



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS VICTOR PINHEIRO LEITÃO

A RELAÇÃO ENTRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS E A
GERAÇÃO DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO VAREJO
SUPERMERCADISTA

FORTALEZA – CEARÁ

2017

CARLOS VICTOR PINHEIRO LEITÃO

A RELAÇÃO ENTRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS E A
GERAÇÃO DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO VAREJO
SUPERMERCADISTA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, para à obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Gestão, organizações e ambientes.

Orientador: Prof. Dr. Samuel Façanha
Câmara.

FORTALEZA – CEARÁ
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Leitão, Carlos Victor Pinheiro.

A Relação entre a Adoção de Práticas Gerenciais e a Geração de Inovações Organizacionais no Varejo Supermercadista [recurso eletrônico] / Carlos Victor Pinheiro Leitão. - 2017.

1 CD-ROM: il.; 4 ¾ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 75 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2017.

Área de concentração: Gestão, organizações e ambientes.

Orientação: Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara.

1. Práticas Gerenciais. 2. Comunidades de Práticas. 3. Inovação Organizacional. I. Título.


CARLOS VICTOR PINHEIRO LEITÃO

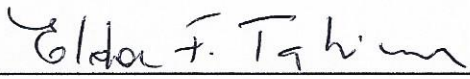
A RELAÇÃO ENTRE A ADOÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS E A
GERAÇÃO DE INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO VAREJO
SUPERMERCADISTA

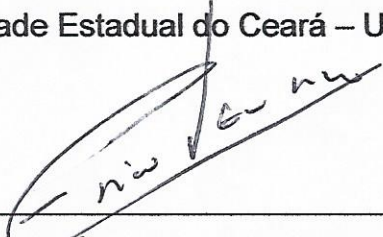
Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado Acadêmico em Administração do
Programa de Pós-graduação em
Administração do Centro de Estudos
Sociais Aplicados da Universidade
Estadual do Ceará, para à obtenção do
título de Mestre em Administração.
Área de Concentração: Gestão,
organizações e ambientes.

Aprovada em: 24 de fevereiro de 2017.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Samuel Façanha Câmara (Orientador)
Universidade Estadual do Ceará – UECE


Prof.^a Dr.^a Elda Fontinele Tahim
Universidade Estadual do Ceará – UECE


Prof. Dr. Érico Veras Marques
Universidade Federal do Ceará – UFC

À Camila Peixoto, por sua companhia,
carinho e incentivando.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por toda minha trajetória, por permitir seguir meus sonhos, por firmar-me nos momentos de fraqueza e por mais esta vitória.

À Camila, minha amada noiva, por me incentivar, acalmar, dialogar, orar, amar, torcer e me acompanhar em todos os meus dias como mestrando.

À minha família, minha mãe Euzélia, meu pai Carlos e minha irmã Gisele, que sempre primaram pela minha educação, me apoiando e incentivado em toda minha vida.

Ao prof. Samuel Façanha Câmara, meu orientador, a quem só tenho gratidão e com quem aprendi o significado da palavra “mestre”, pelo tratamento humano e sempre cordial, pela paciência, pelo aprendizado e pelo profissionalismo demonstrado durante todo o curso. Muito obrigado!

Agradeço aos professores Elda Fontenele Tahim, Érico Veras Marques e José Ednilson de Oliveira Cabral, por participarem do meu exame de qualificação, da minha banca de defesa e pelo auxílio ao desenvolvimento deste trabalho.

À todas as pessoas que me acompanharam a longo dos dois anos do curso de Mestrado Acadêmico em Administração do PPGA-UECE, aos professores, funcionários e alunos da Turma 12, os quais estivemos juntos nesta caminhada, pela amizade e troca de experiências, em especial aos meus amigos Anderson Lopes, Carlos Chaym, Fábio da Silva e Juliana Melo.

À Universidade Estadual do Ceará por promover minha formação intelectual desde a graduação.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo suporte financeiro ao longo do curso e do desenvolvimento desta dissertação.

Aos gerentes dos seis supermercados que abriram as portas para a realização da pesquisa desta dissertação, pela receptividade, presteza e cordialidade com que me receberam em seu local de trabalho.

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento”.

(Frederick Herzberg)

RESUMO

A adoção de novas práticas gerenciais proporciona o desenvolvimento de capacidades inovativas nas organizações, o que favorece o surgimento de inovações organizacionais. Nesta dissertação foi realizado um estudo no comércio supermercadista cearense utilizando a abordagem das práticas gerenciais sob a ótica das comunidades de práticas como meio de implantação e geração de inovações organizacionais. Para isto realizou-se um estudo multicaso em 6 empresas, sendo duas empresas de pequeno porte, duas de médio porte e duas de grande porte. Os resultados demonstraram que os incentivos às comunidades de práticas geram vantagens e benefícios para os supermercados e promovem o surgimento de inovações organizacionais.

Palavras-chave: práticas gerenciais. comunidades de práticas. inovação organizacional.

ABSTRACT

The adoption of new management practices provides the development of innovative capabilities in organizations, which favors the emergence of organizational innovations. In this thesis was carried out a study in supermarkets of Ceará using the approach of managerial practices from the point of view of communities of practices as a means of implantation and generation of organizational innovations. For this, case studies was carried out in 6 companies, two small companies, two medium-sized and two large ones. The results showed that incentives to communities of practice generate advantages and benefits for supermarkets and promote the emergence of organizational innovations.

Keywords: management practices. communities of practice. organizational innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 –	Variação do volume de vendas do varejo comum – Brasil e Ceará Acumulado de 12 meses – março/2011 a março/2016 (%).....	20
Gráfico 2 –	Variação do volume de vendas do varejo ampliado - Brasil e Ceará Acumulado de 12 meses – março/2011 a março/2016 (%).....	20
Figura 1 –	Envolvimento das comunidades de práticas e o desempenho.....	30
Figura 2 –	As comunidades de práticas como catalizadoras de inovação organizacional e desempenho.....	60

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Classificação de lojas do setor supermercadista.....	16
Quadro 2 – Classificação de porte (BNDES).....	17
Quadro 3 – Classificação dos estabelecimentos segundo porte – Setor de comércio e serviços.....	17
Quadro 4 – Display analítico	36
Quadro 5 – Display analítico do Supermercado I.....	40
Quadro 6 – Display analítico do Supermercado II.....	43
Quadro 7 – Display analítico do Supermercado III.....	46
Quadro 8 – Display analítico do Supermercado IV.....	48
Quadro 9 – Display analítico do Supermercado V.....	51
Quadro 10 – Display analítico do Supermercado VI.....	53
Quadro 11 – Quadro resumo da análise dos supermercados via display	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ACESU	Associação Cearense de Supermercados
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CDL Fortaleza	Câmara dos Dirigentes Lojistas de Fortaleza
CoP	Comunidades de Práticas
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FCDL-CE	Federação das Câmaras dos Dirigentes Lojistas do Ceará
Fecomércio-CE	Federação de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Ceará
IPDC	Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio
IPECE	Instituto de Pesquisa Econômica e Estratégia do Ceará
ROB	Receita Operacional Bruta
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESC	Serviço Social do Comércio
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	CARACTERÍSTICAS DOS SUPERMERCADOS E DO VAREJO CEARENSE.....	15
2.1	CARACTERÍSTICAS DO SUPERMERCADO.....	15
2.2	CLASSIFICAÇÃO DOS SUPERMERCADOS.....	16
2.3	CONTEXTO DO VAREJO CEARENSE.....	18
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
3.1	PRÁTICAS GERENCIAIS.....	22
3.2	COMUNIDADES DE PRÁTICAS.....	25
3.3	INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	27
4	PERCURSO METODOLÓGICO.....	31
4.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	31
4.2	EMPRESAS ESTUDADAS.....	31
4.3	COLETA DOS DADOS.....	32
4.4	ESTUDO DE CASO.....	32
4.5	DISPLAY ANALÍTICO.....	34
4.6	ETAPAS DA PESQUISA.....	35
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
5.1	ESTUDO DE MULTICASOS.....	38
5.1.1	Supermercado I.....	38
5.1.2	Supermercado II.....	41
5.1.3	Supermercado III.....	43
5.1.4	Supermercado IV.....	46
5.1.5	Supermercado V.....	49
5.1.6	Supermercado VI.....	52
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
6.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA.....	58
6.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	59
	REFERÊNCIAS.....	62
	APÊNDICES.....	69

1 INTRODUÇÃO

Na literatura pertinente há um interesse por parte dos estudiosos pelas práticas gerenciais como fatores internos diretamente relacionados com a competitividade das organizações. Neste sentido, vários estudos consideraram o papel da adoção de comunidades de práticas (CoP, do inglês *Communities of Practices*), na maneira como se estabelecem nas organizações, de que forma podem influenciar a capacidade de inovar através de melhorias, substituição e de como afetando seu desempenho (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008; MOL; BIRKINSHAW, 2009; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014; JAGASIA, BAUL; MALLIK, 2015). Deste contexto, as empresas localizadas nos países emergentes apresentam um nível baixo no uso de práticas gerenciais quando comparados aos países ditos desenvolvidos, o que representa um sério problema para a competitividade destas empresas (BLOOM; REENEN, 2007 e 2010; BLOOM et al 2012). Assim, compreender como as práticas gerenciais mudam se inovam dentro de comunidades de práticas e como estas mudanças impactam em empresas de países emergentes se configura numa relevante lacuna de pesquisa.

A inovação organizacional, como no caso das mudanças e inovação nas práticas gerenciais é um ativo estratégico fundamental para as empresas. A adoção de novas práticas de gestão provoca mudanças em sua estrutura organizacional, no desenvolvendo de pessoas e na relação com ambiente externo, capaz de elevar a base de conhecimento da firma, através da implantação de novos métodos, procedimentos e rotinas, proporcionando uma fonte valorosa e sustentável para o desenvolvimento de vantagem competitiva e ampliação de renda (OCDE, 2005; VOLBERDA; VAN DEN BOSCH; HEIJ, 2013, CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014).

Há múltiplos fatores que determinam o desempenho das empresas, dentre os quais o compartilhamento de experiências entre os funcionários passou a ser uma ferramenta fundamental para a obtenção de capacidades inovadoras e competência organizacional (MARCH, SUTTON, 1997; SNYDER, 2000; JAGASIA, BAUL E MALLIK, 2014).

A literatura sobre visão baseada em recursos (VBR) que oferece uma análise clara da inovação e sua associação com o desempenho, onde enfatiza-se a estratégia de crescimento da firma através da exploração dos recursos disponíveis e de suas capacidades organizacionais, que podem ser desenvolvidos ou até obtidos no mercado, adquirindo competitividade e desempenho sustentável, demonstrando a habilidade das organizações de renovar e reconfigurar suas capacidades constantemente, estes recursos também compreendem os recursos organizacionais. (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; MOL; BIRKINSHAW, 2009).

A ótica da VBR explica a heterogeneidade de estratégia e desempenho entre as empresas através de seus recursos e características especiais, enfatizando as atividades inovativas e sua relação com o desenvolvimento de processos e capacidades com o resultado organizacional, assim o desempenho organizacional advém da sinergia do uso destes recursos (DAMANPOUR; WALKER; AVELLANEDA, 2009; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014).

Segundo Damanpour, Walker, Avellaneda (2009) na busca pela melhoria e manutenção do seu desempenho, as organizações procuram oferecer novos produtos e serviços para seus clientes, sejam fidelizados ou não, e para isto introduzem inovações em seu sistema de produção e operações ou em seus processos administrativos ou de gestão. O surgimento de oportunidades, ameaças e mudanças ambientais motivam as organizações a adaptar-se e responder as exigências do mercado, operando suas funções internas e externas de formar mais eficiente e eficaz, embora, a inovação seja um risco e o sucesso não é garantido.

Volberda, Van Den Borsh e Henji (2013) sustentam que tanto nas PMEs como nas grandes empresas o sucesso da inovação não advém apenas da inovação tecnológica, mas apoia-se fortemente na administração da inovação. A inovação de práticas gerenciais envolve para as firmas a implantação de novas maneiras de organizar suas dinâmicas e destinam-se a melhoria do desempenho. As organizações tem explorado as CoP, que despontam como ferramentas sociais que auxiliam o compartilhamento de conhecimento nas organizações e na retenção de capital intelectual, explorando capacidade de processamento de dados e tecnologia da informação, além da capacidade de inovar dos seres humanos, aumentando a eficiência e a participação no fluxo de informações. (JAGASIA; BAUL E MALLIK; 2014)

Para Mol e Birkinshaw (2009) poucas evidências empíricas sobre a relação entre a introdução de novas práticas gerenciais e desempenho são encontradas na literatura. Em consequência deste fato há uma discussão acerca desse tema e de seus impactos organizacionais, onde pesquisadores defendem a existência de uma relação positiva (MOL; BIRKINSHAW, 2009; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014; JAGASIA, BAUL E MALLIK, 2014) e outros refutam sua relevância (CAPPELLI; NEUMARK, 2001). Na vertente da inovação organizacional as CoP também apresentam impactos positivos sobre os resultados das organizações tais como inovação e aprimoramento de produtos, serviços e processos, desenvolvimento de funcionários e satisfação do cliente (WENGER, SNYDER, 2000; JAGASIA, BAUL; MALLIK, 2015).

Este trabalho realizou uma análise da relação entre a inovação organizacional e as CoP, considerando a adoção de práticas gerenciais sob a perspectiva das comunidades de práticas, contribuindo assim para a ampliação dessa discussão. O foco do estudo foi o setor supermercadista do Ceará, responsável por boa parte do principal setor produtivo do PIB do estado segundo o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE (2016).

De acordo com Barki, Botelho e Parente (2013) as recentes pesquisas sobre varejo realizadas em países emergentes carecem de trabalhos sobre inovação organizacional, havendo predominância de interesse pelos temas de *e-commerce*, *branding*, fidelidade do consumidor, estratégias de sucesso em serviços, questões de precificação e escolha de loja. Realizou-se um estudo de caso múltiplo em 6 empresas mercantis, dois de pequeno porte, duas empresas de médio porte e duas de grande porte, cujo problema de pesquisa é: Como as práticas gerenciais, no âmbito das comunidades de prática, contribuem para a inovação nas empresas de varejo supermercadistas?

Além de contribuir com a discussão este trabalho também tem o propósito de avançar a compreensão da gestão da inovação no varejo, apresentando dimensões, antecedentes e os fatores contextuais inovativos que impactam na eficácia do desempenho. Assim este trabalho tem como objetivo geral examinar de que maneira a adoção de novas práticas gerenciais decorre em inovações organizacionais, sob a ótica das comunidades de práticas no varejo supermercadista

e como objetivos específicos: I – Descrever como as práticas se constituem na perspectiva das comunidades de práticas; II – descrever como as inovações organizacionais se dão nas comunidades de práticas; III – Relacionar inovação organizacional com a novas práticas nas CoPs.

A escolha do tema desta pesquisa se deu em virtude da importância das práticas gerenciais e da inovação organizacional para a competitividade sustentável das organizações, em específico as empresas do varejo. Investigar a relação entre práticas gerenciais e inovação organizacional é bastante relevante tanto para gestores como para pesquisadores, portanto, esta pesquisa justifica-se por permitir estudar a influência das práticas gerenciais, sob a ótica das comunidades de práticas e da inovação organizacional como vantagem competitiva perante o mercado.

Para atender aos seus propósitos este projeto está dividido em seis seções: 1) introdução, em que apresentamos a justificativa, relevância e contribuição deste trabalho; 2) Características dos supermercados, porte e do varejo cearense, onde realizamos uma explanação socioeconômica do contexto do varejo cearense e traremos definições sobre supermercado; 3) Referencial Teórico, onde apresentamos o embasamento teórico para a realização deste trabalho teórico, abordando as práticas gerenciais, as comunidades de práticas e a inovação organizacional; 4) metodologia, que mostra como o planejamento da pesquisa foi elaborado e como foi executado; 5) Análise dos resultados e discussão, onde apresentaremos e discutiremos os resultados obtidos com os estudos de casos dos seis supermercados; 6) Considerações finais, a conclusão do autor; Na última parte consta uma lista de todas as obras consultadas para a realização deste trabalho.

2 CARACTERÍSTICAS DOS SUPERMERCADOS E DO VAREJO CEARENSE

Neste capítulo será demonstrada as características de supermercado e de porte de empresa adotadas, a caracterização e o contexto atual do setor supermercadista e o desempenho do varejo cearense nos últimos anos.

2.1 CARACTERÍSTICAS DO SUPERMERCADO

O setor varejista constitui uma importante parcela da economia brasileira, e nele os supermercados são atores predominantes. No início da década de 80, os supermercados eram responsáveis por 75% dos produtos comercializados pelo setor varejista, atingindo o total de 82,6% ao final dessa década. Ao final da década de 90 esta participação foi ampliada para 86,1% do volume total de vendas de bens de consumo diário (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Existem variadas modalidades de estabelecimentos varejistas de produtos alimentícios de atendimento presencial, que podem ser classificados em dois tipos: tradicionais, em que a venda depende do atendimento de um vendedor, comumente possui apenas alcance local e os clientes realizam poucos *check-outs* a cada visita (ex: armazéns, mercearias e padarias); autosserviço, os produtos ficam dispostos na loja, os compradores escolhem seus produtos sem o intermédio de um vendedor, os *check-outs* são realizados em maior quantidade e ao sair da loja, que é o caso dos supermercados e hipermercados. No segmento do autosserviço a principal diferenciação entre as lojas está na localização, tamanho, quantidade e *mix* de produtos, os supermercados tendem a estar localizados em ruas, ao alcance de clientes do seu bairro e de vizinhos e comercializam, predominantemente, alimentos e produtos perecíveis, já os hipermercados tendem a localizar-se em avenidas de grande circulação e vias de acesso dos centros urbanos, alcançam compradores de outras cidades e possuem maior capacidade de estoque e *mix* de produtos do que o supermercado, vendendo, além de alimentos, eletrodomésticos, vestuários e acessórios de veículos e o lar (BNDES, 1996; ROJO, 1998).

Segundo Kotler (1993, p. 620) um supermercado constitui uma operação de grande porte, com baixo custo, pequena margem de lucro, grande volume e *self-*

service, que visa a satisfação total das necessidades do consumidor no tocante a alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos de manutenção do lar.

Parente (2000, p.185) define supermercado como uma loja de varejo que disponibiliza para o consumidor final os produtos que se categorizam em uma ampla variedade de bebidas, higiene pessoal, hortifrutícolas, mercearia, bazar e não alimentares, carnes, aves e peixes, limpeza, frios e laticínios, padaria, é uma loja que tem como finalidade fechar o elo da cadeia de produção onde o produto acabado é levado de forma a satisfazer a necessidade do consumidor final.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS SUPERMERCADOS

Até meados da década de 90 não havia um padrão de classificação de supermercados definido, foi então que a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) formulou uma classificação de empresas deste ramo, utilizando como parâmetros a área ocupada pelo estabelecimento, quantidade de produtos ofertados, o percentual de produtos alimentícios dentro do mix e a quantidade de caixas de atendimento, conforme a Tabela 1.

Quadro 1: Classificação de lojas do setor supermercadista

Tipo de Loja	Área (m ²)	Itens ¹	Não Alimentos ²	Caixas ³
De conveniência	50-250	1.000	3	1-2
De sortimento limitado	200-400	700	3	2-4
Supermercado compacto	300-700	4.000	3	2-6
Supermercado convencional	700-2.500	9.000	6	7-20
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90
Loja de depósito	4.000-7.000	7.000	8	30-50
Clube atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35

1 Número médio.

2 Percentual dos produtos em vendas.

3 Número de caixas.

Fonte: Brito (1998 *apud* FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009)

Outras entidades formularam classificações para como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O BNDES classifica as empresas através da Receita Operacional Bruta (ROB) ou de acordo com a renda anual de clientes pessoas físicas, conforme a Tabela 2.

Quadro 2 - Classificação de porte (BNDES)

Porte	Receita operacional bruta anual ou renda anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: SEBRAE (2014)

O SEBRAE possui uma classificação específica para o setor de comércio e serviços, que utiliza como parâmetros a quantidade de funcionários das empresas, exposta na Tabela 3.

Quadro 3 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte – Setor de comércio e serviços

Porte	Quantidade de funcionários
Microempresa	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	Entre 10 e 49 pessoas ocupadas
Média empresa	Entre 50 e 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2014)

Por critérios de atualização e facilidade de acesso aos dados nas empresas, este estudo adotou a classificação sugerida pelo SEBRAE, para o setor de comércio e serviços.

2.3 CONTEXTO DO VAREJO CEARENSE

Na sociedade cearense comércio tem um importante papel na formação econômica e social de diversas sociedades no mundo e a sociedade cearense é uma delas, sua dinâmica proporcionada pelo comércio acaba por impulsionar o desenvolvimento das potencialidades de uma região. O início da participação cearense na economia brasileira decorre desde o período colonial, onde a rentabilidade do setor açucareiro, principal atividade nacional, levou ao surgimento de um setor subordinado. A conjuntura economia local estava principalmente ligada as culturas da pecuária e da produção de algodão, que possui um potencial natural para estas atividades onde a pecuária passou a fomentar a cotonicultura com animais de tração e carne, embora tenha encontrado dificuldades com as secas e com a concorrência gaúcha ao longo dos séculos XVIII e XIX. (BEZERRA; SANTOS; BARBOSA 2010)

Foi através do comércio algodoeiro e da pecuária que o Ceará teve a ocupação do seu território, com lavouras subsistentes no semiárido e com produção de produtos primários e foi neste cenário que a cidade de Fortaleza cresceu, se consolidando como a principal cidade cearense (FARIAS, 2007). A animação do comércio agroexportador durante os primeiros anos da capital fez surgir no povo cearense o espírito do empreendedorismo comerciário, ao ponto de o comerciante cearense ser acunhado de “judeu brasileiro” (LEITÃO, 2000).

No decorrer do século XIX e início do século XX o apogeu da cotonicultura levou a um crescimento da produção e do comércio local acarretando em um processo de modernização, com melhorias em estrutura para o escoamento de mercadorias como a construção de estradas de ferro, de “rodagem” e o surgimento de companhias de navegação, estabelecendo as primeiras linhas regulares de navegação vinculando o Ceará aos cais europeus e norte-americanos, sendo também incluído nas rotas marítimas que se estendiam para a região Sudeste do Brasil, neste período, as atividades comerciais foram expandidas e diversificadas, mas sem causar grandes mudanças na economia local (LEITÃO, 2000; FARIAS, 2007; BEZERRA; SANTOS; BARBOSA 2010).

Com essa concepção, a economia cearense organizou-se de forma dependente do ramo de serviços, em especial do varejo, que representa quase dois terços da economia estadual (IPECE, 2016). Com o crescimento da economia o comércio varejista mundial foi modernizado e o Ceará seguiu por este caminho, o que proporcionou uma diversificação que incentiva a economia através de *shopping centers*, hipermercados, lojas de conveniência e outras formas de comercializar.

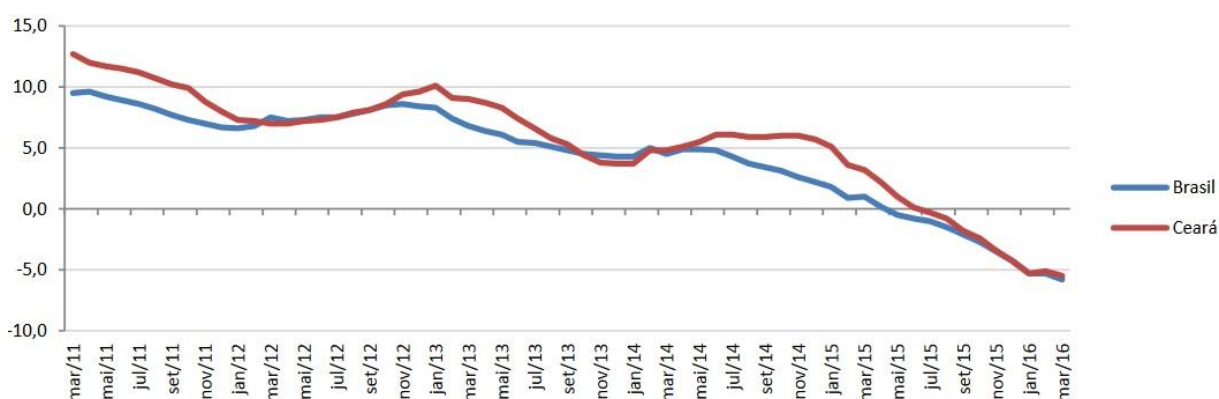
Com a ampliação, surgiram entidades voltadas exclusivamente para auxiliar nas necessidades e interesses dos comerciantes cearenses como a Federação do Comércio Varejista do Estado do Ceará (1948), atual Federação de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Ceará – Fecomércio-CE, formada inicialmente por 11 sindicatos filiados, em 2016 com 35, com o objetivo de contribuir para uma maior aproximação dos empregados com os empregadores e incentivar a união entre as classes e que uni atacadista e varejistas. Através desta entidade foi criado Sistema Fecomércio-CE (1998) congregando as entidades Serviço Social do Comércio – Sesc/CE (1948), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac/CE (1948) e Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio – IPDC/CE (1998).

Outra entidade que surgiu direcionada pelo movimento dos empresários lojistas cearenses foi o Clube dos Dirigentes Lojistas de Fortaleza (1959), atual Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL Fortaleza, que ajudou a expandir o comércio fortalezense para além do Centro da cidade, que por muitos anos foi concentrado nesta região. Em 1972 lojistas filiados a CDL Fortaleza fundaram a Federação dos Clubes de Dirigentes Lojistas do Ceará, atual Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Ceará – FCDL/CE, tornando-se um marco no movimento lojista do Ceará, pela inserção do Sistema de Proteção ao Crédito – SPC e por impulsionar o surgimento de diversas CDLs nos municípios do interior do estado que, em 2016, além da capital Fortaleza, conta com mais 80 sedes.

Na conjuntura atual o varejo cearense passa por um período de crise que atinge o setor desde o ano de 2012 devido ao aumento das taxas de juros e diminuição da renda dos consumidores, fatos que também atingem o comércio brasileiro em geral, criando um novo cenário econômico, uma vez que Bezerra, Santos e Barbosa (2010) alegaram que o setor comercial “parece imune a este tipo de evento”.

Conforme o Gráfico 1, entre os anos de 2011 e 2015 o varejo comum nacional e cearense vem demonstrando uma queda no volume de vendas, embora o varejo cearense tenham apresentado curtos períodos de recuperação ao longo de 2012 e do primeiro semestre de 2014, mas a partir do segundo semestre de 2014 até março de 2016, há uma evidente queda nas vendas.

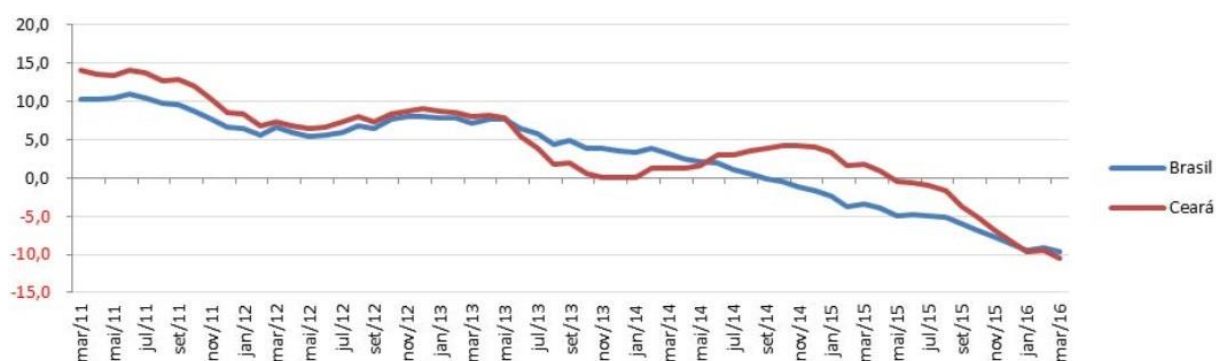
Gráfico 1 - Variação do volume de vendas do varejo comum – Brasil e Ceará – Acumulado de 12 meses – março/2011 a março/2016 (%)



Fonte: PMC/IBGE. Elaboração IPECE (2016)

No varejo ampliado nacional e cearense (classificação que inclui ao varejo comum os varejistas e atacadistas de materiais de construção, veículos e peças) o ano de 2012 trouxe um breve crescimento no volume de vendas para ambos, a partir de então o varejo ampliado brasileiro apresentou constante redução enquanto o varejo ampliado cearense apresentou mais uma período de recuperação até o quarto trimestre de 2014, mas também apresenta nítidas queda após 2015 e que agravou-se em 2016, como consta no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Variação do volume de vendas do varejo ampliado – Brasil e Ceará – Acumulado de 12 meses – março/2011 a março/2016 (%)



Fonte: PMC/IBGE. Elaboração IPECE (2016)

Embora existam fatores econômicos globais que influenciam a conjuntura econômica cearense, a atual crise que afeta atualmente todos os setores produtivos do Brasil, parece estar bastante relacionada com instabilidade política que vive o país, nesta situação as práticas gerenciais são fatores fundamentais para que as empresas varejistas possam sobreviver a este período e obter vantagem competitiva e desempenho sustentável.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação é uma das principais formas que as empresas podem obter progresso, prosperidade e desempenho superior, seja ao nível individual da empresa ou na economia em geral (SCHUMPETER, 1982; NELSON; WINTER, 2005; TIDD; BESANT; PAVITT, 2008). As mudanças nas preferências do mercado consumidor e as inovações implementadas pela concorrência acarretam uma diferença entre as expectativas do cliente e a percepção do serviço prestado pela empresa, dando origem aos *gaps*, que por sua vez fazem as empresas empenharem-se em novas soluções (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2014). Embora a inovação esteja muito associada a tecnologia, ela pode surgir de diversas maneiras, pois está baseada em muitas fontes de ideias e de conhecimento, mesmo que o risco seja um fato inerente, a inovação é uma resposta as mudanças gerenciais e tecnológicas, onde as empresas podem melhorar as suas chances de sucesso (DAMANPOUR et al., 2009).

3.1 PRÁTICAS GERENCIAIS

As diferenças de produtividade e desempenho entre empresas de um mesmo setor sempre instigaram pesquisas nas áreas de gestão e economia, foi por meio deste estímulo que Bloom e Reenen (2007) realizaram um estudo com o objetivo de identificar os diversos fatores que influenciam o desempenho das organizações. Entre os fatores identificados estão tecnologia, concorrência, capacidades, competências, macroambiente e outros, mas uma parcela considerável que explica estas diferenças foi atribuída a qualidade da gestão, em outras palavras, para os diferentes níveis de práticas gerencias.

Em sua pesquisa Bloom e Reenen (2007) promoveram a coleta entrevistas com gerentes de 10.000 empresas de médio porte dos setores industrial, varejista, hospitalar e educacional de 20 países, incluindo o Brasil, buscando esclarecer porque existem empresas que mesmo cientes das melhorias de produtividade, não adotam boas práticas de gestão. Entre os motivos encontrados estão o valor do custo de investimento em treinamento que, por vezes, pode exceder os benefícios a serem obtidos, divergências de pensamento entre os gestores e os proprietários do negócio e um possível esforço elevado para a adoção. Em complemento, a diversidade entre

as organizações com características individuais e ambientais únicas faz com que ocorra uma variedade no grau de adoção de boas práticas de gestão.

Pouco tempo atrás, os estudos sobre práticas gerenciais eram bastante escassos, pois não havia uma maneira sólida para realizar comparações do grau de adoção de práticas entre organizações (ANTLOGA, 2009; VOGEL; WOOD JR 2013). Com este estudo inicial, Bloom e Van Reenen (2010), em parceria com uma empresa de consultoria, formularam um questionário semiestruturado com 18 práticas divididas por temas como: desempenho, finanças, gestão de pessoas, gestão da produção, inovação tecnológica, marketing e sustentabilidade.

Uma contribuição importante da pesquisa de Bloom e Reenen (2007) foi a tentativa de definição do termo prática gerencial, quanto a sua qualidade, uma vez que este seja um assunto que surge de forma bastante difusa na literatura. Neste trabalho as boas práticas gerenciais foram definidas como as que, em média, demonstram boa produtividade nas empresas consideradas exemplos de boas práticas para o setor em que atuam (*benchmarking*).

O termo prática gerencial apresenta similaridade com outros termos comuns à área de negócios como: atividade, capacidade, competências, processo, recurso, rotina e outros. Por ser frequentemente citado e difundido na literatura, parece que não há nenhuma incerteza quanto ao seu significado. Tendo em vista que diversos trabalhos na área de negócios utilizam o termo para descrever formas substanciais de gestão organizacional, a seguir serão apresentadas algumas definições para o termo práticas gerenciais (PENROSE 2006, TIDD; BESANT; PAVITT, 2008; MAXIMIANO, 2009).

Sob a ótica da VBR, teoria iniciada por Penrose (2006) e que continuou sendo desenvolvida por Wernerfelt (1984), Barney (1986 e 1991), Mahoney e Pandian (1992) e outros pesquisadores, as práticas podem ser entendidas como recursos. Segundo Wernerfelt (1984) a VBR reconhece a heterogeneidade entre as organizações e diz que para efetivar uma estratégia de crescimento uma firma precisa obter vantagem competitiva através dos recursos que estão a sua disposição, produzir novos recursos ou realizar a aquisições de novos em fontes externas. Barney (1991) complementa esta ideia ao afirmar que, assim como os recursos tangíveis, os recursos organizacionais também têm sua importância. Segundo Wernerfelt (1984, p. 172) um

recurso “significa tudo o que pode ser pensado como uma força ou uma fraqueza de uma determinada firma”.

Para Damanpour et al (2009) a VBR oferece uma visão alternativa acerca do papel dos recursos internos e da capacidade organizacional, ao realizar a integração de ambos para alcançar alta competitividade sustentável e evidenciar as atividades inovativas como esforços complementares para o resultado organizacional.

Cunha (2005) também trouxe uma definição para práticas gerenciais, em seu trabalho, a autora investigou a relação entre o uso das práticas gerenciais e a qualidade de vida no trabalho no contexto das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentos de Brasília. A construção de sua definição levou em consideração o histórico das formas de gestão organizacional, que em seu entendimento, refletem as práticas, as relações socioprofissionais, a organização de trabalho, as condições e a qualidade de vida no trabalho, desta forma a autora desenvolveu a seguinte definição para práticas gerenciais:

[...] conjunto de ações operacionalizadas pelos gestores da empresa e vivenciadas no que se refere ao Contexto da Produção de Bens e Serviços – CPBS, Gestão de Pessoas - GP e Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, que reflete crenças, valores e ritos organizacionais. (CUNHA, 2005, p. 32)

Outros pesquisadores que contribuiu com uma definição para práticas gerenciais foram Vogel e Wood (2013), sua pesquisa consistiu em avaliar como proprietários e gestores de quatro pequenas empresas industriais bem-sucedidas no estado de São Paulo definem e como eles adotam práticas gerenciais. Como resultados foi exposto que proprietários e gestores demonstraram conhecimento sobre a relevância das práticas gerenciais para o sucesso dos negócios, embora os mesmos dispensam práticas consideradas importantes, seja por falta de conhecimento, de recursos ou por considerarem a relação-custo benefício pouco vantajosa, corroborando com os estudos de Bloom e Van Reenen (2007). A pesquisa também revelou algumas características destas pequenas empresas como, falta de processos formalizados, acúmulo de funções, centralidade nas decisões e a participação do proprietário nas operações do negócio. A definição destes autores será a que este estudo se baseou para o desenvolvimento desta dissertação, que é a consolidação das respostas dos empresários estudados:

Práticas gerenciais são atividades e procedimentos adotados para administrar a empresa e coordenar seus recursos, com o intuito de atingir os objetivos da organização (e.g. melhorar seu desempenho, aumentar a lucratividade e gerar eficiência). Incluem, entre outros, a gestão de recursos humanos, os controles financeiros, a administração de vendas, a gestão de produtos e mercados, e a estratégia e operações (VOGEL; WOOD, 2013, p. 124-125).

Baseados nos estudos de Bloom e Van Reenen (2007 e 2010) e Bloom *et al.* (2012) nossa pesquisa terá como fato conjecturado a pobreza das práticas gerenciais como um dos principais fatores que explicam as diferenças de sucesso e desenvolvimento entre as empresas do comércio.

3.2 COMUNIDADES DE PRÁTICAS

O termo Comunidade de Práticas (CoP) foi cunhado por Jean Lave e Etienne Wenger (1991) quando realizavam um estudo sobre aprendizagem, onde constataram a existência de uma atividade social que vai além da relação professor-aluno, que ocorre através da troca de ideias em grupo, seja de forma presencial ou virtual (ECKERT, 2006). O termo proporcionou uma perspectiva útil para os estudos sobre conhecimento e aprendizagem, inclusive para a área de estudos organizacionais (WENGER, 2011; JAGASIA; BAUL; MALLIK, 2015)

As CoP são formações de pessoas que se envolvem em um processo de aprendizado coletivo, compartilhando um esforço, como uma tribo nativa para sua sobrevivência, como um grupo de artistas buscando novas formas de se expressar, um grupo de cientistas trabalhando em um problema semelhante, um grupo de funcionários de primeira viagem para ajudar uns aos outros. Em síntese, CoP “ são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou uma paixão por algo que eles fazem e aprendem como fazê-lo melhor quando interagem regularmente” (WENGER, 2011).

Ao participar de uma CoP, trabalhadores recém-chegados a um novo emprego, podem aprender através da colaboração com seus colegas, trabalham em parceria com funcionários mais experientes, como em um estágio, onde novatos

trabalham junto com veteranos e gradativamente adotam as práticas adotadas pela comunidade que estão inseridos (JAGASIA; BAUL; MALLIK, 2015).

Alguns estudiosos identificaram fatores relacionados as CoPs em organizações. Weiss (1999) identificou que fatores como reciprocidade, confiança, poder, política, recompensas e incentivos determinam se os funcionários compartilham seus conhecimentos e Kimble e Boudan (2008) encontraram relações entre o contexto organizacional e a CoP, com o incentivo do compartilhamento de conhecimento comunitário.

McDermott (2000) listou 10 fatores críticos para o sucesso das CoP que foram mais citados na literatura, estes fatores que foram subdivididos em 4 “desafios” de gestão. Os 10 fatores são: assuntos importantes; um líder facilitador e respeitado; encorajamento e oportunidade para participação; construção de valores e estratégias nas organizações; envolvimento com as intenções do líder; construção de relações pessoais; um grupo central de membros entusiasmados; fóruns e oportunidades para trocar de ideias; tecnologias estáveis e fáceis de utilizar e o fator confiança. Os 4 desafios de gestão propostos foram: desafios de comunidade, onde estão incluídos o envolvimento com os ideais dos líderes, construção de relações pessoais, grupos estimulados, compartilhamento de pensamentos e oportunidades em grupos e fóruns; desafios técnicos, inclui os componentes tecnológicos que devem ser estáveis e fáceis de utilizar; desafio pessoal, que engloba a confiança dentro da organização.

Jagasia, Baul e Mallik (2015) utilizaram os fatores críticos de McDermott (2000) para realizaram um estudo quantitativo com 223 respondentes visando identificar os fatores críticos de sucesso na implantação das CoPs que podem influenciar o desempenho de uma empresa. Os resultados do estudo identificaram quatro fatores essenciais para se implementar uma CoP de forma eficaz que são: ambiente organizacional, ambiente tecnológico, a influência da relação entre as pessoas e a influência dos processos de aprendizagem.

Nos fatores de ambiente organizacional estão metas claras e bem definidas, um facilitador que realize a comunicação entre os membros da CoP, um líder dedicado e capaz, que esteja ativamente envolvido nas atividades, apoio gerencial para promover a participação ativa e atrair novos membros. Já para o ambiente tecnológico, fatores como ferramentas adequadas, colaborativas, ambientes

virtuais para discussão do trabalho, troca e armazenagem de conhecimento. Para os fatores pessoais e de aprendizagem, estão associados a motivação perceptível dos membros e perspectiva de acumulação de benefícios, grupos onde discussões e diálogos são estimulados criam um senso maior de conexão e confiança entre os membros, por isso uma CoP precisa saber como, o quê e quando compartilhar e reutilizar o seu conhecimento (JAGASIA, BAUL E MALLIK, 2015).

Os resultados do estudo de Jagasia, Baull e Mallik (2015) corroboram com Snyder e Wenger (2010) que afirmam que as CoPs podem espalhar metas e estratégia pela empresa, criar novas linhas de negócios, solucionar problemas, promover a difusão de melhorias, aprimorar competências pessoais e auxiliar no recrutamento de novos funcionários.

Para Snyder e Wenger (2010) os gestores não tem o poder de impor algo as CoPs, mas podem apoiá-las trazendo pessoas adequadas para esta dinâmica, fornecer uma infraestrutura onde possam prosperar. Uma realidade que seguimos nesta pesquisa será de que uma CoP é um elemento fundamental para a implantação das práticas gerenciais nas empresas do varejo. Assim, considerando a literatura visitada percebe-se que as práticas gerenciais são a base da inovação organizacional, ou seja, a inclusão de novas práticas é a sua essência e que esta inclusão depende da dinâmica desenvolvida nas comunidades de práticas, da significação e do engajamento em sua aplicação (WENGER, 1990).

3.3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O presente estudo adotou a definição de inovação organizacional da OCDE (2005), que consiste na introdução de novos métodos organizacionais para a gestão empresarial no local de trabalho e / ou na relação entre uma empresa e agentes externos. Segundo Camisón e Villar-López (2014) a visão da OCDE (2005) sobre inovação organizacional, no âmbito empresarial, envolve a implementação de novos métodos de organização e procedimentos, como a criação de bases de dados para a melhoria de retenção de trabalhadores ou a introdução de sistemas de gestão, na organização do ambiente de trabalho abrange a distribuição de responsabilidades e tomada de decisão entre os funcionários, bem como novos conceitos de estrutura das atividades, também inclui a inovação nos métodos de organização das relações

externas, com outras empresas ou instituições públicas, como a colaborações com organizações de pesquisa, clientes, fornecedores ou terceirados.

No processo de adoção destas novas práticas (inovação organizacional) há um impacto sobre o desempenho organizacional das empresas (NORUZY et al, 2012; NAGHAVI; MOHAMAD; SAMBASIVAN, 2012), esta relação inovação organizacional e desempenho de firmas foi revisada e ampliada em Walker (2005) e Damanpour (1991).

Diversos estudos revelam, ainda, que o conhecimento das empresas relacionados às suas práticas de gestão se estabelecem como inovação organizacional e podem determinar seus desempenhos, integrando e utilizando o conhecimento de suas práticas como recurso relevante na inovação de produtos impactando no desempenho inovativo (novos produtos e processos) e organizacional (BOUGRAIN; HAUDEVILLE , 2002; KREMP; MAIRESSE , 2004; CHANG; LI, 2007; CANTNER; JOEL; SCHMIDT, 2011; FOSS; LAURSEN; PEDERSEN , 2011; TOMLINSON, 2010; GANTER; HECKER, 2014).

Esta relação entre a inovação organizacional, as práticas gerenciais e as comunidades de práticas pode ser reforçada por meio do processo de aprendizado organizacional, como descrito em Hui et al (2013), esta relação é fortalecida quando se entende a proximidade entre os conceitos de significação e engajamento das comunidades de prática e o aprendizado organizacional. A significação e o engajamento, segundo Wenger (1990), se dão no processo de apropriação por parte das pessoas que participam da CoP e se processam a partir do aprendizado que estas comunidades constroem coletivamente.

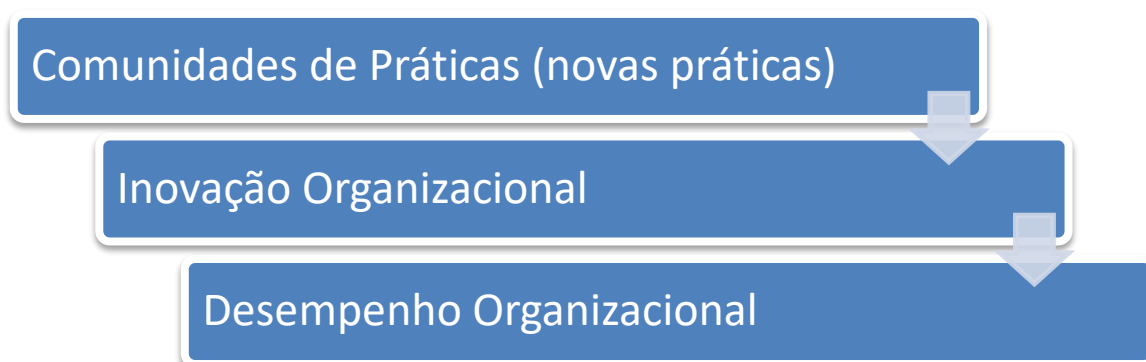
Desta forma, a relação entre comunidade de práticas e inovação organizacional pode ser abordada, considerando a cultura organizacional, como que exercendo um efeito mediador da aprendizagem organizacional (ABDI; SENIN, 2014). Neste caso, é possível se estabelecer que a cultura organizacional, se desenvolve em grande parte no âmbito das dinâmicas ocorridas nas comunidades de práticas, da aquisição de informações, da cultura inovadora, principalmente nos processos de significação, afetando o processo de aprendizado organizacional e este o desempenho inovativo das firmas, o que pode ser obtido cultivando um ambiente em que os empregados possam e tenham a possibilidade de continuar

a aprender e compartilhar seus conhecimentos. (CAMERON; QUINN, 2006; ŠKERLAVAJ et al., 2010).

As empresas podem utilizar diversas formas de incentivo com seus membros, visando a a dedicação a uma CoP, como motivações intrínsecas, encorajamento na cultura de compartilhar, fazer da participação parte do trabalho, reconhecimento o engajamento, encorajando o desenvolvimento profissional , avaliando o desempenho e oferecendo bônus e benefícios, essas ações tendem a criar um ambiente propício ao surgimento de inovações organizacionais oriundos dos funcionários (JAGASIA; BAUL; MALLIK, 2015).

Birkinshaw e Mol (2008) compreenderam que existe uma relação positiva entre a inovação organizacional e o aprimoramento do desempenho e que isto deve-se à introdução de novas práticas gerenciais. Complementando, os resultados obtidos no estudo de Camisón e Villar-López (2014) concluíram que a inovação organizacional favorece o desenvolvimento de capacidades de inovação e que tanta a capacidade tecnológica de produtos e serviços impulsionam o desempenho superior. Expandindo os estudos em inovação organizacional e práticas gerenciais, Jagasia, Baul e Mallik (2015) demonstraram a importância das CoP para a implementação efetivo e geração de novas práticas gerenciais. Com base nesses estudos, propomos um *framework* apresentado na Figura 1, que serviu de base para o desenvolvimento desta pesquisa. Este estudo focou apenas nas dimensões CoP e inovação organizacional.

Figura 1 - Envolvimento entre comunidades de práticas, inovação organizacional e o desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando o framework apresentado (Figura 1) e a literatura abordada, este trabalho terá os seguintes pressupostos que irão dar base às análises e discussões:

Pressuposto 1: As práticas gerenciais novas e/ou inovadoras podem ocorrer no âmbito das comunidades de práticas;

Pressuposto 2: A adoção de novas práticas e/ou de práticas inovadoras nas empresas se dá pelas ações de engajamento e significação nas comunidades de práticas;

Pressuposto 3: As novas práticas e/ou práticas inovadoras se estabelecem como inovação organizacional.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo tem como intuito descrever o percurso metodológico que foi realizado para atingir os objetivos desta dissertação. Realizamos uma avaliação qualitativa, um estudo de múltiplos casos em seis supermercados cearenses sendo dois de pequeno porte, dois de porte médio e dois de grande porte. O estudo das 6 empresas é relevante pois quanto mais elevado for o porte da empresa, o seu nível de gestão tende a ser mais complexo, além de verificar similaridades e diferenças entre os casos estudados, como apresentados neste trabalho.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é classificado como uma investigação empírica de caráter explicativo e descritivo, tendo por base uma abordagem qualitativa. É explicativo pois objetiva pesquisar fatores que contribuam para o esclarecimento de fenômenos inseridos dentro de seu contexto real a ser estudado, onde o pesquisador não possui controle sobre os eventos e as variáveis e tem através da análise de situações, possibilitando ao pesquisador inserir-se no problema da pesquisa. É descritivo pois relata as características e peculiaridades de um determinado objeto, realizando análise, registro e interpretação dos dados coletados do fenômeno, sem a interferência do pesquisador (GODOI et al. 2006; MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

4.2 EMPRESAS ESTUDADAS

O estudo contou com a participação de 6 supermercados, sendo dois classificados como de pequeno porte, dois de médio porte e dois de grande porte. Com o propósito de cumprir com os objetivos da pesquisa, foram selecionadas empresas estabelecidas no cenário varejista, que apresentam objetivos de crescer e desenvolver-se, com gestores que demonstrem disposição em participar e contribuir de forma significativa para o estudo. Foram realizadas 35 entrevistas, sendo 7 com gestores e 28 com colaboradores. As empresas estudadas, embora não representam a população, podem derivar tendências para o setor. Devido a restrições de tempo, geográficas e de recursos, a escolha dos supermercados seguiu os seguintes critérios:

- Supermercados localizados em municípios da Região Metropolitana de Fortaleza no Ceará;
- Supermercados com mais de 5 anos de atuação no mercado;
- Empresas de sucesso na visão de seus gestores;
- Interesse em contribuir para a pesquisa,

4.3 COLETA DOS DADOS

Para acessar as empresas estudadas, de antemão, entramos em contato pessoalmente com os gerentes e funcionários de 10 supermercados, dos quais 4 negaram o pedido, entre os motivos alegados listamos a falta de disponibilidade e a falta de interesse em cooperar com pesquisas científicas, uma empresa não informou o motivo da recusa. Para ganhar a confiança dos mesmos, visto que alguns possuem um aparente receio de vazamento de informações, foi elaborada uma carta de apresentação, sigilo e divulgação dos resultados, visando garantir o caráter ético da pesquisa e assegurar a preservação da identidade dos indivíduos e das próprias organizações, além de também nos resguardar quanto a apresentações dos resultados e das devidas conclusões obtidas pelo estudo.

4.4 ESTUDO DE CASO

Para Yin (2010) o estudo de caso é uma investigação em profundidade e contemporânea de um fenômeno onde o pesquisador é inserido em uma realidade específica e até então inatingível pela observação científica, contribuindo de maneira inigualável, para compreender fenômenos individuais, organizacionais e sociais, que é o objetivo do presente estudo.

Segundo Miles, Huberman e Saldaña (2014) os dados de pesquisa qualitativos são bem fundamentados, repletos de descrições e explicações dos processos humanos, proporcionando um fluxo cronológico onde cada evento gera suas consequências e de onde derivam explicações ricas, que, através de análises bem realizadas, geram conclusões de qualidade “incontestável”.

Para identificar as comunidades de práticas existentes e as práticas gerenciais já adotadas e as recentemente adotadas utilizamos para coleta de dados

a técnica de entrevista individual em profundidade mediante um roteiro de perguntas, definida por Bauer e Gaskell (2010) como um conjunto de perguntas previamente estabelecidas apoiadas em teorias que possuam relação ao tema que se deseja pesquisar e observação direta que, de acordo com Martins e Theóphilo (2009) é um procedimento empírico de natureza sensorial do pesquisador para observar os fatos na espontaneidade que acontecem. Neste caso, parte do roteiro foi baseado a partir dos questionários desenvolvidos por Bloom e Van Reenen (2007) e adaptado por Brito e Wood (2009) e no roteiro de entrevista com os gestores desenvolvido por Vogel (2012).

Assim, para a realização desta coleta de dados foi formulado dois roteiros de entrevista (Apêndice I e II), com itens que contemplam as áreas de desempenho, estratégia, finanças, gestão comercial, gestão da qualidade, logística, marketing, recursos humanos, sustentabilidade e operações, além das experiências individuais dos entrevistados.

Neste estudo de caso múltiplo, nossas unidades de análises serão os indivíduos que desempenhem papel de gerência e liderança nas organizações e seus subordinados, para através do seu discurso, identificar de que maneira as práticas gerenciais são assimiladas pelos funcionários e por consequência como as comunidades de práticas que efetuam esta assimilação, contribuem para o surgimento de novas práticas. O critério de entrevista foi a saturação, quando as falas dos entrevistados apresentarem informações repetidas quanto ao tema do estudo.

Também foi utilizada a observação, que consiste em um exame das minúcias, o que requer atenção quanto a coleta e análise das informações dados e evidências, que utiliza os sentidos para a obter determinados aspectos da realidade do fenômeno (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Para o tratamento dos dados foi realizado a transcrição de todas as entrevistas para utilizar a técnica da análise de conteúdo, assim como utilizamos os dados considerados relevantes registrados nas anotações e observações realizadas (GODOI et al. 2006; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; MILES, HUBERMAN E SALDAÑA, 2014).

4.5 DISPLAY ANALÍTICO

Os dados foram organizados em um *data display*, uma técnica de organização de dados apresentada por Miles, Huberman e Saldaña (2014), que consiste em uma análise qualitativa dividida em três procedimentos:

- *Data reduction*: processo em que os dados qualitativos obtidos (transcrição de entrevistas, notas de campos e observações), foi reduzida e organizada, visando separar dados pouco relevantes, através de codificação e resumos, mas sem descartar, podendo ser acessados futuramente para o caso de uma nova examinação.
- *Data display*: organização dos dados em tabelas ou outros formatos de gráficos para visualização.
- *Conclusion drawing*: a análise do pesquisador deve permitir o desenvolvimento de conclusões acerca do estudo utilizando a ferramenta do *display*, que podem ser validadas e comparadas com suas notas e dados coletados.

Para o *display* desta pesquisa adotamos uma matriz com linhas e colunas, onde o conjunto de dados foi disposto de modo sistemático com as respostas para esta pesquisa, divididas entre as dimensões determinantes e os fatores críticos de sucesso das CoP, é importante salientar que a matriz foi elaborada durante e após a coleta de dados, pois com o decorrer da pesquisa. O *display*, ilustrado pela Tabela 2, realizou uma mescla entre os fatores determinantes de uma CoP, propostos por Wenger (1998), com os fatores críticos de sucesso de uma CoP, sugeridas por Jagasia, Baul e Mallik (2015).

Wenger (1998) sugeriu que as práticas definem uma comunidade através de três dimensões:

- Mutualidade de Engajamento: dentro de uma comunidade os membros buscam meios de engajamento com seus demais;
- Responsabilidade por um empreendimento: ao realizar um esforço em alguma iniciativa os membros tendem a ter novas visões e enxergar novas possibilidades de como podem contribuir para o empreendimento;

- Discussão/Conversão (Negociability) de um conjunto de práticas: o indivíduo reconhece o histórico de práticas através de artefatos, ações e linguagens de uma comunidade, e após ser reificado, passa a se enxergar como parte desta história, que através de suas experiências, referências, lembranças e eventos passa a negociar essas práticas, não como em uma negociação comercial, mas como algo aberto para discussão e modificação.

Nos estudos de Jagasia, Baul e Mallik (2015) foram constatados 4 fatores críticos para o sucesso de uma CoP para a geração de inovações organizacionais, são eles:

- Envolvimento organizacional: equivalente a direção e a cultura organizacional;
- Envolvimento tecnológico: são as informações, fontes de comunicação e capacidades da empresa;
- Fatores relacionados as pessoas: são fatores como confiança, participação, valor pessoal, conteúdo relevante, membros de qualidade, etc;
- Processos de Aprendizagem: desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Os dados passaram pelo processo de codificação, em que as notas, sentenças e declarações foram agrupadas em temas (códigos) comuns, de maneira a que resultados semelhantes sejam agrupados em um mesmo tema, mas separados por unidades de significado, o processo é repetido com todos os dados relevantes para a pesquisa. A configuração do display pode ser conferida na Tabela 2.

Para auxiliar na compreensão, cada quadrante do *framework* recebeu uma numeração, que servirá de referência adiante na quinta parte deste trabalho.

4.6 ETAPAS DA PESQUISA

Da idealização até a finalização, este trabalho trilhou as seguintes etapas:

- Descrição do problema da pesquisa, lacuna, objetivo geral e específicos, quadro teórico e percurso metodológicos, que foram apresentados e discutidos com discentes e docente ao longo de um semestre letivo na disciplina de Seminário de Dissertação.

Quadro 3 - Display analítico

	Dimensões determinantes das CoP - Wenger (1998)			
		Mutualidade de Engajamento	Responsabilidade por um empreendimento	Discussão/Conversão (Negociability) de um conjunto de práticas
Fatores Críticos de Sucesso de uma CP - Jagasia, Baul e Mallik (2015)	Envolvimento Organizacional	1. O engajamento nas práticas traz experiências por participação ao membro e a atenção que lhe é dada pela comunidade reitera o a importância do seu papel como membro na comunidade.	2. A tradução das estratégias para as práticas é um desafio para a organização e para isto a identidade (o senso de pertence) é essencial para o sucesso da implantação de práticas.	3. A liderança e estruturas de governança, com a criação de objetivos claros e um líder/facilitador competente, auxiliam na construção dos valores e estratégias centrais da organização.
	Envolvimento tecnológico	4. O compartilhamento de experiências e uso de ferramentas colaborativas.	5. A implementação de tecnologias baseadas em necessidades organizacionais.	6. Tecnologias pelas quais os membros podem participar, interagir e sugerir.
	Fatores relacionados as pessoas	7. As pessoas criam expectativas sobre como interagir, como as pessoas se tratam e como trabalhar em conjunto. A participação depende da vitalidade dos membros da CoP.	8. Os membros de uma CoP são sustentados pela qualidade das questões e tópicos que podem orientar seu trabalho.	9. Os membros aderem a uma CoP devido ao valor pessoal que pode acumular ou aos benefícios que eles podem obter. Ter discussões francas e de suporte de problemas reais freqüentemente constrói um maior senso de conexão e confiança entre os membros da comunidade.
	Processos de Aprendizagem	10. Uma CoP precisa ter processos de compartilhamento de conhecimento fáceis de seguir.	11. Visão auto-iniciada de aprendizagem e uma prontidão para aprender uns com os outros. Os membros devem saber como, o quê e quando compartilhar e reutilizar o conhecimento.	12. Os membros da comunidade devem ser capazes de acessar e reutilizar o conhecimento de outras pessoas ou um espaço compartilhado facilmente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

- Levantamento bibliográfico: pesquisa em base de dados por produções científicas sobre os assuntos abordados por este trabalho;
- Delineamento metodológico: identificação dos métodos e do caminho para chegar ao objeto de estudo e cumprir com os objetivos;
- Formulação dos roteiros de entrevista: elaborados visando cumprir com os objetivos e baseados na literatura;
- Exame de qualificação;
- Visitas e sondagens de potenciais respondentes: nesta etapa foram sondadas empresas de acordo com a classificação de porte, através de visitas, onde utilizamos para auxílio complementar o ranking estadual de supermercados de 2015 da revista Supermercado Moderno, elaborado em parceria com a Associação Cearense de Supermercados – ACESU, que disponibiliza o número de funcionários de diversos supermercados.
- Coleta das entrevistas: realização de entrevistas baseadas nos roteiros com os supermercados;
- Análise dos dados: o conteúdo coletado durante as entrevistas e observações foi organizado no display analítico com o intuito de efetivar os pressupostos e cumprir com os objetivos da pesquisa;
- Produção da versão final da dissertação;
- Defesa da dissertação: avaliação da banca examinadora sobre o trabalho.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a apresentação, os comentários e as interpretações dos dados obtidos na pesquisa e sua relação com o referencial teórico desenvolvido no capítulo 3, além da discussão sobre sua contribuição para o avanço do conhecimento sobre práticas gerenciais, comunidades de práticas e inovação organizacional.

A seguir faz-se a descrição dos estudos de casos realizados nos supermercados estudados. Cada caso foi analisado através do *framework analítico* apresentado no Capítulo 4. Por questão de sigilo, o nome dos mercantis não serão apresentados, iremos identificá-los através de algarismos romanos adotando a seguinte divisão: os dois supermercados de pequeno porte serão identificados pelos algarismos I e II, os supermercados de médio porte pelos algarismos III e IV e os de grande porte pelos algarismos V e VI.

5.1 ESTUDO DE MULTICASOS

Para cada caso foi realizada uma breve descrição de suas características, onde foram abordados os fatores relevantes para a inserção de novas práticas gerenciais, o papel das CoP e para o surgimento de inovações organizacionais. Os dados das entrevistas e observações foram organizados em códigos seguindo o display analítico proposto para este trabalho.

5.1.1 Supermercado I

Localizado na cidade de Fortaleza, no bairro Antônio Bezerra, funciona há 30 anos, durante 23 anos foi uma organização familiar, mas a há 7 anos o estabelecimento foi arrendado e seu arrendatário não participa das decisões tomadas no mercantil, pois a gerência permaneceu a mesma até então. Recentemente a empresa se desligou de uma rede de supermercados e no período da pesquisa não fazia parte de nenhuma rede. Conta com 10 funcionários. Foram entrevistados neste supermercado a gerente e seus funcionários.

O supermercado é gerido por duas gerentes, não possui setores ou departamentos organizacionais, apenas um pequeno escritório entre a área de vendas

e o estoque, nenhum dos gerentes possui formação em gestão, pelo tamanho de sua estrutura a quantidade de funcionários parece ser insuficiente para a quantidade de trabalho que a organização deve exigir. O supermercado por apenas uma vez utilizou de serviços de consultoria, mas foi antes de ser arrendado.

A estrutura organizacional é informal, não há realização de reuniões e todas os procedimentos são tratados a longo do horário de trabalho, de maneira pontual com o funcionário que será impactado. Excluindo o funcionário do frigorífico, todos os demais funcionários atuam nas diversas atividades do supermercado.

Aqui todo mundo faz um pouco de tudo, ninguém tem fixo não, menos o do frigorífico. (Gerente - Supermercado I)

É assim, quando ela (gerente) que dizer alguma coisa ela vem e fala. (Funcionário 1 - Supermercado I)

A gerente demonstrou-se aberta para sugestões de melhorias pelos funcionários, no entanto, mesmo com a maioria dos funcionários trabalhando a alguns anos no estabelecimento, pode ser observado que o contato e a interação entre eles é pouco frequente e pouco incentivada, conforme algumas observações realizadas e trechos de entrevista com funcionários:

Chego faço o serviço que ela me manda, saio para almoçar e vou embora pela noite. (Funcionário 2 - Supermercado I)

Não... ela (gerente) não gosta que a gente converse. (Funcionária 1 - Supermercado I)

Assim, a gente não fala muito é só como colega, a gente não conversa sobre o mercadinho. (Funcionário 3 - Supermercado I)

As poucas demonstrações de interação, que associada a observações como a falta de algum espaço para interação e a realização de eventos e festejos internos, um receio velado de receber alguma advertência, a pouca camaradagem, a não promoção de treinamentos e cursos e o a pouca clareza da divisão das funções, dificultam a construção de um pensamento sistêmico sobre a organização. Este tipo de ambiente com baixo índice de aprendizagem faz com que relação as práticas gerenciais e as comunidades de práticas seja pouco reforçada, empobrecendo o fator gerador de inovações organizacionais nas CoP (HUI *et al.*, 2013). Fatores como reciprocidade, confiança, recompensas e incentivos determinam são determinantes para que os funcionários compartilham seus conhecimentos e possam adquirir proximidade (WEISS, 1999).

Além dos dados anteriores, o arrendamento do estabelecimento, gerou uma aparente acomodação, visto que o antigo dono não participa mais do negócio e o nome do supermercado foi alterado após o arrendamento e mesmo após 7 anos, o letreiro ainda possui o nome original do supermercado, além de que nenhum funcionário conseguiu indicar qualquer mudança ocorrida nos últimos dois anos.

A gente podia fazer umas melhorias no visual, na fachada ... o nome que está lá fora ainda é o antigo. (Gerente Supermercado I).

Não, não houve nenhuma mudança que eu me lembre, tá do mesmo jeito. (Funcionária 1 Supermercado I)

Sob a análise do *display* (Tabela 6), o Supermercado I gerou evidências codificadas em apenas três quadrantes e de forma tênue: 1, 9 e 10. Seus funcionários são sustentados por questões e tópicos de trabalho de baixa qualidade, as gerentes pouco têm a acrescentar para o desenvolvimento dos colaboradores e devido a simplicidade do estabelecimento, os processos de compartilhamento de conhecimentos entre funcionários não exigem além conhecimentos básicos de organização. Os códigos gerados representam uma tímida atenção que a comunidade oferece aos seus membros (quadrante 1), uma relação pessoal dos membros para empresa relacionada ao afeto pelo local de trabalho, em termos de necessidade pessoal (quadrante 9) e a compartilhamento de processos, que ocorre via ordem da gerente do supermercado (quadrante 10).

Quadro 4 - Display analítico do Supermercado I

	Dimensões determinantes das CoP - Wenger (1998)			
		Mutualidade de Engajamento	Responsabilidade por um empreendimento	Discussão/Conversão (Negociability) de um conjunto de práticas
Fatores Críticos de Sucesso de uma CP - Jagasia, Baul e Mallik (2015)	Envolvimento Organizacional	1. Atenção com membro.	2. Nulo.	3. Nulo.
	Envolvimento tecnológico	4. Nulo.	5. Nulo.	6. Nulo.
	Fatores relacionados as pessoas	7. Nulo.	8. Nulo.	9. Valor Pessoal.
	Processos de Aprendizagem	10. Processos de compartilhamento.	11. Nulo.	12. Nulo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Não foi possível identificar inovações organizacionais recentes no Supermercado I. A falta de um senso de conexão, o pouco incentivo para discussões de práticas, associados a gerentes pouco inspiradores desenvolveram nesta empresa uma comunidade com membros pouco participantes e pouco engajados com as práticas gerenciais.

5.1.2 Supermercado II

O supermercado está sediado na cidade de Fortaleza, no bairro Parangaba, com 32 anos de fundação, funciona na localidade atual a 20 anos e também possui uma loja filial na mesma cidade, conta com 30 funcionários, é filiado a uma rede de supermercados e é uma empresa familiar. Foram entrevistados o gerente e os funcionários.

O proprietário do Supermercado II é um multiempreendedor, além de cuidar das lojas ainda possui outros empreendimentos, o que não lhe permite dar maior atenção ao negócio, suas lojas são geridas por gerentes. Assim como no Supermercado I, o Supermercado II possui uma estrutura organizacional informal, sem um manual de procedimentos para os funcionários, mas ao contrário do Supermercado I, neste há uma clara proximidade entre os funcionários, que em sua maioria trabalham na empresa há mais de 5 anos. A empresa costuma contar com o suporte de consultores do SEBRAE.

O gerente entrevistado não possui diploma de graduação, mas é incentivado participar de palestras e cursos promovidos pelo SEBRAE e pela rede de supermercados a qual estão integrados. No contexto do Supermercado II, o gerente funciona como o líder de uma comunidade de práticas, por observação e pela análise das entrevistas, cumpre o papel de um líder dedicado e capaz, que está ativamente envolvido nas atividades operacionais e no apoio gerencial para promover a participação ativa e atrair novos membros à comunidade (SNYDER; WENGER, 2010; JAGASIA; BAUL; MALLIK, 2015).

Entre os funcionários, existe a cultura de propor melhorias ao gerente, por meio do encarregado, sugeridas através das reuniões e do contato diário entre os funcionários.

A gente conversa, fala com ele, ele ouve a gente, ai ele diz qual é a melhor forma de fazer, chama 2, 3 (Gerente).

Ai a gente tem uma ideia e fala pra ele (Gerente), daí ele vem conversa com a gente, qual o melhor jeito de fazer. (Encarregado de loja - Supermercado II)

A gente conversa, quando o movimento fica menor, no horário de almoço, as vezes quando é de noite eu converso com o (Nome Suprimido – Encarregado), as vezes a gente discute alguma coisa. (Funcionário 1 - Supermercado II)

Dentre as sugestões apontadas pelos funcionários está um recém-instalado sistema de integrado de gestão, gerando inovação organizacional e melhor desempenho para a empresa, esta ideia foi oriunda da necessidade que os funcionários percebiam de controle das prateleiras, exposição de etiquetas e de demandas fiscais, demonstrando que os lações verticais são um fator significativo para a geração de inovações organizacionais (TOMLINSON, 2010). Algumas outras melhorias foram apontadas pelo gerente e pelos funcionários, como a setorização dos produtos à venda e uma melhor sinalização e iluminação do estabelecimento, que por algum motivo não foram implementadas pelo gerente.

A gente teve o sistema (de gestão integrada), que melhorou os *checkouts* ... Veio da gente e do comércio que estava pedindo né, daí a gente foi vendo a concorrência chegando e sugeriu ... melhorou na organização, a questão de nota fiscal. (Encarregado de loja - Supermercado II)

Entre as falhas do supermercado percebida nas entrevistas está na falta de benefícios oferecidas aos funcionários de linha, a não inclusão dos demais funcionários em cursos e treinamentos e não uma padronização dos procedimentos adotados, o que reduz o nível de propensão a geração de inovações organizacionais (WEISS, 1999; JAGASIA, BAUL, MALLIK, 2015).

No *display* analítico do Supermercados II (Figura 7), foram associações códigos nos seguintes quadrantes 1, 2, 3, 7, 9 e 10. Os funcionários apresentam um bom convívio, demonstram responsabilidade e engajamento junto a empresa, se preocupam com seus colegas de trabalho e entendem a necessidade de compartilhar

experiências com seus colegas (quadrantes 1, 2, 7, 9 e 10). O gerente ser competente passar para os funcionários as práticas, revelando um visível senso de pertence e de responsabilidade com a empresa, além tratamento de respeito mútuo entre gerente e funcionários (quadrantes 2, 3 e 9).

Quadro 5 - Display do Supermercado II

	Dimensões determinantes das CoP - Wenger (1998)			
		Mutualidade de Engajamento	Responsabilidade por um empreendimento	Discussão/Conversão (Negociability) de um conjunto de práticas
Fatores Críticos de Sucesso de uma CP - Jagasia, Baul e Mallik (2015)	Envolvimento Organizacional	1. – Participação - Engajamento. - Atenção com membro.	2. – Identidade com a prática.	3. – Líder Facilitador.
	Envolvimento tecnológico	4. Nulo.	5. Nulo.	6. Nulo.
	Fatores relacionados as pessoas	7. – Vitalidade dos membros.	8. Nulo.	9. – Valor Pessoal. - Senso de conexão. - Discussões.
	Processos de Aprendizagem	10. Processos de compartilhamento.	11. Nulo.	12. Nulo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Supermercado II possui algumas inovações organizacionais recentes e que foram oriundas da CoP. Através de discussões no dia-a-dia e das reuniões semanais, os funcionários perceberam a necessidade de uma modernização da gestão de controle de estoque e organização da loja, com as sugestões dos funcionários o proprietário realizou mudanças no *layout* e adquiriu um *software* para realizar o planejamento de recursos da empresa.

5.1.3 Supermercado III

Sediado no município de Caucaia, no bairro Nova Metrópole, está em atividade há 24 anos, está passando por um processo de ampliação do negócio, em que deverá abrir sua primeira loja filial em um bairro vizinho, ocorrido logo após a conclusão desta pesquisa. Faz parte de uma rede de supermercados e conta com 51

funcionários. Neste supermercado foram entrevistados a gerente de loja, a diretora financeira e funcionários.

O Supermercado III é uma empresa familiar, liderada pela proprietária e por suas duas filhas, uma delas é formada em administração de empresas. A empresa possui estrutura organizacional formal, missão, visão e valores estabelecidos, estes dados são repassados para todos os funcionários através do manual do funcionário da empresa, o que é relembrado em todas as reuniões, seja para novatos ou veteranos.

Os comunicados e procedimentos de rotina são realizados semanalmente com reuniões pela gerente de loja com os grupos de cada setor da empresa, estes setores se caracterizam como CoP distintas na empresa como ficou exposto na fala de uma funcionária:

“A gente não fala muito com os funcionários dos outros setores, só com o pessoal do nosso setor mesmo, com o Nome Suprimido (líder) e com a Nome Suprimido (Gerente)”. (Funcionário 1 Supermercado III)

Além de haver reuniões quinzenais com os líderes gestores destes grupos, nestas reuniões os funcionários são instigados a sugerir melhorias para a instituição, a empresa adota uma prática chamada “Ideia premiada” onde mensalmente os gestores elegem uma sugestão de prática oriunda de um funcionário e que foi colocada em ação, o funcionário premiado é recompensado com brindes, bônus salarial e até viagens com acompanhante pagas pela empresa. A empresa, embora não conheça os conceitos das CoP, entende que ao proporcionar participação e interação entre os funcionários, fornece uma estrutura para que estes venham a oferecer inovações que possam ser implementadas (WENGER, 1990; 1998, SNYDER; WENGER, 2010). O sucesso desta iniciativa pode ser constatado nos seguintes trechos de entrevistas:

“Aqui a gente compra ideias e passamos isto para os eles (funcionários)”
(Gerente - Supermercado III)

“A gente conversa direto, as vezes eu chego aqui (Sala da Direção) no meio do dia e a gente fala, sugere” (Funcionário 2 - Supermercado III)

“ Ela (Gerente) sempre pede pra gente falar nas reuniões, eu é que fico mais quieta e não digo nada” (Funcionária 1 - Supermercado III)

O Supermercado III costuma acompanhar o desempenho individual dos seus funcionários, com o auxílio do sistema de gestão integrado da empresa e busca incentivar seus funcionários a realizar cursos e treinamentos, que foram revelados serem esporádicos, embora seu corpo de funcionários, que está constituído por uma maioria por jovens, não demonstrem interesse pela realização dos treinamentos, fazendo com os gestores tentem forçar o comparecimento dos funcionários a cursos:

(A gente chama os funcionários, mas se deixar lá e dizer “Pessoal hoje vai ter um curso”, só vai 2, 3 ... parece que o pessoal não quer aprender) (Gerente - Supermercado III)

“A gente tenta passar o melhor pra eles, que é a base né o conhecimento. (Encarregado de Loja - Supermercado III)

O ambiente propício associado a uma gestão aberta a ouvir, ajudou na criação de um senso de responsabilidade com o empreendimento pelos funcionários, associado a líderes competentes auxiliam na criação de valores e estratégias da organização. O contexto organizacional da empresa está relacionado com suas CoP, o que gera o compartilhamento de conhecimento e inovações organizacionais (KIMBLE; BOUDAN, 2008, CAMISÓN; VILLAR-LOPEZ, 2014). A possibilidade de crescimento na empresa também incentiva os funcionários a procurarem estudar e cooperar com seus colegas.

Sempre que eu vejo alguém aprendendo eu vou lá e ajudo. Com meu conhecimento, eu lhe repasso” (Funcionário 4 - Supermercado III)

Conforme exposto no *display* (Figura 8), o Supermercados III gerou códigos para os quadrantes: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10 e 11. Embora a empresa apresente um número considerável de funcionários, há um grande senso de engajamento, conexão e valor pessoal, seus os funcionários se sentem valorizados pela empresa, que podem contar com seus colegas e com a direção (quadrante 1, 7, 8 e 9), chegando a apresentar características de visão de compartilhamento das práticas (quadrantes 10 e 11), concomitantemente a gerente é bem treinada e capaz para traduzir as estratégias da empresa em práticas para seus funcionários (quadrante 2 e 3, 8 e 9).

Apesar de seus gestores não conhecerem o conceito de CoP, o Supermercado III tem como parte de sua cultura organizacional o cultivo das mesmas, embora ainda não tenha apresentado nenhuma inovação organizacional de grande

relevância para a empresa, suas CoPs já apresentaram diversas pequenas melhorias organizacionais como aceleração de procedimentos internos, melhorias no setor do frigorífico relacionados ao trato e perecibilidade dos produtos e questões de convívio entre os funcionários que afetaram diretamente a qualidade de vida no trabalho.

. Quadro 6- Display do Supermercado III

	Dimensões determinantes das CoP - Wenger (1998)			
		Mutualidade de Engajamento	Responsabilidade por um empreendimento	Discussão/Conversão (Negociability) de um conjunto de práticas
Fatores Críticos de Sucesso de uma CP - Jagasia, Baul e Mallik (2015)	Envolvimento Organizacional	1.- Participação - Engajamento. - Atenção com o membro. - Papel importante.	2. – Identidade com a prática.	3. – Lider facilitador - Construção de Valores.
	Envolvimento tecnológico	4. Nulo.	5. Nulo.	6. – Nulo.
	Fatores relacionados as pessoas	7. – Expectativa pelo contato. - Vitalidade dos membros.	8. Questões e tópicos com qualidade.	9. - Valor pessoal - Discussões de suporte a problemas. - Senso de conexão e confiança entre membros.
	Processos de Aprendizagem	10. Processos de compartilhamento.	11. – Visão auto-iniciada de aprendizagem. – Saber quando e o que compartilhar.	12. – Nulo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1.4 Supermercado IV

Localizado no município de Caucaia, no bairro Nova Metrôpole, possui uma loja filial que teve inauguração recentemente no bairro Bom Jardim, na cidade de Fortaleza, atua no ramo a mais de 25 anos, faz parte de uma rede de supermercados e conta com 80 funcionários. Foram entrevistados a gerente de recursos humanos e funcionários.

Ao longo de 24 anos a empresa foi presidida pelo seu fundador, que faleceu no ano de 2016, a direção passou então para seu filho mais velho, que conta com três gerentes para lhe auxiliar. A empresa possui missão, visão e valores estabelecidos e estrutura organizacional formal, estes dados constam na cartilha do funcionário que é entregue a todos.

No Supermercado IV as CoP estão separadas pelos setores, a empresa procura oferecer cursos e treinamentos aos seus funcionários, que são realizados esporadicamente, focando em cursos específicos por setor. O encaminhamento de procedimentos ocorre através de reuniões semanais, divididas em reuniões gerais e exclusivas por setor. Em dois anos o supermercado passou por uma reestruturação organizacional, deixando de lado uma estrutura informal e criando os três cargos de gerentes. A gerente de recursos humanos (RH) exerce papel centralizador no estímulo ao surgimento de ideias de melhoria, é o principal elo de comunicação entre os encarregados dos setores e os demais funcionários com a direção.

Aqui a sala dela (Gerente de RH) está aberta direta pra sugestão.
(Funcionário 1 – Supermercado IV)

... (A empresa) está aberta, ele (Diretor) implementa, que ela (Gerente) fala diretamente com o diretor né, que nem ela falou hoje na reunião, "(Nome Suprimido – Funcionário) no que você precisar minha porta não tem chave, você pode conversar com a gente, o que for de melhoria a gente está aceitando". (Funcionário 2 – Supermercado IV)

Quando a gente tem uma ideia nova eu sempre procuro a (Nome Suprimido – Gerente de RH), pra ver se dá pra implantar as ideias que a gente está tendo, mas sempre escuta a gente, quando é pra melhorar a empresa ... Ela sempre escuta a gente, nunca deixa sem direito a falar o que a gente acha que precisa melhorar, as vezes só uma besteirinha mesmo, um material de trabalho, ou então, mudar o horário, pra gente trabalhar com mais flexibilidade, ela sempre está aberta pra ouvir a gente. (Funcionário 3 – Supermercado IV)

No ano anterior uma inovação organizacional oriunda de sugestões dos funcionários foi a criação de um sistema de gestores separado do sistema de encarregados de setores, esta mudança permitiu a visualização de setores em que os funcionários estavam pouco assistidos, o que promoveu a criação de novos cargos de encarregados, estas inovações corroboram com Snyder e Wenger (2010) que afirmam que as CoPs podem solucionar problemas e promover a difusão de melhorias..

A criação do sistema de gestores separando o sistema de encarregados, aqui foi criado o encarregado de hortifrúti, que melhorou bastante pra gente, isso foi sugerido e implementado a menos de um ano (Funcionário 2 – Supermercado IV)

A separação por setores, além de ser uma divisão organizacional, funciona como fronteira das CoP, dentro do Supermercado IV há uma nítida separação entre os funcionários que trabalham diretamente com os clientes, com os funcionários que trabalham nos setores mais internos.

Aqui a gente é separado por setores, a gente não tem muita proximidade com os outros setores, por exemplo aqui a gente já não tem muita proximidade com o pessoal do horti(fruti) e nem com o pessoal dos caixas, tenho mais com o pessoal da reposição, a gente sempre tem mais contato, mas pra discutir mesmo pra debater com alguma coisa que poderia melhorar mais é com o pessoal do salão, daqui da portaria e do horti(fruti). (Funcionário 3 – Supermercado IV)

Embora haja uma clara cultura de incentivo de ideias aos funcionários, nem todos parecem ser atingidos.

A gente sempre “Cara a gente podia fazer isso melhor” a gente discute mesmo isso, como que a gente poderia fazer pra aquele negócio que a gente quer ver funcionar, mas a gente sempre está debatendo, lógico que para o bem da empresa, não pra criticar, para melhorar. (Funcionário 2 – Supermercado IV)

Não, não a gente não chega a discutir sobre melhoria não (Funcionário 4 – Supermercado IV)

Quadro 7 - Display do Supermercado IV

	Dimensões determinantes das CoP - Wenger (1998)			
		Mutualidade de Engajamento	Responsabilidade por um empreendimento	Discussão/Conversão (Negociability) de um conjunto de práticas
Fatores Críticos de Sucesso de uma CP - Jagasia, Baul e Mallik (2015)	Envolvimento Organizacional	1.- Participação - Engajamento. - Atenção com o membro. - Papel importante.	2. – Identidade com a prática.	3. – Líderes facilitadores - Construção de Valores.
	Envolvimento tecnológico	4. Nulo	5. Nulo	6. Nulo
	Fatores relacionados as pessoas	7. - Vitalidade dos membros.	8. Questões e tópicos com qualidade.	9. - Discussões de suporte a problemas. - Senso de conexão e confiança entre membros.
	Processos de Aprendizagem	10. Processos de compartilhamento.	11. – Saber quando e o que compartilhar.	12. Nulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

No *display*, o Supermercado IV tem códigos inseridos nos quadrantes 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10 e 11. Os funcionários demonstram engajamento, os três gerentes possuem harmonia quando a implantação de práticas e criação de objetivos claros.

Há um clima amigável entre os colaboradores de um mesmo setor, os tópicos apresentados para eles possuem qualidade padrão, alguns setores têm funcionários que realizam discussões francas sobre práticas, geram maior conexão. Os colaboradores compartilham facilmente seu conhecimento com os demais.

5.1.5 Supermercado V

O Supermercado V está sediado no município de Fortaleza, iniciou suas atividades no início da década de 90, no bairro Bom Jardim, onde não atua mais, possui gerência familiar, conta com 4 lojas em Fortaleza e está abrindo mais uma na região metropolitana, possui um total de 334 funcionários e faz parte de uma rede de supermercados. Os entrevistados desta empresa foram o gerente de uma das lojas e seus funcionários.

Embora seja uma empresa de grande porte com mais de duas décadas de atuação no mercado, até bem pouco tempo o Supermercado V operava com uma gestão arcaica, somente nos últimos 3 anos, após a contratação de uma empresa prestadora de serviços de consultoria, a empresa passou a seguir métodos e modernas práticas gerenciais de maneira efetiva. Durante a pesquisa o Supermercado V estava formulando o seu organograma, realizando a padronização dos seus processos e construindo o manual do funcionário.

A alguns anos atrás a gente tinha outra visão, o pensamento era só em vender, hoje o pensamento é diferenciado. (Gerente – Supermercado V)

A empresa passou por um processo de modernização da gestão, hoje conta com três empresas de consultoria para lhe auxiliar, uma prestando serviço sobre questões de qualidade e outras duas atuando com os processos. Foi somente após as primeiras consultorias que a empresa passou a dar mais atenção aos seus funcionários e com as maneiras que este pode cooperar com o supermercado, de forma a ir além dos seus serviços de rotina. O novo papel que os funcionários passaram a exercer na empresa corroboram com Hui et al (2013) relação entre a inovação organizacional, as práticas gerenciais e as comunidades de práticas pode

ser reforçada por meio do processo de aprendizado organizacional, como em uma consultoria.

Com a consultoria veio a preocupação com o funcionário. (Gerente – Supermercado V)

Em relação as comunidades de práticas, estas estão definidas pelos setores da empresa. Os principais meios de comunicação entre os funcionários são as reuniões gerais, setoriais e entre os gestores e por meio do aplicativo de mensagens instantâneas *Whatsapp*. A empresa possui um grupo formal para comunicar-se com os funcionários e os mesmos criaram grupos informais de contato com os seus colegas de setor, claramente um critério tecnológico de sucesso de uma CoP (JAGASIA; BAUL; MALLIK, 2015).

Sim, sempre tá se comunicando, conversando sobre o mercantil, de tudo o que tá errados do que tá certo, a gente se comunica muito (Funcionário 1 – Supermercado V)

... tem um grupo de Whatsapp, que tudo que acontece é divulgado e passado pra gente. (Funcionário 2 – Supermercado V)

A gente conversa pelo Whatsapp, a gente tem um grupo do setor, aí toda sexta-feira a gente se reúne, por exemplo, pra discutir melhorias, a gente avalia um produto pra decidir como vender na outra semana, questão de preço (Funcionário 3 – Supermercado V)

A forma que o mercantil encontro de ouvir seus funcionários foi espalhar caixas para o depósito de sugestões e reclamações no ambiente de serviço interno e anualmente, os funcionários recebem um formulário para o preenchimento de reclamações e melhorias.

Todo ano a gente recebe um fichário com relação a sugestão, alguma queixa que a gente tem, alguma melhoria. (Funcionário 2 – Supermercado V)

A empresa ainda incentiva os seus funcionários a participarem de cursos e treinamentos, oferecendo auxílio de bolsa para cursos de graduação. Dentre as sugestões de melhorias adotadas recentemente, além de pequenas mudanças de organização e exposição de produtos, está a redução da carga horário de trabalho. Com esta redução, os funcionários passaram a receber refeições nas instalações da empresa e a direção aumentou o número de funcionários, passando a funcionar em um horário mais extenso.

Quanto ao *display* analítico o Supermercado V está classificável nos quadrantes 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10 e 11. Os colaboradores são engajados, embora não apresentem um senso de pertence forte para a empresa, os líderes são competentes, mas a quantidade de funcionários dificulta a disseminação das práticas pelas CoPs (quadrantes 1, 2, 3, 4, 7, 8 e 9). Os funcionários tratam-se bem no trabalho em conjunto, recebem tópicos a nível padrão, possuem visão para aprendizado e senso de compartilhamento de conhecimento, a empresa possibilita cursos e aprimoramentos, mas não atende a todos os setores. Existem grupos formais e informais por onde os funcionários interagem, por onde interagem e sugerem para os líderes do grupo, que repassam as ideias para seus superiores nas reuniões dos encarregados.

Quadro 8 - Display do Supermercado V

	Dimensões determinantes das CoP - Wenger (1998)			
		Mutualidade de Engajamento	Responsabilidade por um empreendimento	Discussão/Conversão (Negociability) de um conjunto de práticas
Fatores Críticos de Sucesso de uma CP - Jagasia, Baul e Mallik (2015)	Envolvimento Organizacional	1.- Participação - Engajamento. - Atenção com o membro. - Papel importante.	2. – Identidade com a prática.	3. – Líderes facilitadores - Construção de valores.
	Envolvimento tecnológico	4. Nulo	5. – Tecnologias organizacionais.	6. Interação via tecnologia.
	Fatores relacionados as pessoas	7. - Vitalidade dos membros.	8. Questões e tópicos com qualidade.	9. - Discussões de suporte a problemas. - Senso de conexão e confiança entre membros.
	Processos de Aprendizagem	10. Processos de compartilhamento.	11. – Saber quando e o que compartilhar.	12. Nulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação as inovações organizacionais provenientes das CoP, em sua maioria, são melhorias em procedimentos e rotinas tais como otimizações de espaço, armazenamento, transporte, fardamento e a inclusão de equipamentos de proteção individual.

5.1.6 Supermercado VI

Localizado em Fortaleza, no bairro Antônio Bezerra, possui 4 lojas na cidade e região metropolitana, de gerência familiar, possui mais de 350 funcionários e atua no mercado há 12 anos e também faz parte de uma rede de supermercados. Neste supermercado realizamos entrevistas com o gerente comercial da empresa e com o gerente de uma das lojas.

A empresa possui um quadro de gerentes e funcionários com formação em nível superior nas áreas de gestão, boa parte fruto da relação entre a empresa e a CDL Fortaleza. Possui uma estrutura organizacional formal, bem dividida entre seus setores. Possui cartilha de conduta, direitos e deveres, realiza análise de desempenho através de indicadores individuais, utilizados para oferecer gratificações aos funcionários.

As comunidades de práticas são delimitadas pelos setores, diariamente os funcionários se reúnem com seus encarregados, em reuniões rápidas que giram em torno de quinze minutos, nestas reuniões são discutidas, as necessidades, pendências e metas a serem batidas, melhorias que venham a ser sugeridas, são as chamadas R-15.

A gente possui uma equipe, chamada R-15 composta pela presidência, gerência comercial, supervisores, gerentes, subgerentes, encarregados e monitores, quando a gente vai tomar uma decisão a gente leva toda essa equipe, então eles são os sabedores de externa da base o que se pode melhorar (Gerente Comercial – Supermercado VI)

As R-15 acontecem por níveis dentro da empresa, após se reunirem um com seus subordinados, os encarregados se reúnem com seus gerentes, por quinze minutos, e essas reuniões se sucedem até chegar à presidência da empresa.

Para ajudar a gente nós temos o grupo gestor, em que os líderes fazem reuniões com os encarregados, os encarregados fazem com os seus subordinados, daí vamos ajustando qualquer coisa que venha a ser criada. (Gerente de Loja – Supermercado VI)

Através do seu departamento de recursos humanos, são identificadas deficiências de necessidade nos setores de linha. Como o reconhecimento dessa necessidade a empresa oferece treinamentos pontuais para os funcionários do setor identificado.

Uma das principais dificuldades reconhecidas pela direção é a comunicação interna, ocasionados por problemas com ruídos, desalinhamento de informação e excesso de informações, que mesmo seguindo os procedimentos internos padronizados não atingem a eficiência.

Quadro 9 - Display do Supermercado VI

	Dimensões determinantes das CoP - Wenger (1998)			
		Mutualidade de Engajamento	Responsabilidade por um empreendimento	Discussão/Conversão (Negociability) de um conjunto de práticas
Fatores Críticos de Sucesso de uma CP - Jagasia, Baul e Mallik (2015)	Envolvimento Organizacional	1.- Participação - Engajamento. - Atenção com o membro. - Papel importante.	2. – Identidade com a prática.	3. – Líderes facilitadores - Construção de valores.
	Envolvimento tecnológico	4. Nulo	5. Tecnologias organizacionais.	6. Interação via tecnologia.
	Fatores relacionados as pessoas	7. - Vitalidade dos membros.	8. Questões e tópicos com qualidade.	9. - Discussões de suporte a problemas. - Senso de conexão e confiança entre membros.
	Processos de Aprendizagem	10. Processos de compartilhamento.	11. – Saber quando e o que compartilhar.	12. Nulo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sob a análise do *display*, os quadrantes que o Supermercado VI está inserido são 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11. As práticas dos supermercados proporcionam engajamento aos funcionários, as estratégias são bem traduzidas para as práticas, possui diversos líderes bem capacitados, a empresa investe forte em novas tecnologias baseadas em necessidades organizacionais, boa parte dos funcionários

tem participação ativa na CoP, pois recebem atividades relevantes, seus processos de compartilhamento de conhecimento são fáceis de seguir e os colaboradores demonstraram interesse em participar de treinamentos e cursos, a presença não é obrigatória, mas ocorrem cursos mensalmente na empresa.

Quadro 10- Quadro resumo da análise das entrevistas e anotações via display analítico.

(continua)

<p style="text-align: center;">Supermercado I</p>	<p>Inserido em apenas nos quadrantes 1, 9 e 10. Seus funcionários são sustentados por questões e tópicos de trabalho de baixa qualidade, as gerentes pouco têm a acrescentar para o desenvolvimento dos colaboradores e devido a simplicidade do estabelecimento, os processos de compartilhamento de conhecimentos entre funcionários não exigem além conhecimentos básicos de organização.</p>
<p style="text-align: center;">Supermercado II</p>	<p>Inserido nos quadrantes 1, 2, 3, 7, 9 e 10. Os funcionários apresentam um bom convívio, o encarregado da loja demonstra ser competente, ajudando a criar um senso de responsabilidade para a empresa. A empresa chegou a instalar um sistema de gestão integrada, baseado em necessidades.</p>
<p style="text-align: center;">Supermercado III</p>	<p>Codificado nos quadrantes 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10 e 11. Realiza reuniões semanais dando vós aos funcionários, os engaja, possui um líder competente que facilita a criação de valor. Os funcionários apresentam vitalidade e tratamento cordial, são avaliados individualmente, onde estão concorrendo a brindes e bonificações e oferecem cursos aos funcionários.</p>

(continuação)

<p>Supermercado IV</p>	<p>Inserido nos quadrantes 1, 2, 3, 7, 8, 9, 10 e 11. Os funcionários demonstram engajamento; gerentes com harmonia quando a implantação de práticas; clima amigável entre os colaboradores de um mesmo setor; tópicos de qualidade padrão; funcionários discutem práticas; os colaboradores compartilham seu conhecimento.</p>
<p>Supermercado V</p>	<p>Classificável nos quadrantes 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11. Os colaboradores são engajados; os líderes são competentes; utilizam de um aplicativo de mensagens, recentes aquisições de sistemas de apoio a gestão. Os funcionários tratam-se bem no trabalho em conjunto; recebem tópicos a nível padrão, possuem visão para aprendizado e senso de compartilhamento de conhecimento.</p>
<p>Supermercado VI</p>	<p>Inserido nos quadrantes 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11. As práticas dos supermercados proporcionam engajamento; as estratégias são bem traduzidas para as práticas; possui líderes bem capacitados; a empresa investe forte em novas tecnologias; boa parte dos funcionários tem participação ativa na CoP, pois recebem atividades relevantes, seus processos de compartilhamento de conhecimento são fáceis de seguir e os colaboradores demonstraram interesse em participar de treinamentos e cursos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 12 sintetiza todos os resultados da análise de conteúdo das entrevistas e das anotações realizadas em campo. Dos 12 quadrantes do *display* analítico desenvolvido para este estudo, 2 não tiveram nenhum código associado por nenhuma das seis empresas pesquisadas. O quarto quadrante que faz referência ao compartilhamento de experiências através de ferramentas colaborativas, o décimo segundo refere-se à capacidade de acesso e reutilização do conhecimento de outras pessoas ou um espaço facilitado de compartilhamento. Isto se deve ao fato de que nenhuma das empresas investe em tecnologias ou espaços físicos e virtuais destinados a interação e troca de conhecimentos, além disso o conhecimento não está disponibilizado para os funcionários de forma explícita, apenas tácita, ou seja, um funcionário ao se desliga da empresa, está realizando ao mesmo tempo uma desconexão de conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi atingido ao examinar de que maneira a adoção de novas práticas gerenciais decorre em inovações organizacionais, sob a ótica das comunidades de práticas no varejo supermercadista. Para isto foram desenvolvidos seis estudos de casos, que possibilitaram apontar várias evidências para o diagnóstico de como o incentivo à cultura das comunidades de práticas pode auxiliar na disseminação e inovação das práticas gerencias.

Para completar este objetivo, o estudo atingiu os seus objetivos específicos, descrevendo como as novas práticas se constituem nas perspectivas das CoPs, de que maneira se dão nas CoPs e como a relação entre CoPs e inovação organizacional ocorre na prática no comércio varejista.

Para alcançar os objetivos foram entrevistados em profundidade gerentes e funcionários de seis supermercados, sendo dois de pequeno porte, dois de médio porte e dois considerados de grande porte, com o propósito de identificar as comunidades de práticas dentro dos supermercados e de que maneira os membros destas comunidades vêm cooperando para a disseminação e surgimento de novas práticas gerencias.

Em resumo, o estudo revelou que os diferentes portes de empresa tendem a formar diferentes formatos de CoPs, empresas de pequeno porte, com estrutura mais informal, tendem a possuir uma única CoP formada pelos funcionários e gerentes, enquanto em empresas de grande porte, com estruturas de gestão mais complexas, tem suas comunidades resumidas aos membros dos departamentos específicos, o que pode dificultar a disseminação das práticas pela empresa, neste tipo de empresa o surgimento de inovações organizacionais de grande impacto organizacional originárias de CoPs, tende a ser algo raro, visto que estas empresas contam com gestores qualificados e adotam práticas de elevada qualidade.

Como meio termo, as empresas de médio porte aparentam estarem mais atentas as contribuições que seus empregados podem lhes oferecer, dado que possuem uma estrutura organizacional mais enxuta e uma forte proximidade entre os funcionários em nível gerencias ao nível operacional.

Através desta pesquisa foi possível demonstrar a partir de casos reais, a importância de proporcionar conhecimento, momento de interação, oferecer a possibilidade de sugestão aos funcionários e de fazê-lo racionalizar as suas atividades e atribuições dentro das empresas. Nos resultados, foi possível constatar que todas as empresas, mesmo que não foquem no incentivo às comunidades de práticas, acabam sendo beneficiadas com as vantagens que as CoPs proporcionam, e como fator essencial para o sucesso das comunidades de práticas estão a figura dos líderes, pois quanto mais competente e mais aberto a receber opiniões, mas os supermercados tendem a gerar inovações organizacionais através de ideias e sugestões de seus funcionários.

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA

Em contribuição para a teoria, este estudo tentou demonstrar a dinâmica de geração e disseminação de inovação organizacional através da ótica das comunidades de práticas em supermercados, realizando um comparativo com a literatura consultada sobre o tema.

Para a prática, os resultados desta pesquisa buscam conscientizar os empresários e gerentes de supermercados e de outras empresas sobre a importância que um fator interno como as comunidades de práticas podem ser uma fonte de inovação e de vantagem competitiva.

Para os pequenos e médios empresários, propõe-se que busquem um contato maior com conhecimento teórico e científico da área de gestão, para que venham implementar práticas de maior qualidade, que se abram para a receber sugestões e que instiguem seus funcionários a engajar-se nas práticas gerenciais da empresa para que criem uma identidade com a organização, se tornem mais produtivos e tragam maior lucratividade.

Para os grandes empresários, sugere-se que a criação de espaços para o compartilhamento de conhecimento dentro das empresas, assim como investir em tecnologias como as plataformas de ensino e aprendizagem, que possibilitem aos funcionários colaborar, participar, interagir e discutir com seus colegas suas dinâmicas de trabalho.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Os seis supermercados escolhidos para participarem deste estudo estão sediados no estado do Ceará, o que conferiu um viés próprio para o estudo, além de estar centrado nas empresas do varejo do ramo supermercadista. Uma análise mais extensa e complexa de com uma amostragem ampla e com maior representatividade, poderá acarretar em resultados dissemelhantes ou mais completos.

Mesmo com o recorte adotado nesta pesquisa, consideramos que boa parte dos achados da pesquisa, poderão exceder nossos resultados, se realizados em empresas localizadas em diferentes locais e setores produtivos. Em complemento, restrições de tempo expostas por alguns dos entrevistados podem ter gerado narrativas menos significantes do que seria ideal, restrição de acesso a determinados funcionários impostas pela direção do supermercado, nem todos os funcionários acessíveis dos supermercados estudados foram entrevistados, empresas com mais de uma loja tiveram apenas uma analisada e os resultados estão limitados as perspectivas dos gerentes e funcionários.

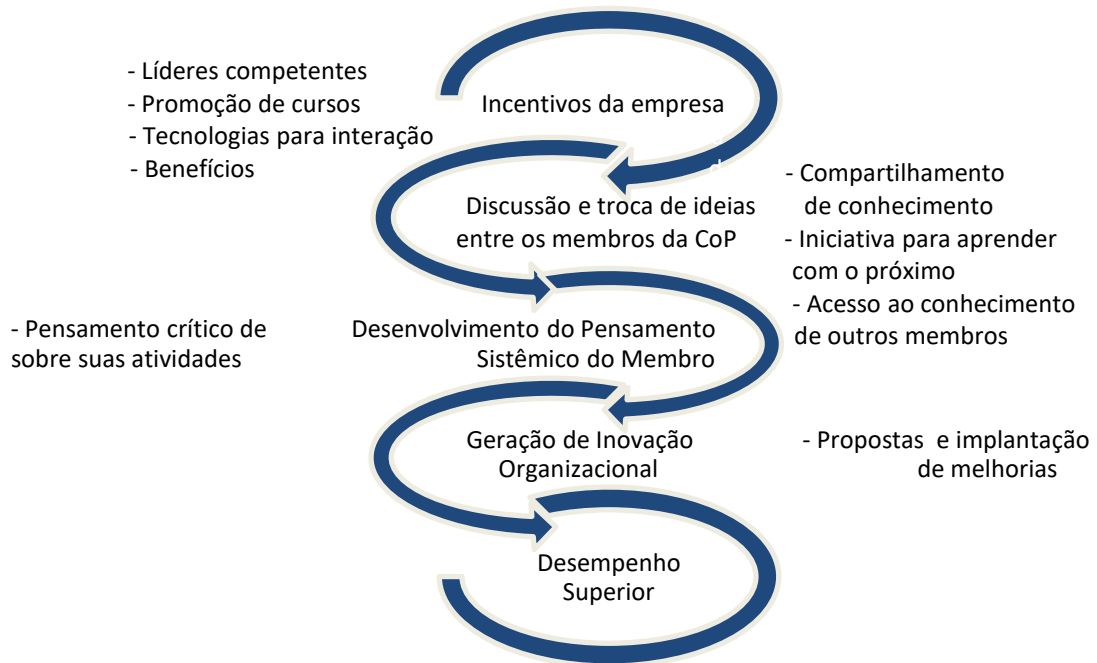
Para pesquisas futuras, recomendamos a análise das comunidades de práticas, em empresas de outras localidades geográficas, outros ramos do varejo e de outros setores produtivos como a indústria, prestação de serviços e terceiro setor. Sugerimos a aplicação de análises quantitativas que possam edificar as conclusões vindas deste estudo e melhor esclarecer a relação das inovações geradas pelas comunidades de práticas com o desempenho das empresas.

No decorrer da pesquisa foram constatadas as vantagens e os pontos benéficos que o cultivo de uma CoP, mesmo que de forma não estruturada, pode oferecer para os supermercados. A seguir na Figura 2, podemos entender de forma intuitiva como os supermercados podem estimular os membros de uma comunidade de práticas e torná-los capacitados para proporcionar sugestões de melhorias relevantes, gerando inovações organizacionais capazes para influenciar positivamente no desempenho organizacional.

Para elucidar o processo de funcionamento deste framework, vamos utilizar o exemplo do Supermercado V. A empresa busca auxiliar o desenvolvimento dos seus colaboradores, promove a realização de cursos e treinamento, os líderes são bem

aceitos pela comunidade e há a inserção de tecnologias para interação. Os incentivos tendem a fazer os colaboradores mais interessados em aprender, como o convívio eles compartilham seus conhecimentos e acessam ao conhecimento do outro. Com o tempo os colaboradores começam a refletir e adquirem um pensamento crítico sobre as práticas que o envolvem, tornando-se capaz de sugerir melhorias que podem impactar de maneira positiva no desempenho do supermercado (WENGER, 2011; JAGASIA; BAUL; MALLIK, 2015).

Figura 2 – As comunidades de práticas como catalizadora de inovação organizacional e desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Como consequência as empresas passam a contar com funcionários bem preparados, reduz a rotatividade e tendem a elevar a sua produtividade com o decorrer do tempo. Quanto maior o senso de responsabilidade dos funcionários para a empresa, mais facilmente as estratégias serão convertidas em práticas, realizando um serviço com maior nível excelência para os clientes. Isto tende a aumentar a fidelização de clientes, elevando a quantidade de vendas e a sua lucratividade. Com a melhoria do desempenho, o supermercado oferece benefícios para o seu colaborador mandando a continuidade do processo. Este *framework* é pertinente pois tende a se adaptar em organizações de qualquer ramo de atividade.

As práticas gerencias são um importante elemento de diferenciação entre as empresas de qualquer setor, mas foi recentemente que a academia voltou seus olhos para elas, por esse motivo, são um terreno fértil de possibilidades de pesquisa e o mesmo vale para ramo de estudo da inovação organizacional e das CoPs no contexto empresarial.

REFERÊNCIAS

ABDI, Kambiz; SENIN, Aslan Amat. Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation. **Journal of Management Policies and Practices**, v. 2, n. 2, p. 1-10, 2014.

ANTLOGA, Carla Sabrina. **Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho: o caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação de Brasília**. 2009. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BEZERRA, Eloisa; DOS SANTOS, Felipe; BARBOSA, Rogério. O impacto do varejo moderno na economia cearense. **Faculdade Cearense em Revista**, v. 2, n. 2, p. 1-20, 2010

BNDES. **Comércio Varejista Supermercados**. Rio de Janeiro, 1996.

_____. **Classificação de Porte dos Clientes**. 2017. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

BARNEY, J. B. *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* **Academy of Management Review**, v. 11, p. 656-665, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 5. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

BARKI, Edgard; BOTELHO, Delane; PARENTE, Juracy. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 534-538, 2013.

BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management innovation. **Academy of management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BOUGRAIN, Frédéric; HAUDEVILLE, Bernard. Innovation, collaboration and SMEs internal research capacities. **Research policy**, v. 31, n. 5, p. 735-747, 2002.

BLOOM, N. et al. Management Practices Across Firms and Countries. **Academy of Management Perspectives**, [S.l.], v. 26, n. 1, p.12-32, 2012.

_____; REENEN, J. V. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 122, n. 4, p. 1351-1408, 2007.

_____; _____. Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? **The Journal of Economic Perspectives**, v. 24, n. 1, p. 203-224, 2010.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture. Revised edition. **SF: Jossey-Bass**, 2006.

CAMISÓN, César; VILLAR-LÓPEZ, Ana. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2891-2902, 2014.

CANTNER, Uwe; JOEL, Kristin; SCHMIDT, Tobias. The effects of knowledge management on innovative success—An empirical analysis of German firms. **Research Policy**, v. 40, n. 10, p. 1453-1462, 2011

CAPPELLI, Peter; NEUMARK, David. Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 54, n. 4, p. 737-775, 2001.

CHANG, Won-Chen; LI, Sheng-Tun. Fostering knowledge management deployment in R&D workspaces: a five-stage approach. **R&D Management**, v. 37, n. 5, p. 479-493, 2007.

CUNHA, Neila Conceição Viana da. **As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras**. 2005. 165 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ECKERT, Penelope. Communities of practice. **Encyclopedia of language and linguistics**, v. 2, n. 2006, p. 683-685, 2006.

FARIAS, Airton de. **História do Ceará: da pré-história ao governo Cid Gomes**. 2. ed. Fortaleza: Edições Livro Técnico, 2007.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; VENÂNCIO, Michele Moutinho; ABRANTES, Luiz Antônio. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Economia Aplicada**, v. 13, n. 2, p. 333-347, 2009.

FOSS, Nicolai J.; LAURSEN, Keld; PEDERSEN, Torben. Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. **Organization Science**, v. 22, n. 4, p. 980-999, 2011.

GANTER, Alois; HECKER, Achim. Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1285-1292, 2014.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, A. B. da. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, v. 2.

HUI, Huang et al. The impact of firm age and size on the relationship among organizational innovation, learning, and performance: A moderation analysis in Asian food manufacturing companies. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**, v. 5, n. 3, 2013.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. **Enfoque Econômico N 132**: Análise da dinâmica do setor de serviços do Ceará - Junho. Fortaleza, 2015.

_____. **IPECE Conjectura**: boletim de conjectura econômica cearense – 1º Trimestre. Fortaleza, 2016.

JAGASIA, Jyoti; BAUL, Utpal; MALLIK, Debasis. A framework for communities of practice in learning organizations. **Business Perspectives and Research**, v. 3, n. 1, p. 1-20, 2015.

KREMP, Elisabeth; MAIRESSE, Jacques. Knowledge management, innovation, and productivity: a firm level exploration based on French manufacturing CIS3 Data. **National bureau of economic research**, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LEITÃO, Cláudia Sousa. **Memórias do Comércio Cearense**. Fortaleza: SENAC - Nacional, 2000.

MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral de Administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 698-706, 1997.

MCDERMOTT, R.. Community development as a natural step. **Knowledge Management Review**, v. 3, n. 5, 2000.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, Johnny. **Qualitative data analysis: A methods sourcebook**. 2. ed. Califórnia: Thousand Oaks, 2014.

MOL, Michael J.; BIRKINSHAW, Julian. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. **Journal of business research**, v. 62, n. 12, p. 1269-1280, 2009.

NAGHAVI, Mojtaba; MOHAMAD, ZainalAbidin; SAMBASIVAN, Murali. The Mediating Role of Organizational Innovation on the Relationship between Knowledge Management Processes and Organizational Performance in the Public Sector. In: **Knowledge Management International Conference**. 2012.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas: Editora Unicamp, 2005.

NORUZY, Ali et al. Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 64, n. 5-8, p. 1073-1085, 2013.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília, OCDE, Finep, 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. São Paulo, Atlas, 2000.

PENROSE, Edith Tilton. **A teoria do crescimento da firma**. 1ª ed., Campinas: Editora Unicamp, 2006.

ROJO, F. J. G. **Supermercados no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro eo ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sobrevivência das empresas no Brasil: Coleção de estudos e pesquisas. Brasília, 2013.

_____. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2014. Brasília, **DF: DIEESE**, 2014.

ŠKERLAVAJ, MIHA; SONG, JI HOON; LEE, YOUNGMIN. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in south korean firms. **Expert Systems with Applications**, V. 37, N. 9, P. 6390-6403, 2010.

SNYDER, William M.; WENGER, Etienne. Our world as a learning system: A communities-of-practice approach. In: **Social learning systems and communities of practice**. Springer London, 2010. p. 107-124.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOMLINSON, Philip R. Co-operative ties and innovation: Some new evidence for UK manufacturing. **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 762-775, 2010.

VOGEL, Jaime. **Pesquisa exploratória sobre práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do estado de São Paulo**. 2012. 77 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

_____; WOOD JR, Thomaz. Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. **REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-ISSN 2316-2058-PREFIXO DOI: 1014211**, v. 1, n. 2, 2013.

VOLBERDA, Henk W.; VAN DEN BOSCH, Frans AJ; HEIJ, Cornelis V. Management innovation: Management as fertile ground for innovation. **European Management Review**, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2013.

WALKER, R. M. Excellence, performance and innovation. **Managing to improve public service. AIM Research**, 2005.

WEISS, LEIGH M. Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms. In: **Academy of Management Proceedings**. Academy of Management, 1999. p. A1-A6.

WENGER, Etienne. Communities of practice: A brief introduction. **National Science Foundation**, 2011.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Roteiro de entrevista com gerentes/encarregados dos supermercados

Dados da empresa e do entrevistado:

Nome da empresa

Ano de fundação:

Quantidade de empregados:

Posição na empresa

Área de formação (tentar descobrir ao longo da entrevista)

Perguntas:

- A empresa tem a cultura de promover melhorias organizacionais?
- O que o leva a promover melhorias na gestão da empresa? (Fatores motivacionais)
- Quais são suas fontes de informação a respeito do assunto (ex: estudo formal, cursos, associações, sites, artigos, consultorias, benchmark...)?

Estrutura Organizacional:

- O Presidente ou primeiro executivo é da família fundadora?
- Como são tomadas as principais decisões do negócio?
- Há na empresa uma estrutura organizacional clara? Organograma?
- Os papéis e responsabilidades estão bem definidos?

- Há segregação de funções adequada?

Operações e logística:

Como são identificados e resolvidos os problemas que surgem?

- Os funcionários sugerem melhorias de processo?
- Como é feito o acompanhamento de desempenho da operação? Quais são os indicadores chave? Há metas associadas aos objetivos da empresa? Quem monitora e em que periodicidade? De que forma o acompanhamento é divulgado e comunicado a todos?
- Como são estruturadas as reuniões de acompanhamento de desempenho? Quem é envolvido? Como são discutidos e resolvidos os problemas operacionais? Que tipo de retorno se obtém nesse tipo de reunião? Quão úteis são e por quê?
- A satisfação dos clientes é medida? De que forma? Há um canal para receber reclamações e sugestões?
- Faz parte de uma rede de supermercado? Como se dá essa relação?
- Existem práticas vindas da rede?

Inovação:

- A empresa tem investido em novas tecnologias, voltadas para a melhoria de processos operacionais? Poderia descrever algum caso recente?
- A empresa tem procurado inovar em termos de organização e gestão? Você poderia descrever um caso recente (nos últimos três anos) de introdução de inovação em gestão ou processos? (introdução do BSC, implantação de ERP, estrutura organizacional, etc.) A empresa conta com auxílio de especialistas?

Estratégia:

- A empresa tem um posicionamento estratégico claro no mercado? Qual é sua principal vantagem competitiva?
- Como são tratadas eventuais reclamações e sugestões de clientes?
- A empresa tem Missão, Visão e Valores bem definidos e alinhados à estratégia? Os funcionários são bem direcionados aos objetivos da organização por meio de metas específicas para cada área? Há equilíbrio entre metas financeiras e não financeiras?
- A empresa possui um processo de planejamento estratégico? Você poderia descrever como este processo funciona? Quem é envolvido?

Recursos humanos

- Há sistemas de incentivo aos funcionários? Remuneração variável atrelada a metas?
- Como a empresa faz para atrair e reter mão-de-obra qualificada? Como está a remuneração em relação ao mercado?
- O bom profissional tem possibilidades de promoção rápida? Qual o critério que geralmente prevalece: meritocracia ou tempo de casa? Você consegue lembrar-se de algum caso recente? Como são identificados e desenvolvidos aqueles que têm o melhor desempenho?

Finanças:

- Como é feito o acompanhamento do resultado de cada área? O que é considerado na análise de novos investimentos sob o ponto de vista financeiro?

- Há relatórios financeiros (DRE, fluxo de caixa, balanço...)? Indicadores de desempenho são acompanhados?
- A empresa faz planejamento tributário? Já avaliou as alternativas? Como acompanha e gerencia as mudanças na legislação?

Geral:

- Como você desenvolve suas habilidades gerenciais? Os conhecimentos adquiridos são aplicados na empresa?
- De que forma a empresa tem se atualizado sobre as exigências legais necessárias para o seu funcionamento?
- Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, seguindo procedimentos documentados?
- Quais são os principais grupos de interesse com os quais a organização interage? (sindicatos, governo, acionistas etc.) Como ocorrem tais relações? Existe um processo ou sistemática? Existem responsáveis diretos por estas relações?
- Os negócios da empresa são ou poderão ser afetados pelas pressões relacionadas à sustentabilidade? Você poderia citar alguns exemplos?
- O governo oferece o apoio necessário em termos de conhecimentos e ferramentas gerenciais adequadas?
- E o mercado em geral, oferece qualificação e serviços adequados aos pequenos empresários?

- Descreva as principais dificuldades e desafios enfrentados ao tentar promover melhorias na gestão?

APÊNDICE II - Roteiro de entrevista para os colaboradores

Posição na empresa

Área de formação (tentar descobrir ao longo da entrevista)

- Quais suas atividades neste setor?
- Como você aprendeu a executá-las?
- Você participa na elaboração das práticas? Como?
- Como são implantados processos de melhorias?
- Qual o caminho que uma ordem realiza até chegar a você?
- Você realiza cursos ou treinamentos?
- Como são estruturadas as reuniões do seu setor?
- Você se considera próximo dos seus colegas de setor?
- Você considera seus colegas de trabalho engajados com a empresa?
- Você realizar conversas ou discussões sobre melhorias para a empresa que você trabalha?