de 1,9%, seguida de 2,6% no ano seguinte. Entre 2012 e 2013 a diferença de queda foi significativa, apenas 0,7%.

As inovações encontradas nas Lojas Renner apresentam uma tendência à utilização do

demand pull como origem das inovações. Três inovações: Encantrômetro, Lifestyle e Cartão co-branded foram classificadas como originadas de demandas do mercado. A inovação Corporation possui características de technology push, pois foi uma iniciativa da organização, que precisou desenvolver os pré-requisitos para que a inovação fosse implantada. A empresa poderia ser classificada como uma empresa ambidestra, por conseguir atuar tanto com a resposta do mercado quanto com o desenvolvimento de inovações, porém, é preciso destacar que não há um processo formal na organização para que as inovações technology push aconteçam, parecendo este ser um caso isolado.

Quanto aos vetores alterados ou acrescentados na formação do produto do serviço, as inovações apontam para três tipos com [C] e [T] resultando em [Y] e uma única com [C], [C'] e [T] resultando em [Y], na qual todos os vetores foram alterados. Cabe ressaltar que em todas as inovações o [Y] foi alterado, o que não necessariamente ocorre, segundo Gallouj (2002), mesmo para inovações radicais. As formações [C] e [T] não são apresentadas por Gallouj (2002) em sua análise. Na avaliação da inovação Estilo de Vida percebe-se claramente a intenção de uma lógica do serviço dominante, na qual o serviço prestado pela empresa é o centro da qualidade e vantagem competitiva para a organização. A venda dos produtos ficam em segundo plano e a consultoria sobre moda e estilo aparece como um serviço adicional que é capaz de alavancar vendas e fixar uma prestação de serviços diferenciada. As outras duas inovações com esta formação dizem respeito ao Cartão co-branded e Corporation. O Cartão *Co-branded* surgiu visando não avaliar ou mesmo fomentar uma experiência, mas por questões financeiras de queda de receita por meio de um tipo de pagamento. Pode-se ressaltar que as vendas gerais da loja não caíram, nem o *ticket* médio da organização, que continuou a subir. Porém, as vendas no cartão da companhia estavam declinando ao longo dos anos e este era considerado pela empresa o estilo de pagamento mais rentável. Neste caso, foi uma inovação em resposta ao comportamento do consumidor que procurava formas mais vantajosas de pagamento para si, o que não coincidia até o lançamento da inovação com vantagem também para a organização.

A inovação Corporation é também uma inovação organizacional. Nela, a empresa precisou remodelar e aprender novas formas de administrar, construindo novas expertises. Apesar de não trazer diretamente vantagens para o cliente, com a possibilidade de capitalização oferecida por este novo modelo de gestão a empresa pode, ao longo dos anos, expandir para outros estados do Brasil, chegando à região norte e nordeste. É importante ressaltar que foi a única inovação imitada dentre as inovações apresentadas pela empresa. Mesmo assim, depois de sua disseminação, a vantagem competitiva continuou se sustentando.

Isto é medido pela empresa em termos de aumento na carteira de investidores e empresas interessadas em fazer parte do *roll* de acionistas. Não se percebeu declínio na demanda por participação na empresa e nem em valores monetários de investimentos. Por outro lado, o Encantrômetro foi criado com a intenção de medir a qualidade dos serviços no momento após a experiência, no qual o consumidor está focado ainda na sensação que a compra lhe proporcionou. A introdução de novas competências por parte da organização foram necessárias para o aprimoramento de tal experiência de compras voltada para os serviços.

Já quanto à classificação em termos de modelos de inovação, percebe-se que houve uma inovação radical, visto que esta precisa partir da alteração de todos os elementos [C], [C'], [T] e formando um [Y] totalmente novo ou um [Y] inalterado, e isto aconteceu na implantação do Encantrômetro. As inovações *lifestyle*, *corporation* e *cartão co-branded* apresentam produção de novas competências e características, o que as classificam como inovações incrementais por Gallouj (2002). A inovação incremental caracteriza-se pela adição ou substituição de algum dos componentes dos vetores, situação percebida como adição em todos os casos.

Analisando as barreiras encontradas para a inovação, duas delas, *Corporation* e *Cartão co-branded* tiveram situações consideradas como barreiras. Nas inovações *Encantômetro* e *Estilo de Vida* não foram detectadas barreiras, não sendo percebido nenhum padrão em relação às situações encontradas como barreiras. Já quanto a imitação, a inovação *Corporation* foi imitada, porém não se percebeu nenhuma queda na apropriação de valor por parte da empresa. Inclusive, a forma como a apropriação de valor mais aconteceu foi por meio da eficácia operacional e fidelização do cliente. Mais uma vez, no que diz respeito a fidelização do cliente percebe-se a atuação da teoria de lógica do serviço dominante, pois se procura oferecer ao cliente muito mais que um produto e, sim, toda uma experiência que o levará a fidelização posterior. A eficácia operacional, apesar de estar voltada para resultados como crescimento em vendas e lucro, perpassa por uma maior interação com o cliente e atitudes que garantam o atendimento de suas necessidades.

3.2 Magazine Luiza

O Magazine Luiza é uma loja de departamento do ramo de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos, fundada em 1957 na cidade de França, interior de São Paulo, região sudeste do Brasil. Em 2014 a rede está nos estados de São Paulo, Rio Grande do Norte, Piauí, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Sergipe, Pernambuco, Bahia, Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná com 732 lojas, sendo a sexta maior varejista do

país. A empresa apresentou 7 inovações:

Empresa	Número	Inovação	Influência para inovar	Tipo de inovação	Competências do Cliente [C']	Competências do Prestador de Serviço [C]	Tecnologias Materiais e Imateriais [T]	Produto Final [Y]	Barreira	Criação de valor	Apropriação de Valor
Magazine Luiza	1	Lojas Virtuais	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional
	2	Liquidação Fantástica	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficácia Operacional Fidelização do cliente
	3	LuizaCred	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional Eficiência Operacional
	4	Canais de Comunicação	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficiência Operacional
	5	P&D	Technology push	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional Eficiência Operacional
	6	Gestão de Pessoas	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficiência Operacional
	7	Magazine Você	Demand pull	Radical	x	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Eficácia Operacional Fidelização do cliente

Quadro 5 – Classificação das inovações Magazine Luiza

Como **primeira** inovação, apresentam-se as Lojas Virtuais, inauguradas em 1992. As lojas virtuais possuem um conceito diferente de lojas de comércio eletrônico. São lojas físicas pequenas, localizadas em cidades de até 50.000 habitantes. Inicialmente, o serviço era oferecido com um vendedor, que mostrava os produtos com uma fita de videocassete e uma televisão. As estações de trabalho se modernizaram e passaram a ser compostas por um computador. Com 106 lojas virtuais em 2012, a empresa disponibiliza 150 metros quadrados, em média, com um terminal para cada vendedor – aproximadamente 10 vendedores por loja - contendo um catálogo eletrônico. Em 2013 foi aberta a primeira loja virtual em São Paulo que fica localizada em uma comunidade (Heliópolis). Os produtos vendidos nas Lojas Virtuais são apenas os que se encontram disponíveis para entrega nos Centros de Distribuição da empresa e são entregues num prazo de 48 horas. Os investimentos para a abertura das lojas é baixo, girando em torno de 15% do valor para se abrir uma *megastore*. A fonte da inovação foi interna, sendo uma ideia e iniciativa da alta administração para reduzir custos e aumentar a capilaridade.

Como competências do prestador de serviço, foram necessárias novas habilidades teóricas desenvolvidas em forma de treinamento para seus funcionários [C1]. Segundo o

Diretor de Marketing para o case da *Havard Business School*, os funcionários precisam saber apresentar as fotos e especificações do produto para os clientes e ajudá-los a escolher a melhor relação custo x benefício. Por se tratar de uma loja com um número reduzido de funcionários, ele ainda é responsável pela análise de crédito, aprovação e finalização da venda. Também foram feitas parcerias com outras empresas para prestação de serviços ditos como de inserção social. Portanto, competências relacionais externas [C2] precisaram ser desenvolvidas com organizações que comumente não são fornecedoras de empresas varejistas. Segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, em cada loja virtual encontra-se um espaço chamado “Centro de Promoções” em formato de auditório para uso da demanda daquela comunidade, com aulas de inglês, ginástica, culinária e o que a comunidade sentir necessidade e solicitar.

Como características materiais e imateriais, foi necessária à criação de um novo *layout* [T1] para atender o cliente de forma diferenciada e personalizada, uma nova operação de logística [T2] para atender as cidades na qual as lojas virtuais estão localizadas – gerenciadas de maneira conjunta com os outros seguimentos do Magazine Luiza - e desenvolvimento de um novo sistema de informação multimídia, que evoluiu ao longo do tempo e ainda está sendo aperfeiçoado pela empresa [T3].

Não foram percebidas barreiras para a implantação da inovação. Como retorno para o cliente encontra-se a eficiência do cliente, com o maior número de pontos de venda e um *layout* que favorece a experiência do cliente, facilitando a compra com uma supervisão diferenciada e apresentação do produto de maneira minuciosa. Para a empresa, notou-se a eficiência operacional, com redução nos custos de instalação da loja, dos processos e das despesas com estoque e pessoal e eficácia operacional, com as lojas virtuais com satisfatória participação nas vendas. Não houve imitação para esta estrutura, apesar de seus 22 anos de implantação e retorno financeiro e de *market share* reconhecido pela organização.

A **segunda** inovação implantada pela empresa foi focada na área de marketing. A “Liquidação Fantástica” foi lançada em 1993 e se constitui numa campanha de descontos que acontece no primeiro sábado do mês de janeiro de cada ano (apenas uma vez por ano) todas as mercadorias da empresa tem até 70% de desconto. Além dos descontos, a empresa investe em entretenimento, suprimentos e banheiros químicos para incentivar a presença dos clientes.

O incentivo inicial para a elaboração da liquidação foi à queda nas vendas que acontece tradicionalmente no mês de janeiro em todo o varejo. Após as compras de natal existe historicamente uma queda nas vendas no setor de comércio e a liquidação foi pensava para promover maior giro de estoque também em um mês de vendas em baixa. Ressalta-se,

também, que os produtos vendidos não são de saldos ou com avarias. Os produtos são novos, frutos de negociações ao longo dos anos do Magazine Luiza com fornecedores. Para a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, esta inovação revolucionou o varejo no mês de janeiro que, ao longo dos anos, começou a se adaptar a Liquidação Fantástica e posteriormente passou a ser um período do ano conhecido como de grande liquidação no varejo. “Deu muito certo no primeiro ano, muito certo no segundo ano e depois os concorrentes começaram a copiar. Deu tão certo que isto mudou o calendário do varejo brasileiro. Hoje o mês de janeiro é um mês de oferta e quem começou este movimento foi o Magazine Luiza”.

Por ser tratar de um grande acontecimento para a empresa, existe um processo de preparação um mês antes e depois da promoção, além da comunicação com o cliente. As competências estão relacionadas ao prestador de serviços e suas competências táticas e relacionais internas e externas. Existe uma nova negociação entre a empresa e fornecedores que exige maior propriedade em negociação por parte da área de compras [C1]. Do mesmo modo, os funcionários administrativos são alocados em lojas no dia da liquidação e para tal precisam de conhecimento da venda direta com o cliente [C2], deslocando-se de suas funções habituais, isto gera uma nova interação entre os funcionários no dia da liquidação [C3] e com os clientes, pois a loja tem um significativo aumento no número de pessoas circulando em seus estabelecimentos. Ainda em relação às competências relacionais externas, a empresa também possui uma comunicação com a imprensa voltada especialmente para esta liquidação, sendo necessária a elaboração de campanhas específicas, além da cobertura da imprensa durante o evento [C4].

As características materiais também são alteradas à época da campanha. A logística de distribuição é alterada, visto que o cliente deve retirar o produto no momento da compra e levá-lo para casa, não sendo oferecido o serviço de entrega [T1] e o modelo de vendas foca mais em autoatendimento do que personalizado, com um funcionário especificamente para atendimento do cliente [T2].

Não foram percebidas barreiras para a implantação. Como criação de valor, percebe-se a eficiência do cliente, com pagamento facilitado por meio do alto valor de desconto. Como apropriação de valor, percebe-se a eficácia operacional, com o aumento nas vendas e a fidelização do cliente, com a participação efetiva clientes cativos ao longo dos anos da campanha.

Mesmo após a imitação da promoção pelos concorrentes, a empresa não percebeu diminuição do impacto da liquidação. Segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade,

as lojas do Magazine Luiza distribuídas pelo país normalmente ficam em regiões de grande concentração de varejistas, com os concorrentes dividindo o mesmo espaço. Alguns deles abrem as lojas ainda de madrugada como forma de combater a evasão de clientes que aguardam a liquidação do Magazine Luiza. Porém, observa-se neste momento a fidelização do cliente, como já apresentado, e “a fila passa em frente. Ninguém sai da fila para comprar no concorrente. Portanto, pode-se perceber que é um *case* de sucesso. Embora todo o varejo tenha mudado no Brasil a liquidação do Magazine Luiza continua sendo um evento único”.

A **terceira** inovação apresentada pela empresa aconteceu em 2001, com a associação entre o Magazine Luiza e o banco Unibanco (Itaú-Unibanco). Foi formada uma *joint venture* que recebeu o nome de LuizaCred. Por meio desta nova empresa, o Magazine Luiza se tornou a primeira empresa varejista brasileira a fazer uma parceria com um banco. O objetivo era oferecer atividades de financiamento para os clientes do Magazine Luiza por meio de um carnê de pagamento. Posteriormente, foram oferecidos também serviços de empréstimos pessoais, divulgados para os clientes sob o nome “Grana Extra”. Em 2007, a organização também passou a oferecer cartão de crédito para os clientes que poderiam ser usados tanto na loja quando fora dela. Até 2014, os produtos oferecidos, além dos já mencionados, são o Seguro Luiza Cartão, Seguros Luiza Residencial, Seguros de Vida Luiza e empréstimos consignados para aposentados e pensionistas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

A iniciativa desta inovação partiu da própria empresa após perceber um grande número de clientes que não tinham acesso a crédito, principalmente por não possuírem acesso aos bancos. Segundo a Gerente de Comunicação Corporativa e Sustentabilidade, muitos clientes do Magazine Luiza tiveram seu primeiro cartão de crédito por meio da empresa.

As competências [C] envolvidas ficaram restritas ao prestador de serviço. As competências se concentraram nas relacionais externas, visto que foram necessárias novas formas de interação do Magazine Luiza com um novo ator, o Unibanco (Itaú-Unibanco) [C1]. Devido à parceria ter gerado uma nova empresa, outras competências foram necessárias: contratação e treinamento de novos funcionários, considerada uma competência cognitiva [C2] e aplicação destes conhecimentos adquiridos com a realização de novos procedimentos, consideradas competências operacionais [C3].

Como características materiais, foi criada a empresa LuizaCred em forma de *joint venture* [T1], alterando a estrutura das operações de crédito da organização, com a implantação de sistemas de informação [T2], nova estrutura organizacional [T3] e novos serviços. A empresa possui uma constituição de 50% de propriedade do Unibanco e 50% do Magazine Luiza.

Como barreiras, a empresa não encontrou nenhuma dificuldade para a criação desta nova estrutura de crédito, apenas os próprios desafios inerentes à criação de uma nova empresa. Em termos de retorno, na criação de valor, notou-se, segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, a eficiência do cliente, com novas formas de pagamento e maior facilidade e agilidade no crédito. Para a organização, foram percebidas tanto a eficiência operacional quanto a eficácia operacional. Em termos de eficiência operacional, a empresa adaptou a forma de crédito a um estilo simples e enxuto, como apresentado anteriormente, com o mínimo de burocracia, agilizando os processos de avaliação e liberação de crédito. Quanto à eficácia, garantiu o aumento de vendas e crescimento no lucro por meio da fomentação de crédito para os clientes e parcelamento em até 24 vezes.

As vendas por meio da LuizaCred, mesmo depois de outras empresas varejistas adotarem o mesmo sistema, continuou a crescer ao longo dos anos e atualmente tem uma parcela significativa nas vendas da companhia. Segundo o Relatório da Administração 2013, “a receita líquida em 2013 do segmento de financiamento ao consumo (Luizacred) cresceu 9,1%, totalizando R\$1.426,2 milhões, refletindo uma melhora no mix entre o CDC e o Cartão Luiza, e pelas receitas de serviços”.

A **quarta** inovação está relacionada aos canais de comunicação da organização e foi lançada em 2005. Consiste num canal de TV interno denominado “TV Luiza”, o qual apresenta um programa semanal, ao vivo, realizado pelos próprios colaboradores, sem intervenção de profissionais de mídia. O programa vai ao ar antes da abertura das lojas e expõe informações sobre as estratégias de venda da semana, cultura organizacional, assuntos considerados mais relevantes pelos funcionários e todas as unidades tem acesso a este programa e participam com estudos de caso das melhores ações, campanhas de mobilização. Em 2012 foram 60 programas inéditos vinculados na TV Luiza.

Estes canais são utilizados para gerar resultados em vendas e divulgar a cultura da organização e projetos sociais.

As competências [C] envolvidas abrangem as competências diretas do prestador de serviço. Foram necessárias competências cognitivas técnicas [C1] dos funcionários que exercem a atividade na TV Luiza, inclusive os apresentadores que normalmente são líderes da organização. As competências relacionais internas [C2] também são percebidas a partir do momento que todos os funcionários tem a possibilidade de sugerir pautas para a programação.

Neste caso, não se percebeu características materiais e imateriais, nem a competência do cliente.

Da mesma forma que na inovação anterior, não se perceberam barreiras e o retorno é

interno para a organização, visto que se reflete nas vendas em termos de eficácia operacional, pois quando um produto é divulgado somente na TV interna existe um aumento de 400% em vendas, segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, sem gastar em mídia externa. Para o cliente, percebe-se um retorno indireto, com funcionários melhor informados sobre produtos e com treinamento mais apurado, podendo proporcionar envolvimento do cliente, com uma melhor experiência de compras.

A **quinta** inovação diz respeito à criação de uma área de P&D como parte da estrutura organizacional. Este departamento está ligado a Diretoria Geral da organização, tendo livre acesso a alta administração e foi criado em 2012. Esta área surgiu praticamente de modo acidental, como fruto de bons resultados de projetos com base em tecnologia da informação para o comércio eletrônico. Inicialmente, a área era responsável pelas questões de venda tecnológica e gestão de projetos, tendo como primeiro projeto a loja virtual “Magazine Você”. Expandiu-se para uma área que observa tendências e está encarregada de trazer novas ideias para a organização. Não há uma restrição em ideias que sejam aplicáveis em mercados virtuais, porém a base de seus produtos é focada em tecnologia, mesmo para lojas físicas. A partir de março de 2014 passou a ser responsável por toda a plataforma de *e-commerce* da empresa. A área está voltada para todo e qualquer tipo de inovação, utilizando o Magazine Luiza como local de experimento. Segundo o Diretor de P&D, as inovações estão mais voltadas para situações de cunho acadêmico. Neste sentido, a empresa procura participar de diversas oportunidades de financiamento de projetos aberto pelo governo federal, alguns deles por intermédio da FINEP.

Todos os projetos iniciam com uma prova de conceito, no qual já existe um protótipo do que projeto que pode ser testado. Durante seis meses este protótipo, segundo o Diretor de P&D, fica incubado na empresa e recebendo versões de melhoria. As verbas para o desenvolvimento são liberadas por protótipo depois que a empresa analisa o potencial de aplicabilidade. A área é formada principalmente por profissionais de engenharia de *software*, porém há profissionais de outras áreas, como físico nuclear e biomédico, totalizando 8 funcionários.

As competências [C] envolvidas ficaram restritas ao prestador de serviço considerando o cliente, neste caso, a própria organização ou o cliente externo. As competências se concentraram em competências cognitivas tanto científicas quanto tácitas [C1] por parte dos funcionários da área de P&D, competências relacionais internas [C2], por meio das quais os funcionários de P&D compreendem possíveis necessidades de outras áreas e apresentam propostas numa linguagem acessível, competências de criatividade [C3], visto que é uma área

inovadora e que precisa estar atenta a novas tendências e procurar soluções não convencionais para as situações.

Como características materiais, como já apresentado, a estrutura organizacional da empresa foi modificada [T1], além do acúmulo de conhecimento intangível por meio do aprendizado dos funcionários da área [T2].

Não foram percebidas barreiras para a implantação da área de P&D, visto que, como exposto anteriormente, sua criação se deu de maneira acidental, como resultado do trabalho em tecnologia que o grupo de funcionários já vinha realizando.

Como retorno, além da própria estruturação do comércio eletrônico da empresa, percebeu-se o ganho para a empresa em termos de eficiência e eficácia operacional, com novo canal de vendas e redução de custos, já que os preços no site costumam ser mais baratos que nas lojas físicas. Para o cliente, maior eficiência para o cliente, no sentido de ter maior acessibilidade aos produtos, com maior conforto e praticidade.

A **sexta** inovação está no relacionamento da empresa com os funcionários e a forma de gerenciar a área de Gestão de Pessoas. Existem benefícios assistencialistas e outros focados em desenvolvimento profissional. Visto que tradicionalmente, segundo a Gerente de Comunicação e Sustentabilidade, o varejo é um local de passagem de funcionários, no qual se está por um curto período da vida profissional. O Magazine Luiza procurou entender as reais necessidades destes funcionários e atendê-las visando profissionais que ingressassem numa carreira na empresa. Isto resultou em ações como o cheque-mãe, suporte financeiro para crianças de até 11 anos, visando o benefício de ajuda de custo para pagamento de babás, trazendo maior comodidade e tranquilidade no dia a dia do trabalho para as mães. O plano de saúde do funcionário é outro benefício que possui características peculiares. O mesmo é estendido para pais, mães, sogros, tios e dependentes do funcionário. Percebeu-se que os funcionários da empresa vinham de classes sociais mais baixas e com baixa escolaridade, na qual sustentavam os mais velhos e os outros membros da família. Um plano de saúde extensivo torna-se fundamental neste caso.

Para o desenvolvimento profissional, há bolsa de estudos para melhorar o nível de escolaridade: cursos técnicos, de extensão, línguas, graduação e pós-graduação. Este benefício é conhecido na organização como “Programa Saber Luiza” e existe desde 1992. Visa contribuir para o “autodesenvolvimento dos colaboradores”. Para tal, “a empresa concede o benefício a todos que tenham mais de um ano de empresa e obtenham parecer favorável dos seus líderes imediatos”. O limite máximo da bolsa é de 70%, porém este percentual varia de acordo com a assiduidade e desempenho do funcionário enquanto aluno. Some-se a isto

outros tipos de incentivos para estudo, como uma parceria que a empresa possui com o Programa Amana-Key desde 1995 para treinamento de gestores. “O conteúdo desse curso é voltado para ampliar a consciência do profissional sobre suas responsabilidades como líder, assim como seu papel de cidadão do mundo”.

Ainda em relação ao desenvolvimento profissional, a empresa possui um site denominado “Portal Saber” que funciona como uma ferramenta de treinamento à distância disponível no site da empresa. Em 2012 foram 13 cursos para os funcionários, “sendo sete de processos, cinco para a área comercial, um para formação de lideranças e uma avaliação”. Não existem custos para o funcionário e “os cursos são disponibilizados no horário de trabalho, dentro da própria unidade onde atuam”. A TV Luiza também é utilizada para capacitação, neste caso, com foco em conhecimento sobre os produtos vendidos pela loja. Os treinamentos duram entre 5 e 30 minutos e contam com a ajuda de fornecedores parceiros. Além de assistir ao treinamento, o colaborador pode participar via telefone tirando dúvidas e concorrendo a prêmios. Foram 15 programas vinculados na TV Luiza em 2012.

Existe, também, um plano de carreira definido na organização, no qual todos os funcionários possuem condições e regras claras de como avançar na carreira.

As competências [C] envolvidas abrangem as competências diretas do prestador de serviço, visto que são inovações internas da organização. Foram necessárias competências cognitivas científicas [C1], relacionadas à contratação de terceiros para a prestação de cursos e elaboração de material para os cursos oferecidos online. As competências relacionais internas [C2] também são importantes à medida que são necessárias para a divulgação dos benefícios e determinação da demanda interna por melhores benefícios e cursos.

Como características materiais, nota-se o sistema de informação que suporta o Portal Saber [T1].

Mais uma vez não se percebem barreiras para a implantação dos projetos de Gestão de Pessoas. Quanto ao retorno para a empresa, percebeu-se eficiência operacional, com a redução de 85% no percentual de mulheres que pediam demissão após a licença maternidade e em 2012, 1.506 colaboradores receberam incentivo para estudos no Portal saber, foram concluídos 95.846 cursos. Para o cliente, este retorno também é indireto, mas pode proporcionar um maior envolvimento do cliente, visto que os funcionários trabalham com maior felicidade e podem ajudar numa melhor experiência de compras.

A **sétima** e última inovação foi fruto da área de P&D do Magazine Luiza antes de sua formação. É uma loja virtual chamada “Magazine Você” lançada em 2011. A inovação consiste em tornar clientes ou pessoas interessadas em divulgadores. Para tal, as pessoas

interessadas podem abrir sua própria loja virtual com produtos do Magazine Luiza. O domínio é fornecido pela empresa e os produtos possuem uma interface fácil de utilizar: basta arrastar os produtos para a página pessoal que está sendo criada. Para as vendas, a partir do momento que o cliente escolhe um produto é direcionado para a página do Magazine Luiza para a finalização das compras. Com isto, o proprietário da loja virtual não possui nenhum tipo de trabalho em termos tecnológicos, apenas de divulgação dos produtos. Para cada venda, o proprietário da loja ganha uma comissão que varia entre 2,5 e 6% sobre o valor do produto. Inicialmente, a empresa esperava em torno de 10 mil divulgadores, porém em 2013 encerrou o ano com 60 mil.

As competências [C] envolvidas abrangem tanto as competências diretas do prestador de serviço quanto do cliente. Para o prestador de serviços foram necessárias competências cognitivas científicas [C1], relacionadas ao conhecimento teórico dos funcionários para a elaboração da parte técnica do site e competências cognitivas práticas [C2], relacionadas ao conhecimento tático dos funcionários no desempenho desta mesma parte técnica. Foram utilizadas, também, competências criativas [C3] para a elaboração de soluções eficazes para o perfil dos clientes da organização, facilitando a interação com o site, principalmente no diz respeito a criar sua própria página de venda. Outra competência que é utilizada ao longo da permanência da inovação é a competência relacional externa [C4], visto que a área técnica do Magazine Luiza está sempre em contato com as pessoas que criaram suas lojas virtuais para possíveis assistências técnicas, além da área de entrega que se responsabiliza por qualquer eventualidade de prazos ou avarias. Quanto às competências do cliente [C'], foram necessários o desenvolvimento de competências cognitivas técnicas [C'1], como a elaboração da própria página de loja virtual a partir dos tutoriais do Magazine Luiza e competências criativas [C'2] para divulgar e vender os produtos. Normalmente, os divulgadores são especialistas em algum tipo de produto e oferecem serviços personalizados para a compra, tais como especificações e experiência em seu manuseio e uso.

Como características materiais, percebeu-se um novo modelo de divulgação com páginas pessoais de venda [T1].

Além de questões técnicas resolvidas com facilidade, não houve barreiras para a implantação da página de divulgadores. Como retorno para a empresa, houve uma representatividade no aumento das vendas, caracterizando a eficácia operacional. Apesar do aumento nas vendas, esta não era a vantagem competitiva esperada pela empresa ao criar a inovação e, sim, a fidelização do cliente, por meio do aumento no nível de relacionamento, foco da empresa em todas as instâncias e fidelização do cliente. Para o cliente, melhorias no

envolvimento do cliente proporcionado pela experiência de ser atendido por outro consumidor especialista no foco de sua compra.

As sete inovações encontradas no Magazine Luiza possuem características bem similares. Seis são consideradas inovações por meio de demand pull, foram criadas como respostas a demandas do mercado. A inovação que consiste na criação de um departamento de P&D foi classificada como technology push, por se tratar de uma iniciativa da organização, também como uma inovação organizacional e de uma forma base para criar novas inovações e um ambiente de criatividade. Mais uma vez percebe-se uma tendência do varejo a responder as demandas de mercado mais do que se antever e implementar situações que impulsionem mudanças. No caso do Magazine Luiza pode-se constatar um exemplo de organização ambidestra, pois além de existirem inovações com as duas fontes de desenvolvimento – atendendo as demandas do mercado e realizando constantemente pesquisa e desenvolvimento para possíveis aplicações – a empresa procura explorar constantemente por meio de sua área de P&D novas perspectivas de inovação.

Quanto à análise dos vetores, percebeu-se que cinco inovações tiveram a configuração [C] e [T] originando novos [Y]s. As inovações Lojas Virtuais, Liquidação Fantástica, LuizaCred, novo setor de P&D e formas de gerenciamento de pessoas são estes casos. As Lojas Virtuais possibilitaram a organização chegar a locais não favorecidos por empresas de varejo e com pouca participação no mercado. São segmentos pouco explorados e, por isto, com baixa concorrência e alta carência deste tipo de comércio. Além de atender a este nicho, a empresa ainda consegue realizar um trabalho social, por meio do qual a marca fica associada a benefícios tangíveis para a clientela. A Liquidação Fantástica possui também um cunho de mercado, com o qual se atinge um número superior em vendas. As competências dos funcionários nesta época do ano tornam-se primordiais, juntamente com o aparato logístico e de negociação da organização. As competências já existentes precisam ser ampliadas para outros funcionários que auxiliarão o processo de vendas e as habilidades de negociação e logística precisam sofrer uma melhoria de qualidade para atender as necessidades da alta rotatividade de produtos. Como neste caso os clientes não recebem seus produtos via entrega da organização e, sim, levam na hora para casa com seus próprios meios, porém é necessário que a loja tenha o produto na quantidade suficiente para satisfação da clientela.

As inovações como a LuizaCred e a área de P&D também existem competências para além das já existentes na organização. Estas competências são novas, não apenas disseminadas para outras áreas. Todo o conhecimento para se criar uma nova empresa em um formato diferente da loja original, mas no intuito de atender uma demanda da mesma,

precisam ser muito bem exploradas e consolidadas. A área de P&D ainda possui tempo e possibilidade de improvisação e melhoria de seus produtos, já a LuizaCred precisou começar a sua atuação sem grandes erros para não comprometer a imagem da empresa junto aos clientes.

A configuração da inovação “TV Luiza” está ligada a [C] e [T] gerando novo [Y], pois apenas foram necessárias competências do prestador de serviço e meios tecnológicos, não sendo um tipo de inovação que envolve o cliente diretamente. O impacto no cliente pode ser percebido somente de maneira indireta, à medida que a comunicação organizacional melhora. A inovação “Magazine Você” é a única que apresenta a configuração de [C], [C'] e [T] gerando um novo [Y], ou seja, todos os elementos sendo modificados para trazer uma nova inovação para a instituição. Este seria o único caso de inovação radical segundo a natureza da ação sobre as características e competências no Magazine Luiza. Os demais casos estariam também enquadrados, como nos três casos das Lojas Renner, como inovações incrementais. Nestas inovações, as configurações tiveram basicamente a mesma organização de vetores.

É interessante observar que não houve nenhuma barreira para a implantação das inovações em questão. Todas foram implantadas de forma natural e com o apoio da alta administração. Mesmo para procedimentos da própria elaboração das inovações não foram percebidas barreiras. Isto comprova uma tendência da organização em utilizar a inovação como estratégia e estar aberta a criatividade, além de fomentá-la entre os funcionários.

Para a criação e apropriação de valor, percebeu-se que o envolvimento do cliente e a eficácia operacional foram às classificações mais apresentadas. O envolvimento do cliente, como já apresentado no modelo de tese, é uma forma difícil de detectar, pois depende de toda a percepção e experiência durante a compra, situações voltadas para a lógica do serviço dominante. Já quanto à eficácia operacional, apesar de estar nestes casos associada a outro tipo de apropriação de valor, como a fidelização do cliente e eficiência operacional, foi a mais encontrada como resposta a implantação das inovações, focando no aumento das vendas e do lucro.

3.3 Farmácias Pague Menos

As Farmácias Pague Menos foi fundada em 1981 no estado do Ceará, região nordeste do Brasil e tem como foco principal a venda de medicamentos de marca e genéricos, produtos polivitamínicos e artigos ligados à higiene e beleza. A rede está presente nos 26 estados do país e Distrito Federal com 681 lojas já em funcionamento e 59 em construção, com

aproximadamente 16 mil empregados diretos. Tem como estratégia de negócios expandir as atividades, uma política de preços de acordo com o mercado no qual está inserida, com diversidade de formas de pagamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Empresa	Número	Inovação	Influência para inovar	Tipo de inovação	Competências do Cliente [C']	Competências do Prestador de Serviço [C]	Tecnologias Materiais e Imateriais [T]	Produto Final [Y]	Barreira	Criação de valor	Apropriação de Valor
Pague Menos	1	Drugstore	Demand pull	Incremental	x	x	Não	x	Sim	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficácia Operacional
	2	Autosserviço	Demand pull	Incremental	x	Não	x	x	Não	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficácia Operacional
	3	Correspondente e bancário	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Sim	Eficiência do cliente	Eficácia Operacional Fidelização do cliente
	4	SAC Farma	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	5	Programa de Fidelidade	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Fidelização do cliente
	6	Plataforma Sempre Bem	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Sim	Eficiência do cliente	Fidelização do cliente
	7	Programas Sociais	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Eficácia do cliente	Eficácia Operacional
	8	Fórum do Varejo Farmacêutico	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Eficiência do cliente Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	9	Plataforma e-commerce	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Sim	Eficiência do cliente Eficácia do cliente	Eficiência Operacional Eficácia Operacional
	10	Produtos de marca própria	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Eficiência Operacional Eficácia Operacional

Quadro 6 – Classificação das inovações Farmácias Pague Menos

A **primeira** inovação apresentada pela empresa foi à implantação do conceito *Drugstore* baseado em uma filosofia americana de *one stop shop*, ou seja, em uma única parada o cliente tem a possibilidade de encontrar diversos produtos. A partir desta implantação, a rede de farmácias passou a atuar também nos segmentos de cosméticos e venda de alimentos tipo *snack* (lanches prontos). Este novo conceito foi implantado em 1985 e, até então, nenhum outro estabelecimento farmacêutico do Brasil havia aplicado a ideia já comum em outros países. Esta inovação tem como objetivo transformar a compreensão de farmácia como local para atender pessoas doentes e passar a fixar o pensamento de local que atende a diversos tipos de necessidades, com um conceito de bem-estar.

Quanto às competências [C] envolvidas, percebeu-se por meio da entrevista com o

analista de planejamento sênior que sofreram alterações as competências diretas do prestador de serviço quanto do cliente. Para o prestador de serviços foram necessárias competências relacionais externas [C1] para ampliar a rede de fornecedores e interação com os mesmos, não ficando restrito a interação com a indústria farmacêutica, ampliando, também, para o setor de beleza e cosméticos. Competências operacionais [C2] também foram necessárias apresentações de novos produtos, diferentes da natureza com os quais os funcionários estavam acostumados. Para os clientes, segundo o analista de planejamento sênior, as competências relacionais internas [C'1] foram as mais importantes e difíceis de constituir, tornando-se, inclusive, uma das barreiras para a implantação da inovação. Os clientes precisaram desenvolver a cultura de compras de novos tipos de produtos em farmácias.

Em termos de retorno para o cliente, a nova gama de produtos proporcionou maiores possibilidades e facilidades de compra, inclusive com aumento da concorrência e melhoria nos preços, tornando a venda das farmácias mais conveniente, apresentando eficiência e eficácia do cliente. Citam-se os consumidores que deixavam de consumir em grandes supermercados pela comodidade da farmácia próxima a suas residências. Como apropriação de valor para a empresa, com a mudança no público, uma maior parcela de clientes foi alcançada pela rede, aumentando a receita e diversificando o negócio, além de alavancar as vendas pela pouca regulamentação, proporcionando melhores margens operacionais no novo portfólio de produtos, proporcionando a eficácia operacional.

Em 2014, o mercado já utiliza a mesma prática em diversas outras redes concorrentes em todo o Brasil, o que comprova que a inovação foi imitada e se expandiu por todo o país, porém a rede de farmácias não percebeu diminuição do retorno mesmo após a imitação.

A **segunda** inovação foi implantada em 1988, época que a rede de farmácias começou a atuar como autosserviço, possibilitando ao cliente comprar produtos sem a interferência de atendentes do balcão. Esta inovação só foi possível devido à mudança na legislação, pois as farmácias são reguladas por leis municipais, estaduais e federais, que proíbem a venda de determinados tipos de produtos e nem todos podem estar expostos para os clientes neste sistema. Juntamente com a mudança de *layout*, as lojas passaram a atender em serviço 24h, todos os dias da semana.

Na análise das competências [C] envolvidas, a alteração comportou competências do cliente, que precisou se adaptar a compra por autosserviço [C'1] e nas características materiais da loja [T1], com a mudança de *layout*.

Para esta inovação não foram percebidas barreiras. Como na inovação 1, os benefícios para o cliente giraram em torno da conveniência, não somente pelo autosserviço, mas também

pela comodidade da abertura 24 horas, todos os dias da semana, aumentando a eficiência do cliente. Para a rede de farmácias, a apropriação de valor se deu também pelo aumento nas vendas dos produtos, com eficácia operacional. Em termos de imitação, igualmente já se encontram diversas outras redes com o mesmo tipo de atendimento, o que não diminuiu o percentual de vendas alavancadas com a inovação.

A **terceira** inovação apresenta a rede como uma nova forma de correspondente bancário, implantada em 1989. Inicialmente, as redes apenas recebiam contas de água, luz e telefone, porém em 2001, após regulamentação do Banco Central do Brasil (BC), passou a ser correspondente bancário, atendendo a diversos tipos de pagamento, incluindo escolas e condomínio. Cabe ressaltar que esta inovação se deu somente no âmbito da região nordeste pelas regras de regulamentação do BC. A iniciativa partiu do sócio fundador da empresa em visita a bolsa de valores, na qual percebeu a possibilidade de arrecadar outros tipos de valores para a organização numa época de alta inflação. O objetivo desta inovação era gerar fluxo de pessoas na loja, o que poderia levar a outros tipos de vendas, além da própria receita como correspondente bancário, visto que os bancos pagam uma taxa para a rede em cada boleto pago.

Houve a necessidade de desenvolvimento de competências [C] do prestador de serviços em um alto grau de dificuldade, segundo o analista de planejamento sênior, visto que a prestação de serviços bancários até então não era devidamente regulamentada. Uma empresa de consultoria [C1] formada por ex-executivos do um banco público, com expertise em relação a serviços bancários, foi contratada para organizar a interface entre os sistemas da rede de farmácia e os sistemas bancários, aprimorando as competências cognitivas técnicas. Funcionários também foram treinados para receber os pagamentos [C2], tanto em competências teóricas (treinamentos) quanto em competências técnicas [C3] (prática do trabalho). Também foi necessário um novo ajuste no *layout* da loja [T1] para o recebimento de caixas para os pagamentos e novos sistemas de informação [T2].

A principal barreira para a implantação da inovação foi à falta de regulamentação do serviço, sendo o setor bancário altamente regulado. Contudo, a barreira foi transposta pela contratação da consultoria. No que concerne aos retornos, para os clientes foram novamente a conveniência e facilidade de resolver diversas situações em um único estabelecimento, em diversas localizações, com maior eficiência do cliente. Para a empresa, inicialmente, havia o retorno financeiro da operação (eficácia operacional), que declinou com o passar dos anos, entretanto, o retorno de movimento na loja (fidelização do cliente), alavancando outras vendas perdura até o presente momento.

A imitação por outros estabelecimentos em relação a esta inovação não foi percebida, principalmente porque a legislação permite este tipo de serviço em empreendimentos farmacêuticos somente na região nordeste do país, todavia, outros estabelecimentos como Casas Lotéricas e Agência dos Correios começaram a oferecer em todo o país o mesmo tipo de serviço. Mesmo assim, o retorno de fluxo de pessoas na loja ainda a faz uma inovação rentável.

Em 2000 foi lançada a **quarta** inovação apresentada pela empresa: SAC Farma. Este serviço é constituído de um atendimento 24h para dúvidas dos clientes, funcionários e profissionais de saúde interessados no intuito de esclarecer dúvidas sobre “uso de medicamentos, posologia e interação medicamentosa” (FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA, 2014, p. 56). A central de atendimento possui 40 funcionários com formação em farmácia ou estudantes da área e em 2014 já atende mais de duas mil ligações por dia. O objetivo da inovação, ainda segundo o Formulário de Referência (2014), é o de aproximar clientes da rede de farmácias para a fidelização.

As competências necessárias ficaram por parte do prestador de serviços que precisou recrutar, selecionar e treinar [C1] a área de atendimento ao cliente com profissionais especializados em saúde utilizando-se, assim, de competências teóricas. Competências relacionais externas [C2] também foram necessárias para a interação com os clientes e potenciais clientes que entram em contato com o SAC Farma. Por último, competências operacionais [C3], relacionadas a rotinas e protocolos de atendimento, visto que os atendentes devem informar posologias e dúvidas sobre medicamentos, sem a autorização de receitar ou indicar qualquer fármaco. Como características materiais, um novo sistema de informação [T1] e um novo *layout* [T2] para o setor de atendimento foram criados e características imateriais como protocolos de atendimento [T3].

Não foram percebidas barreiras para a implantação do SAC Farma e, apesar de outras organizações terem serviços de atendimento ao consumidor, o serviço da Rede Pague Menos ainda é um diferencial competitivo. Como resultados de criação de valor para o cliente, este ganhou um novo canal de comunicação para tirar dúvidas e ser melhor assistido pela empresa, apresentando o envolvimento do cliente. Como apropriação de valor, aparecem a fidelização do cliente e o fortalecimento do relacionamento, com maior fixação da marca.

Como **quinta** inovação é o Programa de Fidelidade Sempre por meio do Cartão Sempre implantado em 2005. O programa é constituído por descontos especiais na compra de medicamentos e produtos de higiene e beleza, além de acumular pontos no Programa Dotz. A cada R\$3,00 o consumidor acumula 1 dotz, porém os pontos não valem para a compra de

medicamentos, apenas de produtos de higiene pessoal, beleza e conveniência. Em 2013 o cartão já possuía 6 milhões de clientes cadastrados.

A iniciativa para a implantação da inovação partiu da área de Operações e Marketing, que em um esforço conjunto criaram o conceito de fidelização que a Rede Pague Menos gostaria de implantar. O objetivo é a fidelização do cliente, promovendo um incentivo para a concentração das compras na rede de farmácias.

Foram necessárias as reuniões de competências do prestador de serviços e a alteração de características materiais e imateriais, mais uma vez. As competências do prestador de serviços concentraram-se no desenvolvimento de competências operacionais da área de Operações [C1] para a realização de novos procedimentos no processo de venda e rotinas de atendimento e competências também operacionais [C2] da área de Marketing, para análise do perfil de compras. Novos sistemas de informação formaram as características materiais [T1], com programas de *Customer Relationship Management* (CRM) para a análise das informações e sistemas on line de conexão com o Programa Dotz e a formalização de novos protocolos de venda como características imateriais [T2].

A empresa não percebeu barreiras à implantação da inovação e mesmo depois que outras redes fizeram seus próprios programas de fidelidade ainda conseguem manter a apropriação de valor conquistada desde o início do programa de fidelidade, que são constituídas pela análise do perfil de compra dos consumidores, que permite, inclusive, melhor organização para a área de compras e de manter um relacionamento duradouro com o cliente, indo além da simples venda de produtos da indústria. Para o cliente, criou-se o valor de um tipo de retorno para a realização de suas compras no estabelecimento, com a eficiência do cliente.

A **sexta** inovação contempla a Plataforma Sempre Bem que foi implantado em 2008. É constituída por três ações: Programa Pague Menos Sempre Bem, um programa de televisão com dicas de beleza, nutricionista, preparados físicos e médicos especialistas em diversas áreas vinculado semanalmente pela emissora Rede TV, o site oficial do programa e a Revista Viva Sempre Bem, com edição trimestral e aproximadamente 200 mil exemplares. O conteúdo da revista abarca matérias e entrevistas sobre saúde, bem-estar e beleza e é distribuída gratuitamente em consultórios médicos, clínicas de estética, salões de beleza e nas farmácias da rede. O objetivo da inovação é novamente manter um relacionamento com o cliente de maneira mais ampla, inclusive por outros canais fora do ambiente físico da loja, além de divulgar a linha de produtos oferecidos nas farmácias da rede. Segundo a analista de planejamento, não é apenas uma propaganda, mas a divulgação por meio de especialistas,

como médicos e esportistas, apresentando produtos novos com a aprovação destes profissionais.

Mais uma vez a contratação de uma empresa parceira fez-se necessária no desenvolvimento de competências [C] do prestador de serviços. Uma empresa de publicidade local [C1], porém com *know-how* internacional foi contratada para produzir o programa de TV, a revista e o site, desenvolvimento competências teóricas e práticas. A equipe de marketing interna da organização também precisou desenvolver competências teóricas e práticas [C2] nestas outras mídias para aprimorar os conceitos esperados pela organização com esta inovação.

Foram percebidas barreiras à inovação no que diz respeito à aprendizagem para utilização de outras mídias antes não conhecidas pela organização. Evidencia-se que apenas o horário no canal de televisão é alugado, toda a elaboração do programa de TV, da revista e do site é de desenvolvimento da rede de farmácias por meio de seu Departamento de Marketing e Agência de Publicidade.

Como retorno para o cliente, a empresa verifica a prestação de serviços, com divulgação de informações úteis para o seu dia a dia (eficiência do cliente) e, como apropriação de valor para a empresa, a divulgação da imagem, principalmente na região sul e sudeste do país, na qual a Rede Pague Menos abrangeu posteriormente em seu plano de crescimento, proporcionando fidelização do cliente.

Em relação à imitação, a empresa desconhece outras redes de farmácias que façam o mesmo tipo de divulgação em diversos canais como os expostos nesta inovação.

A **sétima** inovação apresentada pela empresa foi implantada em 2008, com o lançamento de produtos de marca própria das Farmácias Pague Menos. As marcas utilizadas foram Pague Menos, Amorável, Daufe Power Vita e seu foco são produtos de perfumaria, higiene, conveniência e vitaminas, que em 2014 chegaram a 600 produtos. A fabricação destes produtos é terceirizada. O objetivo é a fidelização dos clientes.

Neste caso, foi preciso o desenvolvimento de competências relacionais [C1] com os parceiros que são fabricantes dos produtos com a marca das Farmácias Pague Menos. Não houve alterações de características materiais e imateriais, tampouco a necessidade de desenvolvimento da competência de clientes.

Não houve barreiras para a implantação desta inovação e novamente alguns concorrentes já atuam com a marca própria, porém isto não causou impacto no retorno percebido pela empresa. Para o cliente percebeu-se a eficácia do cliente, com aumento no mix de produtos oferecidos, além do diferencial preço. Para a rede, a eficácia operacional, com

crescimento nas vendas e no lucro.

A **oitava** inovação apresentada pela rede de farmácias diz respeito aos seus programas sociais. Como programas sociais, a rede possui diversas ações, porém apenas duas se destacam como iniciativas inovadoras: Encontro de Mulheres Pague Menos e o Circuito de Corridas Pague Menos. O Encontro de Mulheres Pague Menos foi lançado em 2004 e em sua edição de 2014, que ocorreu na cidade de Fortaleza – CE, recebeu 12 mil mulheres em seus três dias de duração.

Já o Circuito de Corridas Pague Menos acontece desde 2009 nas cidades de Fortaleza, Salvador, Recife, São Paulo e Rio de Janeiro e é estendido a toda a população, com o intuito de promover a saúde e bem-estar da população e fixação da marca. Parte da renda das inscrições é doada para instituições beneficentes. Os circuitos são formados por distâncias como 1, 5 e 10 quilômetros.

Como os programas sociais são todos de responsabilidade da área de Marketing, as competências necessárias para a implantação do Encontro de Mulheres Pague Menos e Circuito de Corridas Pague Menos advém deste setor. Todos os anos, as competências relacionais externas [C1] com os clientes e também com os parceiros que de alguma forma estarão presentes aos eventos se faz necessária. Em 2013, a Rede Pague Menos conquistou o benefício da Lei Rouanet, de 1991, uma lei federal de incentivo à cultura (nº 8.313) com a qual as organizações conquistam benefícios no Imposto de Renda por meio da promoção de eventos culturais.

À época da implantação dos primeiros eventos não houve qualquer tipo de barreira e, apesar de serem ampliados com maior número de participantes todos os anos, a empresa já adquiriu *know-how* para a realização e expansão. Para o cliente, o retorno aparece como crescimento pessoal e incentivo ao cuidado com a saúde (eficiência dos clientes e envolvimento do cliente) e para a empresa com novas formas de relacionamento com o cliente e divulgação da marca, também com foco na fidelização do cliente.

A **nona** inovação está ligada aos fornecedores. Trata-se do Fórum do Varejo Farmacêutico iniciado em 2010 que tem como objetivo debater estratégias do setor com presidentes e executivos ligados aos maiores laboratórios do Brasil. Além disto, durante o fórum, a rede de farmácias premia os fornecedores que mais contribuíram para a evolução dos negócios da rede com o Prêmio Novas Conquistas. No ano de 2013, como Destaque do Ano, a empresa Nestlé e as empresas Merck Sharp & Dohme (MSD), Novartis Farma, Procter e Unilever na categoria Diamante.

O fórum teve como iniciativa a diretoria da rede, com a finalidade de aproximar

fornecedores e torná-los parceiros que pudessem, ao longo da programação anual, auxiliar a empresa a atingir seus objetivos estratégicos.

As competências relacionais externas [C1] com os fornecedores se apresentam como as que necessitaram de desenvolvimento ao longo da implantação da inovação. Como a atividade é desenvolvida pela área de Compras e de Marketing, são as duas áreas envolvidas com estas competências diretamente.

A empresa cita uma única barreira que se renova todos os anos desde a implantação da inovação, que é a reunião de todos os fornecedores num único lugar e data do ano. As datas e preparações para o evento, portanto, precisam começar com antecedência suficiente para que os fornecedores estejam disponíveis para participar. É uma inovação que não teve imitação ao longo dos anos.

Os ganhos para os clientes aparecem de forma indireta, à medida que a própria organização melhora seus processos de compras, visto que durante o fórum os fornecedores entendem as necessidades da organização para o próximo ano e seus objetivos estratégicos, auxiliando no crescimento da rede, podendo proporcionar eficiência e eficácia do cliente. Já para a organização, o fórum proporciona eficiência e eficácia operacional.

A plataforma *e-commerce* e aplicativo para celular são a **décima** inovação proposta pela empresa, com data de implantação em julho de 2014. A plataforma irá permitir não só a venda de medicamentos, mas, também, a venda de eletroeletrônicos, cama, mesa e banho, informática, livros e telefonia e será dividida em duas âncoras: Pague Menos Saúde e Beleza, no qual serão oferecidos medicamentos e produtos de higiene e Pague Menos Home, que contemplará os outros produtos. O objetivo da iniciativa é diversificar o portfólio de atuação da rede de farmácias. Juntamente com a plataforma, a rede disponibilizou para os clientes o aplicativo para celular, que auxilia o cliente na busca pela farmácia Pague Menos mais próxima, acessa dicas de beleza e tem um *link* para o site da organização.

Do prestador de serviço estão sendo necessárias as competências cognitivas teóricas [C1], visto que a área de Tecnologia da Informação precisa preparar o site e a plataforma para internet e *mobile* que se adapte a expertise e anseios dos clientes e competências relacionais externas [C2] com os novos fornecedores e parceiros. Também uma nova parceria logística será necessária para a entrega dos novos produtos.

Como características materiais e imateriais, senão necessários novos sistemas de informação e aprimoramento dos já existentes [T1] e novos protocolos de venda [T2].

Não foram percebidas barreiras quanto a esta inovação. Apesar de ser uma inovação para a organização, outros concorrentes já estão trabalhando com plataformas similares,

contudo, a empresa não percebe inicialmente um declínio da inovação a ser implantada.

Como retorno para o cliente, espera-se a eficiência do cliente, com a possibilidade de compra remota e, para a apropriação de valor da empresa, a eficiência e eficácia operacional, com redução de custos e aumento nas vendas e lucro.

A Rede de Farmácias Pague Menos foi à empresa que mais apresentou inovações. Todas as suas inovações tiveram como origem o mercado (*demand pull*), sendo desenvolvidas as competências já existentes com foco em inovações incrementais e de melhoria. Neste caso, então, não se pode apresentar a Rede de Farmácias Pague Menos como uma organização ambidestra, mas, sim, reativa ao mercado no qual está inserida.

A estrutura de vetores não seguiu um padrão, sendo encontrados vários tipos de combinações, em todas elas, novamente, se encontrou um novo [Y]. As inovações referentes à criação do modelo de *drugstore* e autosserviço exigiram que a empresa adicionasse competências tanto internas [C] quanto de seus clientes [C'] na forma e venda. São as únicas inovações da empresa que utilizou também as competências dos clientes no processo de inovação. Os clientes, nestes dois casos, tiveram que se adaptar ao novo layout da loja e, inclusive, aprender a nova forma de compras. É interessante observar que não foi comum entre as inovações encontradas situações nas quais os clientes precisassem de suas competências modificadas de alguma forma. Trazer o cliente para a participação na inovação não parece ser comum em situações de varejo, mesmo o setor tendo um contato direto com o cliente e podendo se utilizar de suas habilidades para a cocriação da inovação.

As inovações Correspondente Bancário, SAC Farma, Programa de Fidelidade e Produtos de marca própria possuem a estrutura de [C] e [T] formando um novo [Y]. Tanto [C] quanto [T], nestes casos, surgiram da adição ou melhoria das competências e características existentes. Nestes casos, as competências da rede de farmácias foi essencial para a aplicação da inovação, mesmo sendo trabalhadas competências diferentes em cada uma delas. Cabe ressaltar que para o correspondente bancário e o SAC Farma o desenvolvimento de novas competências foram cruciais para o sucesso da inovação, visto que se tratam de situações onde o papel do funcionário da organização é essencial para que a atividade seja concluída com sucesso.

Por último, nas inovações Plataforma Sempre Bem, Programas Sociais, Fórum do Varejo Farmacêutico e Plataforma e-commerce a formação é de apenas [C] gerando um novo [Y]. Nestes casos, apenas as competências do próprio prestador precisaram ser alteradas para que a inovação fosse implantada. As inovações foram classificadas em incrementais, mesmo com formações diferentes, pois em todas elas houve adição de características e/ou

competências, justificando esta classificação. A classificação também está diretamente ligada a origem da inovação. Tushman e O’riley III (2002), as ações inovativas passam por longos períodos incrementais para, posteriormente, sofrerem uma inovação radical e normalmente esta inovação incremental está associada à *demand pull*, com a valorização de competências já existentes e que sofrem algum tipo de adição ou subtração em suas características.

Somente duas inovações apresentaram barreiras: Plataforma Sempre Bem e Plataforma de e-commerce. Estas barreiras não se apresentaram como situações que não pudessem ser transpassadas e que interferissem na implantação da inovação, porém precisam ser destacadas como formas de aprendizagem no processo inovativo.

Como retornos, a criação do cliente teve com maior frequência a eficiência do cliente, que trata de pontos de vendas, layout e formas de pagamento, porém não se pode deixar em segundo plano o esforço da empresa em criar um ambiente de interação com o cliente por meio de seus diversos contatos pelos programas sociais. Para a apropriação de valor percebeu-se a eficácia operacional e o envolvimento do cliente. Principalmente no que diz respeito ao envolvimento do cliente, concebe-se, mais uma vez, a lógica do serviço dominante em todo o processo de implantação da inovação e, por conseguinte, a resposta a ela. O envolvimento do cliente requer uma experiência diferencial, uma forma única que faz com que o cliente se sinta confiante e com laços mais estreitos com o varejista.

3.4 Telhanorte

A Telhanorte foi fundada em 1976 em São Paulo e até o ano 2000 era constituída por dois sócios fundadores que atuavam na distribuição de telhas e madeiras. No ano 2000, a empresa foi adquirida pelo grupo varejista Saint-Gobain Distribuição Brasil, de origem francesa. Atua no mercado de varejista de construção e reforma, com mix de produtos de mais de 50 mil itens, sendo a segunda maior empresa do setor. Possui 37 lojas nos estados de Minas Gerais, Paraná e São Paulo e 6 centros de distribuição. Além das lojas tradicionais, a empresa possui duas lojas chamadas de Pro Telhanorte, para o público de profissionais da construção e uma loja Telhanorte Conceito, destinada a arquitetos, *designers* e decoradores. É a única empresa do setor a ter um *home center* aberto 24h.

Empresa	Número	Inovação	Influência para inovar	Tipo de inovação	Competências do Cliente [C']	Competências do Prestador de Serviço [C]	Tecnologias Materiais e Imateriais [T]	Produto Final [Y]	Barreira	Criação de valor	Apropriação de Valor
Telhanorte	1	Consultoria Técnica e de Arquitetura	Demand pull	Incremental	x	x	Não	x	Sim	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	2	Entrega expressa	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Eficiência do cliente	Fidelização do cliente
	3	Programa de Trainee	Demand pull	Incremental	Não	x	Não	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente
	4	Escola do Varejo	Demand pull	Incremental	Não	x	x	x	Não	Envolvimento do cliente	Fidelização do cliente

Quadro 7 – Classificação das inovações Telhanorte

Segundo a Gerente de Inteligência de Mercado, os clientes da empresa constituem-se basicamente de um nicho de mercado, visto que são “clientes que estão em reforma e manutenção da casa”. A partir disto, a empresa entende “que esta é uma compra bastante complexa e que cria muita insegurança na operação para o cliente”. Por isto, a **primeira** inovação apresentada pela organização se compõe de uma Consultoria Técnica implantada em 2009 e formada por uma equipe de vendedores para que o cliente possa ter segurança em suas compras, além de “não se esquecer de complementar sua compra com aquilo que ele não vai conseguir comprar lembrar, mas que sem aquele item ele não consegue instalar” o produto comprado inicialmente.

Em todas as inovações apresentadas pela empresa, não se percebeu em nenhum momento o desenvolvimento de competências do cliente. Para a Gerente de Inteligência de Mercado, “o varejo não tem obrigação nenhuma de educar o cliente, a empresa tem obrigação de atender uma necessidade implícita ou explícita do cliente em uma operação. A empresa é uma facilitadora”. Sendo assim, para a Telhanorte, foram descartadas estas competências na análise das inovações.

Para as competências do prestador de serviços, foram necessárias as competências cognitivas teóricas [C1], com o treinamento dos funcionários tanto num sentido técnico quanto prático dos produtos oferecidos pelas lojas. Neste momento, contou-se, também, com as competências teóricas [C2] dos fornecedores, que ajudaram a preparar estes funcionários, visto que são as organizações que melhor conhecem o produto. Para esta transmissão de informação, competências relacionais externas [C3] também foram necessárias para ligar a empresa aos seus fornecedores enquanto parceiros.

Como barreiras, percebeu-se a resistência dos funcionários quanto à mudança de

modelo, porém a barreira foi facilmente superada e em 2014 não se percebe mais, sendo os funcionários totalmente adaptados ao novo estilo de atendimento.

Como criação de valor, procurou-se fornecer ao consumidor o envolvimento do cliente, proporcionando uma experiência única de compras por meio do auxílio e consultoria do vendedor. Para a empresa, quanto à apropriação de valor, a empresa tem como retorno a fidelização do cliente, que, segundo a Gerente de Inteligência de Mercado é medido a partir da “boa avaliação que o cliente faz do atendimento”.

A **segunda** inovação também está ligada ao auxílio na compra do produto para o cliente. É um programa de Consultoria de Arquitetura, implantada em 2007, na qual arquitetos fazem a paginação⁴ do local a ser reformado ou construído pelo cliente. A partir da planta do ambiente, os arquitetos da empresa podem apresentar a finalização, com pisos e revestimentos escolhidos pelo cliente. A iniciativa partiu da organização com o mesmo objetivo da primeira inovação, ou seja, atender melhor o cliente.

Para as competências do prestador de serviços, foram necessárias as competências operacionais [C1] de saber fazer e para tal foram contratados novos funcionários, principalmente arquitetos, com conhecimento sobre o setor e *softwares* de paginação. Estes novos funcionários precisaram ser treinados (competências cognitivas) [C2] para a interação com o cliente, além de competências práticas [C3], desenvolvidas no dia a dia do trabalho com os clientes. As competências relacionais externas [C4] com os fornecedores foram também necessárias para a preparação dos treinamentos.

Não foram percebidas barreiras para a implantação da inovação. Para a Consultoria de Arquitetura são percebidas as mesmas criações e apropriações de valor da inovação 1 – Consultoria Técnica.

A Entrega Expressa é a **terceira** inovação da organização e começou a operar a partir de 2010. Com este novo conceito, a empresa passou a entregar o produto para o cliente em, no máximo, 24 horas após a efetivação da compra. Também foi uma iniciativa da empresa que procurou satisfazer uma necessidade do cliente.

Para a implantação desta inovação foram necessários investimentos para uma mudança operacional na área de logística. Segundo o Diretor Geral da empresa⁵, “a área dos centros de distribuição cresceu de 60 mil para 100 mil metros quadrados”. Após o ano de 2010, “foram

⁴ A paginação de ambientes permite visualizar a melhor forma de encaixar um piso ou pastilhas. Com o objetivo de otimizar o uso dos materiais, ela irá prever a quantidade de peças necessárias para cobrir o piso ou as paredes do ambiente.

⁵ Reportagem do site Economia. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2013-09-29/telhanorte-investe-r-80-milhoes-em-tres-novas-lojas.html>

aplicados R\$ 43 milhões para ampliar a armazenagem de produtos. Somados aos R\$ 34 milhões nas três lojas e R\$ 3 milhões no comércio eletrônico”. Como competências do prestador de serviços foi necessário o desenvolvimento de competências relacionais [C1] com o cliente nesta nova interface entre empresa-cliente no processo de entrega. A alteração partiu, principalmente, das características materiais, pois foi preciso a compra de um novo *software* logístico de roteirização [T1] para a determinação dos melhores trajetos e características imateriais. Novos protocolos de atendimento [T2] também surgiram, no qual os processos logísticos precisaram ser revisados e modernizados, “do recebimento da mercadoria no centro de distribuição até a estratégia de enviar uma mensagem de texto avisando o cliente que a compra será entregue no dia seguinte”, afirma o Diretor Geral.

Não foram percebidas barreiras para a implantação da inovação. Como criação de valor, percebe-se a eficiência do cliente, no qual ele recebe o produto em um prazo curto e garante a rapidez e agilidade em sua obra. Para a empresa, quanto à apropriação de valor, a empresa tem como retorno, mais uma vez, a fidelização do cliente.

Na área de gestão encontra-se a **quarta** inovação, com um Programa de *Trainne* exclusivo para as lojas da rede, o qual prepara o recém-formado por um período 12 meses para, posteriormente, assumir um cargo de gestão para atuar no varejo da construção. Criado em 2013, também por iniciativa interna, segundo informações da Telhanorte, “o Programa de *Trainee* da Telhanorte tem o objetivo de formar talentos para gestores das lojas Telhanorte”. O programa consiste em acompanhamento de um tutor que irá conduzir o *trainne* no desenvolvimento profissional.

Para as competências do prestador de serviços, foram necessárias as competências cognitivas práticas [C1], visto que o tutor acompanha o *trainne* no dia a dia, apresentando como as atividades devem ser executadas e a cultura organizacional. Competências relacionais internas [C2] no sentido de interagir com os funcionários dos diversos setores das lojas e camadas da cadeia de comando.

Não foram encontradas barreiras para a implantação do programa e como criação de valor para o cliente, esta inovação tem impacto indireto, visto que o cliente não percebe de imediato as consequências da inovação, porém, ao longo dos anos, terá um funcionário melhor preparado para atendê-lo. Quanto à apropriação de valor, esta também é uma ação de fidelização do cliente. A empresa procura em todas as suas inovações encontrar um ponto que beneficie o cliente e seu retorno à loja para outras compras.

A **quinta** inovação está também relacionada ao crescimento e carreira das pessoas atuantes na empresa: é a Escola do Varejo. Na escola, os funcionários são treinados para os

processos internos e a capacidade técnica para o cliente final. Iniciativa interna da organização, tem como objetivo capacitar funcionários para dar suporte as outras inovações da organização, sempre com foco em melhor atendimento do cliente.

Para as competências do prestador de serviços, foram necessárias as competências cognitivas teóricas [C1], pois uma equipe, segundo Gerente de Inteligência de Mercado, precisou ser montada para treinar os funcionários em termos técnicos e relacionais. Competências relacionais externas [C2] foram necessárias, pois os fornecedores participaram da elaboração do material técnico. Cabe ressaltar que a Escola do Varejo é o instrumento usado para treinar os funcionários das inovações 1 e 2 – Consultoria Técnica e Consultoria de Arquitetura. Como características materiais [T1] existe o espaço para a escola, local onde os funcionários são treinados e características imateriais [T2] com os novos protocolos de treinamento utilizados pelas lojas.

Não foram percebidas barreiras para a implantação da inovação e quanto a criação e apropriação de valor, são as mesmas citadas para a inovação 4 – Programa de *Trainne*.

A empresa possui todas as suas inovações surgindo como demand pull, o que também não a torna uma empresa ambidestra. Mais uma vez entende-se como uma empresa que busca a inovação como reação as demandas de mercado e que prioriza o desenvolvimento das competências e características já existentes na organização. Não existe uma área de fomento de novas pesquisas e tecnologias para a implantação de novos processos organizacionais. Porém, não se pode negar que a empresa está em sintonia com a clientela e que suas ações são voltadas, mais uma vez, para a lógica do serviço dominante.

Na análise dos vetores, a empresa Telhanorte possui algumas peculiaridades em suas inovações. Primeiro, a visão de que nunca se deve tentar modificar ou desenvolver competências de clientes e, sim, apenas responder a suas necessidades, adaptando-se as competências já existentes. Inclusive, a gerente de Inteligência de Mercado da empresa Telhanorte expõe que na percepção da empresa “*o cliente muda o comportamento porque ele quer, porque ele é uma variável incontrolável dentro do mercado, e o que a gente tem é que entender como ele funciona para poder adaptar nossa operação. O que se tem é um acompanhamento regular do comportamento dele para que a gente possa adaptar a nossa operação*”. Este é um ponto de vista interessante à medida que contradiz a conceituação que privilegia o aprendizado do cliente e na percepção das outras três organizações pesquisadas que citam o aprendizado do cliente como pontos para suas inovações. Devido a esta situação, nenhuma configuração apresentada se reporta a [C’]. Apenas duas – Entrega Expressa e Escola do Varejo – modificaram as características materiais e imateriais [T], como *softwares* e

protocolos de atendimento. Nas outras se percebe [C] resultando em novo [Y]. Apesar das questões similares e algumas particularidades, todas as inovações podem ser consideradas incrementais, pois foram necessárias novas competências para a elaboração de um novo [Y].

Barreiras só foram percebidas para a consultoria técnica, porém não foi uma barreira significativa para o processo e que tenha rendido qualquer problema para a criação e apropriação de valor. Todas as inovações tiveram a mesma classificação neste quesito: para a criação percebeu-se o envolvimento do cliente e para a apropriação a fidelização do cliente. Tanto o envolvimento do cliente quanto a fidelização do cliente são respostas apropriadas para o tipo de inovação que foi implantada pela Telhanorte. São ações voltadas para o aperfeiçoamento do relacionamento com o cliente, focada na lógica do serviço dominante, no qual o serviço é mais importante que o produto em si. A consultoria técnica, consultoria de arquitetura e a entrega expressa demonstram a preocupação da organização com a prestação de serviços como componente fundamental para o sucesso da organização e como fator principal de sua vantagem competitiva.

4 ANÁLISE COMPARATIVA

Diante das inovações identificadas nas quatro empresas pesquisadas, a partir da formulação do produto do serviço inovador (GALLOUJ, 2002) procurou-se explorar os mecanismos de inovações e as lógicas a partir também da classificação de Gallouj (2002) na perspectiva da extensão da capacidade de relações de serviços. Como visto no modelo completo de formulação do produto do serviço - competências do prestador de serviço, competências do cliente, características materiais e imateriais e produto final - nem sempre acontece e outras variações surgem. Nas inovações no setor varejista foi possível perceber esta dinâmica, sofrendo alterações entre competências diretas do prestador de serviços [C] e características materiais e imateriais [T] e outras vezes somente com competências do prestador de serviços [C]. Poucas inovações apresentaram a configuração completa de competências tanto do prestador de serviços [C] quanto dos clientes [C'] e, ainda, características técnicas materiais e imateriais [T].

Ainda que os casos analisados sejam derivados de grandes redes varejistas, ou seja, de empresas do mesmo setor, os produtos e serviços oferecidos por elas são bastante distintos, em mercados varejistas sob regras diversificadas, o que torna a comparação um grande desafio. A busca por lógica ou padrão em empresas de diferentes setores como o vestuário, eletroeletrônicos, medicamentos e materiais de construção pode se tornar árdua, porém na

mesma medida traz discussões e elementos enriquecedores para a teoria vigente.

Não se pode dizer que há um padrão estabelecido, porém perceberam-se algumas similaridades entre as organizações. Duas competências se sobressaíram entre as vinte e seis inovações apresentadas pelos entrevistados. Tanto as competências cognitivas científicas (ou teóricas) e relacionais externas foram modificadas em dezesseis inovações, sendo utilizadas com maior frequência por todas as organizações. A grande presença de competências cognitivas teóricas afirma a necessidade que o varejo tem de profissionalização e especialistas para a implantação de uma nova forma de trabalho em sua estrutura. Não é surpresa que o varejo é tido como uma área do setor de serviços que tem como perfil da força de trabalho pouco qualificada. Além de incentivos para reverter esta realidade, para inovar, é necessária a intervenção de outras organizações especialistas ou, como no caso de uma das organizações, a criação de um setor especialista no conteúdo das inovações. O desenvolvimento de pessoal por meio de treinamentos formais e ações de treinamento ajusta o ambiente interno e o prepara para novas formas de atuação no mercado e interação com clientes e fornecedores. É possível perceber a importância deste investimento (seja ele financeiro ou não) por meio da outra competência mais explorada, as relações externas.

Neste caso, no que se refere às competências relacionais externas, o relacionamento com clientes e fornecedores tornou-se mais evidente e explícito de sua importância e forma de diferencial competitivo. Esta é uma competência relacionada a qualquer *stakeholder* externo, porém notou-se a presença apenas dos clientes – em maior número - e fornecedores. Mais uma vez pode-se citar a proximidade da empresa e do cliente no setor varejista. Este traço de comportamento faz com que em suas inovações os clientes sejam, em sua maioria, impactados diretamente, forçando a organização a modificar ou melhorar sua forma de interagir, no que diz respeito quanto a facilitar a ambientação do cliente à inovação. Também se percebeu que pouco foram utilizadas as competências do cliente, apenas duas inovações, sendo que as competências cognitivas teóricas, relacionais externas, criativa e operacional do cliente não foram utilizadas por nenhuma das organizações estudadas. Percebe-se que o cliente, neste caso, é pouco acionado para participar de maneira expressiva e ativa das inovações implantadas. Como será visto posteriormente, a maior parte das inovações tem sua origem na chamada *demand pull*, ou seja, nas necessidades do mercado. É interessante observar que ao cliente é garantida sua necessidade, mesmo que não seja participante da inovação como agente operante. Já as maiores incongruências foram encontradas na modificação das características materiais e imateriais. Enquanto duas organizações as modificaram na maioria de suas inovações, outras duas organizações utilizaram cinquenta por cento e outra em apenas

dez por cento. O mesmo foi detectado nas competências relacionais internas do prestador de serviço. Não se pode afirmar que a origem destas diferenças esteja em algum outro tipo de classificação das inovações, pois em outros critérios estas mesmas inovações apresentaram semelhança. Portanto, neste aspecto, não se pode inferir em termos de classificação as causas das diferenças entre a utilização destas características e competências.

Das vinte e seis inovações, apenas duas podem ser consideradas como *technology push*, sendo também classificadas como inovações organizacionais. As demais são inovações de *demand pull*, ou seja, inovações que vieram da necessidade dos clientes. Porém, todas foram detectadas pela organização que tiveram a iniciativa da mudança para se adaptar ao mercado. Tal resultado demonstra que estas empresas se utilizaram da inovação como resposta aos anseios do cliente, diferente do apregoado Shumpeter (1961) para o qual a inovação é fruto da oferta e não da demanda. Isto mostra que na área do varejo as inovações partem basicamente de necessidades dos clientes, provavelmente pela proximidade e contato direto com estes consumidores, o que faz com que a empresa tenha maior sensibilidade a estas necessidades, além de maior conhecimento a respeito do cliente. Além dos aspectos das competências e características, a influência para inovar percebida neste estudo sobre o varejo demonstra que o *demand pull* possui um efeito dominante (92%) na origem das inovações encontradas. Foram inovações que surgiram a partir de necessidades de mercado detectadas pela organização. Observa-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que a escolha pela inovação foi uma adequação ao mercado, as expectativas dos clientes e seus anseios. A utilização da conceituação de *exploitation* (MARCH, 2001) também se encontra presente a partir do momento que houve aproveitamento das competências já existentes e seu aprimoramento, além do desenvolvimento de novas competências. Dentre as diversas opções que a organização teria internamente para se adaptar ao ambiente externo, optou-se por inovações de acordo com a percepção do consumidor. Compreende-se, inclusive, pelas inovações oriundas de modelos copiados de outros países, que o mercado foi a fonte de ideias para a geração de inovação. Mais uma vez é possível citar a aproximação do varejo com os clientes e sua sensibilidade ao mercado consumidor como explicação para o peso da influência do mercado. Apesar de inovações radicais surgirem consideravelmente de inovações de *technology pull*, as inovações com esta classificação originaram inovações ad hoc, incremental e de melhoria. A única inovação tida como radical também existiu a partir de inovação *demand push*. Neste caso, todos os elementos [C], [C'], [T] e [Y] foram alterados, formando uma inovação radical, entretanto foram utilizadas competências e características aprimoradas e com maiores aplicações.

A análise do tipo de inovação indicou forte similaridade entre as empresas. A classificação incremental foi predominante em todas as empresas, apesar de serem resultados de diversas combinações de vetores. No caso das inovações incrementais classificadas nesta pesquisa, algumas foram resultantes de processos realizados por empresas de consultoria, outras tiveram todo o seu desenvolvimento dentro da organização, não apresentando, novamente, um padrão pré-estabelecido ou que se possa relacionar. Esta falta de padrão talvez indique a falta de imitação das inovações encontradas em todas as organizações. Este fato torna-se relevante principalmente para a área de varejo, no qual uma inovação fica exposta aos concorrentes que facilmente poderiam copiá-la. À medida que esta inovação é realizada para os moldes da organização implementadora, restringe-se a possibilidade de replicação e declínio da inovação. Porém, cabe ressaltar que esta classificação não poderia explicar a ausência de declínio nas inovações apresentadas, causas que não foram identificadas nesta tese. Todos os entrevistados disseram que apenas uma pequena parcela de inovações foram copiadas e independente desta situação, o retorno sobre a inovação não sofreu nenhum tipo de abalo.

Para as barreiras, outra similaridade pode ser identificada. Apenas cinco inovações foram caracterizadas como contendo barreiras. As demais não apresentaram nenhum tipo de dificuldade de implantação. É um fato peculiar, pois diversas inovações tiveram custos elevados, principalmente no que concerne a contratação de consultorias e desenvolvimento de novas tecnologias. Todavia, a ausência de barreiras pode ser explicada pela iniciativa da própria organização e a aspiração da alta administração das empresas com a mudança. As barreiras citadas pelos entrevistados disseram respeito a obstáculos técnicos e não relacionais, o que corrobora com esta inferência. Esta ausência de barreiras demonstra certa cooperação entre os agentes que promoveram a implantação e a sintonia entre as diversas áreas das organizações estudadas.

Como ponto final da análise, observou-se o nível de frequência do resultado da criação de valor e da apropriação de valor. Mesmo levando-se em consideração que para uma inovação receber tal classificação necessariamente ela deve criar valor para o cliente, este valor pode variar e possuir diferentes formas e resultados. Neste estudo percebeu-se que a eficiência do cliente esteve presente na maioria das inovações (57%) e a menos frequente foi a eficácia do cliente (19%). A eficiência do cliente demonstra que as inovações procuraram atingir o consumidor com variedade de localização, suporte de vendas e *layout* que favoreça as compras. O tempo do cliente, agilidade e formas de pagamento são principal alvo. No varejo, caracterizado por uma forte concorrência, é imprescindível facilitar o processo de

compras do cliente no intuito de uma posterior fidelização. Já a eficácia do cliente, que possuiu pouco investimento das inovações, possui foco na cocriação de produtos e variedade ampliada. Pode-se inferir que este tipo de inovação foi pouco utilizada porque contradiz a eficiência do cliente, tornando o produto do serviço sob medida, o que pode torna-lo, também, com um preço menos acessível. A exclusividade no varejo é pouco utilizada, principalmente quando se trata de produtos vendidos pelo varejista. É interessante observar que o envolvimento do cliente também esteve presente de forma significativa (42%), apesar de não ser uma forma fácil de criação de valor. A experiência de compras precisa ser realizada de forma única, que vão desde a ambiência a satisfação final com a compra.

Para a apropriação de valor, situação que nem sempre é alcançada pela organização, as apropriações mais frequentes foram em eficácia operacional (57%) e fidelização do cliente (50%). Como as inovações no varejo podem ser facilmente replicadas, em algumas situações a empresa não consegue se apropriar do valor de seus investimentos em inovação, o que não se percebeu no caso das vinte e seis inovações apresentadas, talvez pela influência de serem inovações incrementais. Esta apropriação de valor nem sempre se manifesta de maneira financeira direta e os entrevistados alegaram que não é este o único intuito da maioria das inovações. Apesar disto, a eficácia operacional se refere ao aumento dos lucros e vendas. Este aumento, mesmo que indireto, pode acontecer por meio dos vínculos criados com os clientes também por meio da fidelização do cliente, que aumenta o número de clientes e participação no mercado e, até mesmo, diminuição com gastos de propaganda.

De maneira geral, percebe-se um esforço das diversas organizações em se aproximar do cliente e oferecer mais que produtos percebidos como de qualidade. Esta prática vai ao encontro da teoria de Vargo e Lusch (2004) da Lógica do Serviço Dominante. Neste caso, os serviços passam a desempenhar papel fundamental nas relações de troca, o que pode ser visto na maioria das inovações apresentadas. O produto que o varejo oferece em si pode ser considerado *commodity*, visto que pode ser encontrado em outras lojas concorrentes e em outros formatos, como feiras, lojas de desconto e até supermercados. Neste caso, as empresas estão buscando com suas inovações ampliar o prazer do cliente no processo de aquisição do produto. O produto em si não traz satisfação e, sim, seu uso. Isto pode trazer vários tipos de aquisição que não seja necessariamente a compra do produto. Porém, a partir da lógica do serviço dominante, a empresa passa a interagir de forma mais intensa com o cliente e sua percepção faz parte dos fatores impulsionadores da inovação.

5 CONCLUSÃO GERAL

Por meio desta tese procurou-se analisar as particularidades da inovação no setor de varejo e seu papel na área de serviços. Para tanto, a atividade de serviço (KON, 1999; GADREY, 2001; MEIRELLES, 2006) de uma forma geral foram explicitados e sua conceituação em termos de processos, conforme a visão de Gallouj (2002), com o objetivo de apresentar as peculiaridades do setor. A definição de serviço baseada em valor proposta por Zarifian (2001) com a ideia de servitização, ou seja, indo além dos produtos e passando a possuir um pacote de serviços e a relação de serviços (GADREY, 1994, 2000, 2001; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) que se apresenta com o grau de representatividade dos serviços no pacote proposto ao cliente. Nesta etapa, a definição de produto do serviço foi apresentada com a visão de Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj (2002) foi examinada com base nos vetores que o constituem, como descrito por Gallouj e Weinstein (1997) e a revisão de Gallouj (2002), apresentados vetores para sua composição: competências do prestador de serviço [C], competências dos clientes [C'], características matérias e imateriais [T] e produto final [Y]. Ainda foram discutidas as diversas conceituações de varejo e seus elos com a área de serviços, além de suas divergências. Apresentou-se a visão de Gallouj e Gallouj (2009), no qual os serviços ofertados no comércio estão ligados à venda de produtos advindos da indústria e os serviços vendidos que estão ligados ao produto. A roda da composição do serviço comercial se apresenta também com vetores de operações de logística e de tratamento de materiais (M), operações de logística e processamento de informações (I), operações relacionais (R) e operações de processamento de conhecimento intelectual (K).

No segundo capítulo da primeira parte é introduzida a conceituação de inovação e sua relação com o setor de serviços, a partir da visão schumpeteriana e neo-schumpeteriana, procurando contemplar bens e serviços, que abrangeria o comércio varejista. Uma visão somente de serviços deixaria de fora uma das vertentes do produto do serviço do setor. A abordagem tecnicista, orientada para serviços e integradora foram apresentadas, sendo que a abordagem integradora serviço com pilar para os elementos necessários ao estudo da inovação no varejo e suas peculiaridades e limitações dentro da análise dos serviços. O terceiro capítulo relaciona a inovação especificamente com o varejo, apresentando as classificações de D'Andrea et al (2007) e Gallouj (2007). Além destes autores, foram analisados os *drivers* de inovação de Den Hertog e Brouwer (2000) e sua aplicação ou consequências no varejo o que gerou uma base inicial de que pesquisas anteriores comprovam que há inovação no varejo. As

pesquisas de Gallouj e Gallouj (2009) mostraram o quadro de teorias já elaboradas no setor de varejo em relação a suas inovações, com as abordagens: ambientais, cíclicas, interacionais (ou de conflito) e multicritério (ou combinação).

A partir desta construção teórica, foi possível estruturar a pesquisa para detectar casos de inovação em grandes redes varejistas, que se encontram em mais de uma cidade do Brasil. A origem de todas as empresas é brasileira, porém atualmente uma possui a maior parte de seus acionistas no exterior e outra é controlada por um grupo estrangeiro. As outras duas organizações ainda são administradas e controladas por administradores brasileiros. Verificou-se que entre as empresas que aceitaram participar da pesquisa, todas afirmaram ter projetos inovadores que foram implantados desde a abertura da empresa até os dias atuais. Verificou-se que as competências desenvolvidas no processo de aplicação de um projeto de inovação tem considerável característica teórica e relacional por parte das organizações. Na análise de inovações neste setor estes aspectos devem ser considerados em sua composição. É interessante observar que nas inovações no varejo não se percebeu classificações de inovação em produto, ficando as inovações restritas a processos e organizacional.

No caso das Lojas Renner, as inovações disseram respeito ao cliente em relação a processos de relacionamento da empresa e a questão organizacional. As inovações referentes ao Encantrômetro, Estilo de Vida e Cartão *co-branded* fazem erigir as motivações mais frequentes para se inovar, ou seja, o relacionamento com o cliente. Se no primeiro caso nota-se a empresa preocupada em criar um canal de comunicação com o cliente, o Estilo de Vida proporciona uma maior experiência no processo de compra, associado a uma consultoria e facilidade de compras, sendo o Cartão *co-branded* uma oportunidade de novas formas de pagamento e retornos indiretos pela compra na loja. A empresa Telhanorte se assemelha as inovações das Lojas Renner no sentido de procurarem melhorar a experiência do cliente com suas inovações de Consultoria Técnica, de Arquitetura e Entrega Expressa. Todas elas possuem a mesma finalidade das ações apresentadas anteriormente. Já o Programa de *Trainne* e a Escola do Varejo dizem respeito a inovações organizacionais no sentido de preparar os funcionários para a prestação de melhores serviços ao cliente, porém de forma indireta.

As empresas Magazine Luiza e Rede de Farmácias Pague Menos foram as empresas que apresentaram maior número de inovações, porém com naturezas diferentes. O Magazine Luiza possui duas inovações organizacionais, uma consiste na criação de um departamento de P&D, situação incomum para o setor varejista e um novo programa de Gestão de Pessoas adaptado às necessidades específicas do perfil de funcionários do varejo. As outras inovações estão voltadas para o relacionamento com o consumidor, como as Lojas Virtuais, Liquidação

Fantástica, LuizaCred, Canais de Comunicação e Magazine Você. Todas estas inovações trazem em seu conteúdo uma nova vantagem em termos de formas e facilidades de pagamento, prêmios e promoções e acessibilidade a empresa. O Magazine Você, considerada uma inovação radical por alterar todos os vetores da composição do produto do serviço transforma o cliente em parceiro, divulgando e vendendo produtos da loja. O cliente não fica restrito a posição de comprador, a partir de sua experiência com os produtos ofertados na loja pode influenciar a compra de outras pessoas tornando-se parceiro. Já as Farmácias Pague Menos investiram em um novo layout e forma de venda com o formato autosserviço, *drugstore* e implantação de correspondente bancário. Suas ações são basicamente voltada para novas formas de interagir e oferecer serviços diferenciados para o cliente.

Após a coleta e análise dos dados pode-se afirmar que o varejo inova em diversos setores, desde a criação de áreas de P&D em sua estrutura, como novas formas de lidar com o cliente, satisfazendo suas necessidades para além da compra de produtos. As teorias apresentadas neste estudo focam em serviços de maneira geral, sendo esta tese um agregador para pesquisas específicas na área de varejo. Além disto, o mito de que uma inovação no varejo pode ser rapidamente copiada, fazendo com que a empresa deixe de se apropriar do valor alcançado também pode ser refutada a partir deste estudo, visto que diversas inovações foram apresentadas, algumas delas com mais de vinte anos de implantação e, mesmo assim, continuam resultando em formas de apropriação de valor para a empresa que a estabeleceu. Também percebe-se que a inovação cria relacionamentos duradouros com o cliente, vínculo sentimental que para além da simples compra que caminha num sentido de fidelização, independente das ações de outras organizações concorrentes.

Os estudos na área de inovação do varejo são vistos apenas como iniciais. Outros estudos mais abrangente e em empresas que não estão em rede são sugeridos para se vislumbrar outros tipos de inovações – ou não – neste setor.

REFERÊNCIAS/RÉFÉRENCES

- BARNEY, J.B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120.
- BRITO, Renata Peregrino; BRITO, Luiz Artur Ledur. (2014) Dynamics os competition and survival. *Brazilian Administration Review*, v. 11, n. 4, p. 64-85, jan./mar.
- CHRISTENSEN, C. M. (2003) *O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DAVIDSON, W. R.; BATES, A. D.; BASS, A. J. (1976) The retail life cycle. *Harvard Business Review*, v. 54, n. 6, p. 89-96.
- DAVIDSON, W. R.; JOHNSON, N. E. (1981) Portfolio theory and the retailing life cycle. In: STAMPFL, R. W.; HIRSCHMAN, E. C. (org). *Theroy in Retailing: traditional and non traditional sources*. AMA Proceedings Series.
- DAVIES, G. (1992) Innovation in retailing. *Criativity and Innovation Management*, v. 1, n. 4, p. 230-239, dez.
- FREEMAN, Christopher. (1979) The Determinants of Innovation: Market Demand, Technology and the Response to Social Problems. *Futures*, v.11, n.3, p. 206-215.
- GALLOUJ, Camal. (2007) *Innover dans la grande distribution*. Bruxelas: De Boeck & Larcier.
- GALLOUJ, Faïz. (2002) *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- LEVITT, T. (1960) Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, v. 43, n. 6, p. 81-94.
- MAÇANEIRO, M. B.; CUNHA, J. C. da. (2011) Os modelos technology-push e demand-pull e as estratégias de organizações ambidestras: a adoçãode inovações tecnológicas por empresas brasileiras. *Revista Capital Científico*, v. 9, n.1, jan./jun.
- MARCH, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, mai.
- MATTAR, Fauze Najib. (2011) *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- MEIRELLES, Dimária Silva e. (2006) O conceito de service. *Revista de Economia Política*, v. 26, n. 1 (101), p. 119-136, jan/mar.
- MORGADO, M. (2008) Inovação no varejo. *GV Executivo*, v. 7, n. 5, p. 60-65, set/out.
- NIELSEN, O. (1966) Developments in retailing. In: KJAER-HANSEN, M. (org). *Readings in Danish Theory of Marketing*. Amsterdam: North Holland Publishing Company.
- PORTER, Michael E. (1989) *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

SCHMOOKLER, J. (1966) *Invention and economic growth*. Boston: Harvard University Press.

SORESCU, Alina et al. (2011) Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, v. 87, p. S3-S16.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic, Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533.

TIGRE, P. B. Fontes de Inovação na Empresa. PELAEZ, V. ; SZMRECSANYI, T. (orgs). **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec- Ordem dos Economistas do Brasil, 2006. cap. 6.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. (1996) Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*: v. 38, n. 4, p. 8-30.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, p. 1-17, jan.

VIEIRA, Valter Afonso; KATO, H. T.; BRITO, E. P. Z.; ESPARTEL, L. B. (2012) Congresso latino-americano de varejo: retrospectiva de cinco anos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 6, p. 590-594, dez.

YIN, Robert K. (2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.