



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MAYRON SAMPAIO DO VALE

INOVAÇÃO E DESEMPENHO EMPRESARIAL NO VAREJO FORTALEZENSE

FORTALEZA – CEARÁ

2017

MAYRON SAMPAIO DO VALE

INOVAÇÃO E DESEMPENHO EMPRESARIAL NO VAREJO FORTALEZENSE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração. Área de concentração: Gestão, Organizações e Ambientes.

Orientador: Prof.Ph.D Paulo Cesar de Sousa Batista.

FORTALEZA – CEARÁ

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Vale, Mayron Sampaio do.
Inovação e desempenho empresarial no varejo
fortalezense [recurso eletrônico] / Mayron Sampaio do
Vale. - 2017.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do
trabalho acadêmico com 93 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. Ph.D. Paulo Cesar de Sousa
Batista..

1. Inovação. 2. Desempenho. 3. Varejo. I. Título.

MAYRON SAMPAIO DO VALE

INOVAÇÃO E DESEMPENHO EMPRESARIAL NO VAREJO FORTALEZENSE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração. Área de concentração: Gestão, Organizações e Ambientes.

Orientador: Prof. Paulo César de Sousa Batista, Phd

Aprovado em: 30 de março de 2017.

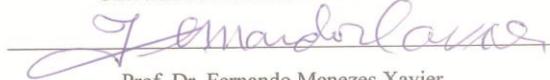
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Paulo César de Sousa Batista, Phd
Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof. Dr. Marcos José Negreiros Gomes
Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof. Dr. Fernando Menezes Xavier
Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL

O presente trabalho é dedicado aos que financiam, via impostos, compulsoriamente, estudos que nem sempre lhes convém: os mais pobres.

É dedicado, também, aos empresários que, arduamente e honestamente, costumam ser os primeiros a iniciarem os expedientes e últimos a saírem do local de trabalho mas, ainda assim, são vistos como “exploradores” pela sociedade brasileira.

Dedico o presente trabalho, em especial, aos varejistas fortalezenses de tal forma que estes possam usufruir dos resultados obtidos no presente trabalho.

Dedico, também, à Alexandra Elbakyan como reconhecimento pela coragem e trabalho realizado na disseminação da ciência pelo mundo.

Por fim, entendo que merecem uma dedicatória também alguns pensadores que exerceram ou ainda exercem influência sobre minhas concepções científicas, como: Carl Menger, Friedrich August Von Hayek, Israel Kirzner, Jeffrey Miron, Ludwig Von Mises, Milton Friedman e Roger Scruton.

AGRADECIMENTOS

Sou grato a Deus pelo dom da vida e pelos milagres por Ele realizados em minha vida. Sem a Destra do Altíssimo, certamente, o presente trabalho não seria mais que uma divagação de um sonho não realizado.

Agradeço aos meus pais, Mário Do Vale e Graça Do Vale, pelos inúmeros sacrifícios realizados por mim desde que vim ao mundo bem como por todo tipo de apoio a mim prestado durante esse período do mestrado. Sem eles, não tenho dúvidas que não seria capaz de lograr êxito nessa jornada.

Agradeço aos colegas e professores que fizeram parte da minha trajetória acadêmica, com especial dedicação a:

Prof^a Ana Cristina Batista dos Santos pela singular capacidade de transmitir os valores cristãos em sua postura e presteza para com o próximo de tal forma que o aprendizado não se resume a recepção de novos conhecimentos, mas significa contemplar a atuação de Deus na vida do próximo;

Prof^a Ana Augusta Ferreira de Freitas não só pelos ensinamentos ministrados, mas, também, pela frequente disposição em auxiliar os acadêmicos em pesquisas e assuntos acadêmicos com um profissionalismo sem igual.

Amigo e Prof. Luiz Fernando Mahlmann Heineck pelas intermináveis conversas, inúmeros livros emprestados e constante disponibilidade em ajudar quem quer progredir na ciência. Por ter me auxiliado com palavras e ações quando mais precisei. Ainda que, durante toda uma carreira, mesmo que somente para somente um aluno, eu signifique excelência acadêmica e sede por conhecimento como o Prof. Heineck significa para mim, darei por completa minha missão como docente;

Prof. Marcos Aurélio Maia Silva pela hercúlea dedicação ao Curso de Administração da UECE e inquestionável boa vontade em resolver os impasses dos acadêmicos do curso;

Prof. Nazareno Oliveira pelos ensinamentos para a vida, exemplo de carisma e por ter acreditado em meu potencial ainda no ensino médio concedendo-me a oportunidade de estudar no Colégio Master;

Prof. Paulo César de Sousa Batista pelo aprendizado proporcionado nos últimos anos, maturidade em mim lapidada e ensinamentos de vida que carregarei com muito carinho.

Sou grato também aos demais membros da banca, Professores Marcos Negreiros e Fernando Xavier, pelas sugestões para amadurecimento e finalização do presente trabalho.

Sou grato a todos os professores que fizeram parte da minha formação, com especial destaque para os professores Diego Holanda, Laércio Braga, Klaiton Silva, Nelândia Teodoro, Rosa Rolim e Zuleide Pereira.

Agradeço aos meus amigos pelo companheirismo e amizade, Anderson Lopes, Arthur Lima, Calebe Torres, Cleonardo Mesquita, Samuel, Wolf, Levi da Paz, Levi Costa, José Antônio, Fernando Alves, Fernando Saldanha e Vande Sales, Ismael Félix, Jairo Rodrigues, João Paulo Costa, João Paulo Santos, Leandro Costa, Lucas Augusto, Michelle Sobreira, Natan Vasconcelos, Renato César, Sérgio Lessa, Sr. Fernando (PPGA), Tonny Randerson, Victor Daniel e Wesley Sousa.

Agradeço aos colegas Caio Vieira, Odilon Costa e Oscar Simões pelos suporte e amadurecimento acadêmico proporcionado na EAESP-FGV.

Sou grato a Juliana Melo, Lucas Lopes e Michelle Sobreira pelo importante auxílio na reta final do mestrado.

Sou grato ao Erialdo e à Georgyana pela ajuda extremamente importante no acabamento do presente trabalho.

O presente trabalho não contou com nenhum auxílio financeiro proveniente de qualquer agência de fomento, senão uma profunda vontade de progredir no conhecimento da Administração.

“Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

.A despeito da crescente importância macroeconômica dos serviços, e, em particular, do comércio varejista, os estudos de inovação nesse segmento econômico continuam escassos. Para contribuir com a atenuação dessa deficiência, este trabalho dissertativo tem como objetivo identificar a relação entre a inovação e o desempenho empresarial no segmento do varejo no Ceará. Dentre os tipos de inovação usuais, os mais presentes no varejo são os de marketing, produto e processo. É salutar averiguar tal relação no contexto brasileiro haja vista a representatividade econômica do varejo, bem como seu comportamento nos últimos anos, quando foi severamente castigado por fatores macroeconômicos que acabaram por forçar os varejistas a buscarem inovações para que pudessem sobreviver em tempos de dificuldade. Utilizou-se, no presente trabalho, a base de dados secundária colhida numa pesquisa pela CDL-Fortaleza com 160 respondentes varejistas com o intuito de identificar os tipos de inovação adotados por eles para que, com os resultados obtidos, fosse estimado um modelo para que se relacionassem os comportamentos direcionados à inovação e seus impactos no desempenho. Procedeu-se, com os dados coletados, para uma Análise Fatorial que obteve um nível de 75% de explicação para 8 fatores. Definidos os fatores e suas respectivas representações no modelo proposto, realizou-se uma Regressão Logística para que fosse traçado um modelo preditivo do desempenho frente as variáveis relacionadas às inovações utilizadas. Encontrou-se que, dentre as inovações de produto, processo e marketing, somente componentes das inovações de marketing e processo obtiveram significância no modelo proposto.

Palavras-chave: Inovação. Desempenho. Varejo

ABSTRACT

In spite of the growing macroeconomic importance of services, and in particular of retail trade, innovation studies in this economic segment are still scarce. To contribute to the attenuation of this deficiency, this dissertation aims to identify the relationship between innovation and business performance in the retail segment in Ceará. Among the usual types of innovation, the most present in the retail are those of marketing, product and process. It is salutary to investigate such a relationship in the Brazilian context given the economic representativeness of retail, as well as its behavior in recent years, when it was severely punished by macroeconomic factors that eventually forced retailers to seek innovations so that they could survive in times of difficulty. In the present work, is used the secondary database collected in a CDL-Fortaleza survey of 160 retail respondents in order to identify the types of innovation adopted by them so that, with the results obtained, a Model could be estimated so that to relate the behaviors directed to innovation and its impacts on performance. The data were collected for a Factor Analysis that obtained a level of 75% explanation for 8 factors. Once the factors and their respective representations were defined in the proposed model, a Logistic Regression was performed to trace a predictive Model of performance against the variables related to the innovations used. It was found that, among the innovations of product, process and marketing, only components of the marketing and process innovations obtained significance in the proposed model.

Keywords: Innovation. Business Performance. Retailing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1-	Empresas Segundo o Segmento de Varejo.....	49
Tabela 2-	Utilização de Sistemas Informatizados de Varejo.....	50
Tabela3 -	Utilização de Dispositivos Móveis.....	50
Tabela 4 -	Utilização de Sistemas de Gestão de Tráfego.....	50
Tabela 5-	Utilização de Comunicação de Rede sem Fio.....	51
Tabela 6 -	Tecnologia de identificação e relacionamento com o cliente....	51
Tabela 7 -	Utilização de Venda em Múltiplos Canais.....	52
Tabela 8 -	Utilizam Equipamentos de Interatividade/Entretenimento.....	52
Tabela 9 -	Utilizam Rádio Frequência.....	52
Tabela 10 -	Utilizam Sistemas de Segurança / Prevenção de Perdas.....	53
Tabela 11 –	Utilizam Automação do PDV, da logística e da operacionalização de loja (selfcheckout).....	53
Tabela 12 -	Utilizam QR Code.....	54
Tabela 13 -	Utilizam Planograma Automático.....	54
Tabela 14-	Utilizam Comércio Eletrônico.....	55
Tabela 15-	Utilizam Informatização do Centro de Distribuição (CD),.....	55
Tabela 16-	Tecnologias Utilizadas no Sistemas Informatizados de Varejo	56
Tabela 17-	Alimentos e bebidas.....	56
Tabela 18-	Materiais de construção.....	57
Tabela 19 -	Móveis e decorações.....	58
Tabela 20-	Óticas e relojarias.....	59
Tabela 21 –	Autopeças e acessórios.....	60
Tabela 22 -	Eletroeletrônico e cine-foto/som.....	61
Tabela 23 -	Comunalidades.....	62
Tabela 24-	Teste KMO e Bartlett.....	63
Tabela 25 -	Variância Total Explicada.....	64
Tabela 26-	Matriz de Componentes Rotacionada.....	65
Tabela 27 -	Nomeação dos Fatores.....	66
Tabela 28 -	Modelo Inicial.....	67
Tabela 29 –	Modelo Inicial com Constante.....	68
Tabela 30 -	Teste Omnibus.....	69
Tabela 31 -	Cox & Snell e Nagelkerke.....	69

Tabela 32 -	Teste de Hosmer e Lemeshow.....	70
Tabela 33 -	Contingência para o teste de Hosmer e Lemeshow.....	70
Tabela 34-	Classificação.....	71
Tabela 35-	Constantes para cada fator.....	71
Figura 1 -	Modelo de Análise da Relação entre Inovação e Desempenho.....	42
Figura 2 -	Modelo da relação entre inovação e desempenho proposto.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	DESEMPENHO.....	17
2.1	CONCEITUAÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL.....	19
2.1.1	Delimitação das fronteiras do desempenho empresarial.....	20
2.1.2	Dimensionalidade do desempenho empresarial.....	22
2.1.3	O construto desempenho e a visão baseada em recursos.....	22
2.1.4	Síntese do construto desempenho.....	23
3	INOVAÇÃO.....	24
3.1	CORRENTES TEÓRICAS DA INOVAÇÃO.....	24
3.2	INOVAÇÃO NO VAREJO.....	27
3.2.1	Conceituação de inovação e mudança nos formatos de varejo.....	31
3.2.2	Inovação em pequenas empresas.....	34
3.2.3	Inovação em serviços.....	37
3.2.4	Natureza da inovação em pequenas empresas.....	38
4	VAREJO.....	40
5	METODOLOGIA.....	43
5.1	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA.....	43
5.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	43
5.3	TRATAMENTO DOS DADOS.....	43
5.4	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	46
6	RESULTADOS OBTIDOS.....	44
7	CONCLUSÕES.....	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	ANEXOS.....	90
	ANEXO A – CODIFICAÇÃO DO FATURAMENTO E SETORES.....	138
	ANEXO B – DADOS GERAIS DA PESQUISA.....	139

1 INTRODUÇÃO

Uma das principais constatações dos estudos na literatura de gestão estratégica é a de que o desempenho organizacional é heterogêneo. Duas das razões apontadas para esse achado são as diferenças existentes entre as empresas, resultantes da variedade de estoques de recursos, cultura organizacional, modelo de gestão, liderança, dentre outros aspectos, além do fato de que as organizações respondem de modo diferente aos estímulos do setor de suas atividades e às mudanças do ambiente (VASCONCELOS, BRITO, 2004; BRITO, 2005; BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2005; KARABULUT, 2015; HILMAN, KALIAPPEN, 2015).

A ênfase no estudo do desempenho como variável dependente é mais explícita no campo da estratégia, mas a ideia de que o desempenho deve ser previsto, entendido e determinado está presente em todas as áreas de estudos organizacionais (MARCH; SUTTON, 1997).

Adicionalmente à diversidade de resultados observada no desempenho, como decorrência dos fatores idiossincráticos das empresas e do ambiente, existe também uma variedade de perspectivas de visão desse fenômeno e, por isso, uma multiplicidade de variáveis e indicadores que podem ser usados para sua mensuração ou para explicar seus determinantes (GONÇALVES, QUINTELA, 2006; PORTO, BRITO, 2009; KARABULUT, 2015; HILMAN, KALIAPPEN, 2015).

Na visão da escola clássica da economia, o desempenho era associado ao objetivo de lucro dos acionistas. Os fatores ambientais, particularmente associados à concorrência e à capacidade das empresas de se ajustarem ao mercado, eram os fatores determinantes do sucesso.

Teorias posteriores identificaram a formação de barreiras ao ingresso nos mercados (Organização Industrial) e à posse de recursos exclusivos (Visão baseada em Recursos) ou capacidades dinâmicas (Teoria das Capacidades Dinâmicas) como fontes de vantagem competitiva e desempenho superior das empresas (PORTER, 1985; COMBS, CROOK, SHOOK, 2008; NEWBERT, 2014; PARNELL, 2010).

Além disso, os modelos de desempenho são ainda influenciados pelos critérios de avaliação escolhidos. Dentre os tipos identificados na literatura, estão os da eficiência, eficácia, efetividade e sustentabilidade (TRIPODI *et al.*, 1975; AGUILAR, ANDER-EGG, 1995; DELLAGNELO, 1997; COSTA, CASTANHAR, 1998; ARRETICHE, 1998; REIS, 2000; VALARELLI, 2000; TAPSCOTT, TICOLL, 2005; SANTOS, 2014).

O critério da eficiência introduz modelos de desempenho associados à economicidade das estruturas e processos, à capacidade de adaptação ao ambiente e à sobrevivência (TRIPODI et al., 1975; AGUILAR, ANDER-EGG, 1995; DELLAGNELO, 1997; COSTA, CASTANHAR, 1998; KARABULUT, 2015; HILMAN, KALIAPPEN, 2015).

O critério de eficácia dá origem a modelos de desempenho associados ao grau de obtenção de metas empresariais, associados aos objetivos escolhidos, bem como aos fatores que os determinam, enquanto o critério da efetividade introduz modelos que lidam com os impactos econômicos, sociais e ambientais das atividades da empresa (ARRETCHE, 1998; REIS, 2000, VALARELLI, 2000).

Tapscott e Ticoll (2005) elencam os valores corporativos que devem preponderar na tentativa de tornar mais durável a existência das organizações e, dentre diversas características, eles, apontam a sustentabilidade e a boa governança, por exemplo.

Especificamente quanto ao construto desempenho como variável independente em modelos explicativos desse fenômeno, sua mensuração está submetida a diversas abordagens antes mencionadas, e encontra dificuldades práticas e metodológicas. Há, contudo, consenso quanto à multidimensionalidade do conceito, particularmente quanto às dimensões de mercado e financeira (PENROSE, 1959; BRITO, 2007; WERNERFELT, 1984). Os trabalhos de Venkatraman e Ramanujam (1986) e Neely (2005) são exemplos da abordagem mais plural do conceito de desempenho empresarial, contemplando indicadores para além da simples análise dos indicadores financeiros das empresas.

Contribuições originais nesse campo foram feitas por Schmalensee (1985) e Rumelt (1991), contemplando indicadores relativos aos efeitos firma, setor industrial, anos e à interação setor industrial-ano como principais fatores para explicar a variância total observada do retorno sobre os ativos (BRITO 2007).

Venkatraman e Ramanujam (1986) indicaram autores que fazem parte da estrutura de medição de desempenho de uma empresa, tais como os indicadores como de *market-share*, introdução de novos produtos, qualidade, valor adicionado pela manufatura e outras medidas de eficiência operacional.

Ressalta-se, contudo, que esses estudos não abordam especificamente a contribuição da inovação para a construção da vantagem competitiva ou para o desempenho empresarial, apesar de autores relevantes já apresentarem argumentos teóricos sobre o papel da inovação para o desempenho superior das empresas (TIDD, 2001; CHANEY, DEVINNEY, 1992; FREEMAN, 1994; MOTOHASHI, 1998; GOPALAKRISHNAN, 2000; DOSI, 1990).

De acordo com essas contribuições, essas estratégias podem ser entendidas como orientações voltadas para o comportamento inovador que priorizam, no centro de sua concepção, o processo de inovação por meio do surgimento de novas práticas em produtos, processos ou serviços. (LAVARDA, 2009).

A despeito da relação entre inovação e desempenho encontrar suporte na teoria, existem dificuldades para sua investigação empírica. March e Sutton (1997) apontaram, dentre essas dificuldades, as diferentes definições de inovação, de capacidade inovadora e do desempenho e, conseqüentemente, de uma variedade de indicadores para a sua medição. A lacuna na pesquisa da relação empírica entre inovação e desempenho foi também mencionada por Perin, Sampaio, Hoolen, (2007).

Resultados relevantes sobre essa relação, contudo, foram obtidos por Cho e Pucik (2005), que encontraram uma relação direta da inovação e crescimento de vendas, mas indireta entre inovação e lucratividade, sendo esse crescimento totalmente mediado pela qualidade.

Hall (1987), em seu estudo sobre empresas americanas públicas do setor de manufatura, relacionou os indicadores de gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D) e investimentos de capital com a taxa de crescimento em dois períodos (1976-1979 e 1976-1983). Os resultados mostraram que as empresas que não possuem programas de P&D cresceram, em média, 1% a 2% menos do que as empresas que possuem esses programas no período de 1976 a 1983. Além disso, o autor identificou que o investimento em P&D é duas vezes mais eficiente do que o investimento de capital quanto a seu efeito na taxa de crescimento.

Klomp e Van Leeuwen (2001) utilizaram-se dos dados levantados pela CIS-2 (*Community Innovation Survey*) e mostraram que as empresas consideradas inovadoras apresentaram um desempenho melhor em termos de crescimento de vendas e do nível de emprego do que seus pares não inovadores e que a inovação contribui significativamente para o desempenho geral de venda, produtividade (medida pela relação de vendas por funcionário) e crescimento do nível de emprego.

Andreassi (1999), analisando diversos setores da economia brasileira, rejeitou a hipótese de existência de uma relação significativa entre despesas de P&D em período precedente e lucratividade em períodos subsequentes. O autor também não encontrou uma relação significativa entre patentes e lucratividade. Por outro lado, foi aceita a hipótese de relação entre a despesa com P&D em período precedente (1994) e crescimento do faturamento em período posterior (1996), com um intervalo de dois anos.

Tendo em vista esses resultados e considerando a relevância da inovação no desenvolvimento capitalista, fica estabelecida a necessidade de estudos adicionais do impacto dessa variável no desempenho empresarial, particularmente em países em desenvolvimento, como o Brasil, e em setores que ainda não foram contemplados pelos resultados empíricos.

Em particular, percebe-se uma lacuna no estudo dessa relação em empresas do varejo. Esse setor, contudo, tem grande relevância macroeconômica, a despeito de vir apresentando quedas sucessivas em suas receitas, nos seus mais variados segmentos e em todas as unidades da federação nos últimos cinco anos, segundo a Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Tendo esses aspectos em conta, o autor deste trabalho decidiu adotar como sua questão orientadora: Qual a influência da inovação no desempenho de empresas do varejo, em Fortaleza? Essa investigação, além do mais, integra-se no esforço de longo prazo do Grupo de Pesquisa em Inovação e Desempenho do PPGA em Administração da Universidade Estadual do Ceará.

Como consequência da questão de investigação, a presente dissertação tem como objetivo principal testar a significância da relação entre a inovação e o desempenho em empresas de varejo fortalezense. Como corolário, além do objetivo principal, são objetivos específicos do trabalho:

1. identificar os tipos de inovação nas empresas de varejo, em Fortaleza;
2. propor modelo explicativo do desempenho baseado na inovação no segmento de varejo;
3. estimar a relação entre inovação e desempenho do varejo fortalezense;

Além da seção apresentada, esta dissertação ainda é dividida em referencial teórico, metodologia, resultados e considerações finais. O referencial teórico está dividido em desempenho, correntes teóricas sobre a definição do desempenho empresarial, conceituação do desempenho empresarial, delimitação das fronteiras do desempenho empresarial, dimensionalidade do desempenho empresarial, correntes teóricas da inovação e inovação no varejo. A metodologia trata de descrever e justificar os procedimentos metodológicos adotados, compreendendo as características da pesquisa, o universo e amostra, o tratamento dos dados e a operacionalização dos construtos.

2 DESEMPENHO

Hitt, Boyd e Li (2004) afirmam que a pesquisa em estratégia empresarial evoluiu muito nos últimos vinte e cinco anos, mas ainda há baixo consenso quanto a diversos conceitos e às relações entre eles, o que reforça a necessidade da pesquisa empírica. Para contribuir com a melhoria da pesquisa empírica nessa área de conhecimento, esses autores sugerem, dentre outros pontos, a realização de uma mensuração de qualidade, na qual a conceituação é baseada na teoria e descobertas de pesquisa (PEDHAZUR, SCHMELKIN, 1991). Apontam, endossados por outros, que a delimitação do escopo, nível de análise, domínio e perspectiva temporal, é clara e pré-definida, e os indicadores devem ser capazes de representar a conceituação proposta. (VENKATRAMAN, 1989; PEDHAZUR, SCHMELKIN, 1991; HRISTOV, 2015; OSMAN, SHARIFF, LAJIN, 2015; HUSSAIN, KONAR, ALI, 2015; HUANG, WANG, 2016).

O desempenho empresarial aparece como um dos conceitos mais importantes da estratégia empresarial (COMBS; CROOK; SHOOK, 2004; VENKATRAMAN; RAMAJUNAM, 1986), e diversos estudos são realizados para identificar como os retornos das organizações são impactados por diferentes estratégias e características organizacionais (HITT, BOYD, LI, 2004). Apesar da importância e utilização em pesquisas e análises, existem problemas na definição mais apropriada desse conceito (GLICK, MULLER, WASHBURN, 2005), o que limita avanços teóricos.

Venkatraman (1989) sugere que três pontos podem afetar negativamente o processo de mensuração de um conceito: a falta de cuidado na seleção dos indicadores, o desconhecimento das fronteiras do construto e incerteza quanto à sua estrutura fatorial. Esses três pontos podem ser verificados na mensuração do desempenho. Com relação à seleção dos indicadores, Cameron (1986) afirma que indicadores de desempenho são selecionados com base na conveniência e simplicidade na obtenção dos dados, ao invés de uma seleção racional dos mesmos.

Murphy, Trailere Hill (1996) e Combs, Crook e Shook (2004) comprovaram essa afirmação com uma análise sobre a mensuração do desempenho em artigos de empreendedorismo e estratégia respectivamente. Esses autores identificaram que as medidas de desempenho usadas apresentam baixa validade, o que leva a maiores níveis de erro de mensuração, aumenta a variância dos resultados de pesquisa e as chances de se rejeitar hipóteses indevidamente. (HITT, BOYD, LI, 2004).

Há controvérsias também quanto à delimitação das fronteiras do construto. A representação apenas por aspectos financeiros é a forma mais tradicional e usada na avaliação do desempenho (LUMPKIN, DESS, 1996; PACE, BASSO, DA SILVA, 2003; HRISTOV, 2015, KARABULUT, 2015; HILMAN, KALIAPPEN, 2015). Mas medidas não financeiras têm sido recomendadas recentemente por indicar aspectos importantes do ambiente competitivo (MACEDO-SOARES, RATTON, 1999; PACE, BASSO, DA SILVA, 2003). Por fim, muitos pesquisadores representam o desempenho por um único construto apesar de ser mais provável que ele seja multidimensional (GLICK, MULLER, WASHBURN, 2005). Poucos são os trabalhos que visam explorar a mensuração do desempenho empresarial mais a fundo.

Uma das principais referências, que contribui com a conceituação do desempenho empresarial, é o modelo proposto por Venkatraman e Ramanujam (1986). Nesse estudo, os autores propuseram dois domínios para o construto: o financeiro, que engloba a lucratividade, o crescimento e o valor de mercado, e o operacional, que engloba objetivos, como satisfação dos clientes, qualidade, inovação, satisfação de funcionários e reputação. Apesar de propor uma delimitação para o conceito, os autores não testaram a estrutura fatorial nem definiram métricas de desempenho, o que torna o estudo pouco conclusivo, embora tenham feito sugestões quanto às divisões dentro do desempenho.

Outro trabalho importante é o de Combs, Crook e Shook (2004). Nesse, os autores sintetizaram alguns estudos empíricos sobre o tema e realizaram uma metanálise com artigos do Strategic Management Journal para identificar as dimensões do desempenho empresarial. Esse modelo define o desempenho como a resultante social e econômica da interação da empresa com o ambiente no qual essa está inserida (COMBS, CROOKE, SHOCK, 2004). Os autores identificaram apenas aspectos financeiros do desempenho - crescimento, lucratividade e valor de mercado – e comprovaram que esses se agrupam em três dimensões distintas e correlacionadas entre si.

Ao relacionar o desempenho com o ambiente externo, os autores distinguem o desempenho das operações da empresa do desempenho da mesma. Assim, o desempenho das áreas de marketing, logística, serviços, compras, vendas, recursos humanos, infra-estrutura, tecnologia da informação, operações, por ser derivado diretamente de atividades internas da empresa, não é considerado parte do desempenho empresarial. Esse trabalho contribui para delimitação do construto e identificação de sua estrutura fatorial.

No entanto, duas ressalvas devem ser feitas. Primeiramente, apenas aspectos econômicos resultantes da interação da empresa com ambiente foram considerados no modelo e os próprios autores apontaram a necessidade de identificar as vertentes sociais do desempenho.

Em segundo lugar, a dimensionalidade foi testada ao se submeter as correlações de ROA, ROI, ROS, crescimento das vendas e retorno ao acionista, extraídas dos artigos empíricos, a uma análise fatorial confirmatória. Os indicadores utilizados na representação do desempenho foram selecionados com base na sua disponibilidade, e as dimensões crescimento e valor de mercado foram representadas por um único indicador. Esses dois pontos reduzem a validade da mensuração, podendo ter influenciado a estrutura tridimensional identificada.

2.1 CORRENTES TEÓRICAS SOBRE DESEMPENHO

O primeiro intuito dessa subseção é apresentar as correntes teóricas sobre o que é o desempenho de uma empresa. Georgopoulos e Tannenbaum (1957), Cameron (1981) e Kanter e Brinkerhoff (1981) descrevem que, na discussão mais antiga e tradicional, desempenho significa superação das metas.

Em 1967, Seashore e Yuchtman apresentam uma nova definição de desempenho, que é derivada da habilidade da instituição de extrair do ambiente externo recursos escassos e valiosos para se manter funcionando melhor do que a concorrência, de forma a garantir sua sobrevivência. Essa abordagem é influenciada pelos ecologistas populacionais que consideram a sobrevivência como o objetivo final de uma organização e a exploração do meio ambiente como a forma de atingir esse objetivo. As empresas devem conservar seu ambiente para garantir desempenho no longo prazo e considerar que variações ambientais podem afetar suas estratégias de sobrevivência. (KANTER E BRINKERHOFF, 1981).

Em meados dos anos de 1970, surgiram outras duas correntes. Em uma delas, o desempenho da organização era em função da eficiência de suas estruturas e processos e, na outra, ele era função da capacidade da empresa de obter recursos do ambiente e se adaptar a ele. Na década de 1980, surgiu a idéia de que um bom desempenho está associado à satisfação dos interesses dos diferentes grupos que se relacionam com a organização, definição e a retirada da superação dos objetivos organizacionais.

As instituições devem definir metas para esses objetivos e buscar superá-las. Apesar de bastante tradicional e simplista, duas críticas são feitas. A primeira diz respeito ao fato de que os objetivos de uma organização podem ser contraditórios, e a busca de alguns deles causaria efeitos negativos em outros. A outra crítica remete à delimitação de padrões de referência fáceis de serem alcançados, o que levaria uma instituição ineficiente a ter um bom desempenho, haja vista os baixos padrões estabelecidos a serem alcançados (CAMERON, 1981; CONNOLLY, COLLON, DEUSTCH, 1980; KANTER, BRINKERHOFF, 1981)

Para evitar esses dois problemas, Kanter e Brinkerhoff (1981) sugerem que as metas sejam definidas por especialistas, retirar que conheçam os objetivos da empresa e que saibam sob quais condições as metas possam ser alcançadas. Cameron (1980) também recomenda que elas sejam claras, mensuráveis, pré-definidas e consentidas entre membros da organização. O fato de não haver metas padronizadas para todas as organizações dificulta a comparação de organizações e a identificação dos diferentes aspectos de desempenho empresarial.

A terceira corrente teórica define a eficiência da firma como função da eficiência de suas estruturas e processos, mediada pelo clima organizacional. Alguns critérios de avaliação das estruturas e processos são: a flexibilidade, a estrutura de liderança, a estrutura hierárquica e o fluxo de informações (KANTER E BRINKERHOFF, 1981). Empresas eficientes são aquelas com: alto nível de integração entre processos, baixa quantidade de gargalos administrativos e produtivos, fluxo horizontal e vertical contínuo de informação e bom relacionamento entre funcionários (CAMERON, 1981).

Em outras palavras, admite-se que empresas com menor nível de desperdícios ou perdas são as que apresentam melhor desempenho. No entanto, essa é uma abordagem de complexa mensuração, uma vez que, para se avaliar a eficiência de uma organização, é necessário mensurar a eficiência de todos seus processos. Além disso, assume-se que os mesmos processos são responsáveis pelos diversos aspectos do desempenho. (KANTER, BRINKERHOFF, 1981).

2.1.1 Dimensionalidade das fronteiras do Desempenho Empresarial

Venkatraman (1989) sugere que a dimensionalidade de um construto deve ser discutida na fase de definição de teórica. Essa necessidade é reforçada ao se falar do desempenho empresarial, pois é possível perceber, com o trabalho de Glick, Muller e Washburn (2005), a falta de concordância sobre esse tema entre pesquisadores.

Quanto à sua estrutura fatorial, o desempenho poderia ser unidimensional ou multidimensional. A unidimensionalidade indicaria que todos os indicadores utilizados para representar a satisfação dos clientes e funcionários, o crescimento, a lucratividade, o valor de mercado e o desempenho social e ambiental seriam altamente correlacionados e intercambiáveis entre si. Simerly e Li (2000) defendem que, com base na teoria dos *stakeholders*, não é possível aceitar apenas uma dimensão. Isso ocorre porque essa única

dimensão implicaria que todos os *stakeholders* apresentam as mesmas necessidades e demandas, o que não é o que se vê na realidade.

Se assim fosse, não seria necessário gerenciar as especificidades das diversas partes (FROOMAN, 1999). Além disso, essa seria uma operacionalização simplista para um conceito de fundamentos teóricos complexos como é o caso do desempenho (GLICK, MULLER, WASHBURN, 2005; CAMERON, 1986; CHAKRAVARTY, 1986; COMBS, CROOK, SHOOK, 2004; MURPHY, TRAILER, HILL, 1996; SEASHORE, YUCHTMAN, 1967). Outro ponto que leva à rejeição da unidimensionalidade é o fato de indicadores dos conceitos apresentados, quando usados como medidas de desempenho, já terem sido submetidos a técnicas de análise fatorial e estruturas multidimensionais terem sido identificadas, como será visto a seguir.

Estudos que empregaram técnicas de análise fatorial exploratória e confirmatória para testar a dimensionalidade dos aspectos lucratividade e crescimento, identificaram dois fatores distintos (SWAMIDASS, KOTHA, 1998, KOTHA, SWAMIDASS, 2000 SILVERMAN, NICKERSON, FREEMAN, 1997; NARASIMHAN, KIM, 2002; BAUM, WALLY, 2003, KARABULUT, 2015; HILMAN, KALIAPPEN, 2015 OH, 2015; KARABULUT, 2015; NDESAULWA, 2016, MERTENS, et al. 2016; ZERVOPOULOS et al., 2016). Lucratividade e valor de mercado também aparentaram ser duas dimensões. Rowe e Morrow (1999) verificaram esse fato por meio de uma análise fatorial confirmatória e Tanriverdi e Venkatraman (2005), comprovaram tal proposição com uma análise de correlação.

Quando indicadores de crescimento, lucratividade e valor de mercado foram analisados em conjunto, uma tridimensionalidade foi encontrada. Combs, Crook e Shook (2004) chegaram a esse resultado ao submeter uma matriz de correlações a uma análise fatorial confirmatória. Cho e Pucik (2005) tiveram bons níveis de ajuste em seu modelo de equações estruturais, cujas variáveis latentes de desempenho eram crescimento, lucratividade e valor de mercado. Esses estudos sugerem que aspectos financeiros do desempenho se agrupam em três variáveis latentes distintas. A satisfação dos clientes, por sua vez, parece ser unidimensional.

Fornellet al. (1996) usaram indicadores de satisfação geral e adequação às expectativas e desempenho do produto versus desempenho ideal para calcular um índice de satisfação dos clientes – o American Customer Satisfaction Index (ACSI) - o que indica unidimensionalidade. Moura e Gonçalves (2005) também encontraram um fator por trás desses mesmos indicadores. Pesquisas que utilizaram causas e conseqüências na representação da satisfação dos clientes também encontraram uma dimensão. Tracey, Vonderembse e Lim(1999) agruparam valor percebido, taxa de retenção e número de reclamações em um único fator. Sila

e Ebrahimpour (2005) e Sila (2007) encontraram uma única variável latente influenciando indicadores de retenção de clientes, qualidade de entrega, valor agregado e serviços personalizados.

Como as causas e conseqüências foram representadas por apenas um ou dois indicadores, é possível que a unidimensionalidade tenha sido encontrada devido à simplicidade da medição. Mesmo nesse caso, uma única dimensão faz sentido; ela reflete o processo de satisfação dos clientes. Evidências sobre a dimensionalidade dos conceitos de satisfação dos funcionários, desempenho social e ambiental, quando utilizados como medidas de desempenho, são mais escassas. Sila e Ebrahimpour (2005) e Sila (2007) testaram e encontraram uma única variável latente influenciando giro de funcionários, absentéismo, número de sugestões de funcionários e desempenho do funcionário. Jonhson e Greening (1999) realizaram uma análise fatorial confirmatória e verificaram, que o relacionamento com o meio ambiente e a qualidade e segurança do produto se agrupam em um fator (produto responsável) enquanto o relacionamento com a comunidade, o trato com os funcionários e a contratação de minorias resulta em outro (relacionamento com pessoas).

Venkatraman (1989) sugere que a estrutura dimensional seja testada com base em dados empíricos, mas não foi encontrado nenhum estudo que testasse a estrutura fatorial. Assim, a unidimensionalidade não pode ser completamente descartada, mas aceitar a existência de múltiplos fatores é prudente. Assim, baseando-se nos estudos realizados e na disponibilidade dos dados analisados para o presente estudo, achou-se mais interessante adotar a unidimensionalidade.

2.1.2 O Construto Desempenho e a Visão Baseada em Recursos

A aplicação da lógica da teoria dos jogos aos conceitos de RBV indica que as empresas são fundamentalmente heterogêneas em termos das funções-objetivo que perseguem, aos de conhecimentos e habilidades que possuem e nas de estratégias que concebem para responder aos competidores, criando um valor econômico que leva a uma vantagem competitiva. (BARNEY, 1994).

Ainda no conceito RBV, a vantagem competitiva é expressa em termos da habilidade de criar maior valor econômico relativo. Para criar mais valor que os rivais, uma empresa deve produzir maiores benefícios líquidos através de uma diferenciação superior e/ou custos menores. O benchmark para comparação é o concorrente marginal. Indicadores

financeiros para essa abordagem são a lucratividade e o crescimento da firma (BARNEY e CLARK, 2007). Uma abordagem interessante é avaliar quais fatores realmente contribuem para o crescimento das firmas e tentar estabelecer a relação entre eles. Voltando aos conceitos da escola RBV, o desempenho das empresas está relacionado aos seus recursos disponíveis, principalmente àqueles relacionados com a criação de valor, raros, de difícil cópia e que sejam explorados de maneira efetiva pelas organizações. Como existe heterogeneidade de recursos entre as empresas, teremos diferenças de desempenho entre elas. Cabe, portanto, definir quais variáveis de desempenho representam de maneira adequada vantagem competitiva criada pelos recursos das empresas avaliadas.

2.1.4 Síntese do Construto Desempenho

Esta pesquisa delimitou como variável dependente da análise o desempenho do negócio. Com base nos dados coletados, foi escolhida uma variável representando os resultados da empresa (Faturamento Bruto).

3 INOVAÇÃO

3.1 CORRENTES TEÓRICAS DA INOVAÇÃO

Os economistas têm debatido por muito tempo os vários significados da inovação. Schumpeter (1912) deu definições iniciais de que as inovações representam um conjunto de novos resultados e elas dependem do comportamento empreendedor, ou seja, a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, novas fontes de fornecimento de matérias-primas; e nova organização de qualquer indústria.

A inovação, para ele, é essencialmente um conceito "não-tecnológico", é o processo de empreender, de alocar recursos disponíveis para novos usos. Economistas posteriores caracterizaram a inovação principalmente como mudança tecnológica radical, causando mudanças fundamentais na relação custo-quantidade, medida por meio da intensidade de P & D, ou dos números de patentes (Solow, 1957; Romer, 1990; Grossman , Helpman, 1994).

A partir de uma perspectiva evolucionária, a inovação é definida como um processo socioeconômico mais dependente da seleção "ex post" e da aprendizagem do que de uma seleção "ex ante" de previsão. Suas caracterizações e efeitos podem variar em diferentes contextos da indústria, devido às diferenças nas estruturas institucionais, nas políticas de P & D, ou na percepção dos gestores sobre os custos ou a procura de inovação (Nelson e Winter, 1977).

A literatura de gestão vai além do sentido de que a inovação é uma mudança tecnológica radical e passa a concebê-la como uma ampla gama de resultados ou atividades percebidas como nova por uma unidade de inovação (isto é, um grupo ou uma empresa) (Zaltman et al., 1973; Rogers, 1995; Gopalakrishnan, Damanpour, 1997).

Exemplificando a extensa gama de definições acerca do que se trata inovação, Storey (2000) refere-se à disputa sobre os próprios significados do termo inovação, que nas organizações é por vezes usado livremente e de forma intercambiável ao lado de termos como "invenção" ou "mudança". Outras distinções são feitas entre "invenção" e "inovação". Enquanto "invenção" é algo novo para o qual uma patente pode ser concedida, "inovação" é algo caracterizado como comercializar novas ideias.

Aqui, as medidas de mercado ou a aceitação do consumidor de novas ideias - em vez de números de patentes concedidas - proporcionam uma melhor evidência de taxas de sucesso para a inovação (Akrich et al, 2002, p 188).

A rica literatura também caracteriza tipos de fabricação de inovação como "incrementais" ou "radicais" (Downs e Mohr, 1976; Dewar e Dutton, 1986; Nord e Tucker, 1987), "**bottom-up** ou **top-down**" (Kimberly de 1979), "de rotina" ou "não-rotineira" (Dewar e Dutton, 1986; Nord e Tucker, 1987) e "sustentável" ou "disruptiva" (Christensen, 1997). Garcia e Calantone (2002) analisam os diferentes significados do termo dentro do desenvolvimento de novos produtos e propõe uma tipologia de organização para a definição de inovação do produto a partir de marketing, perspectivas tecnológicas, em uma perspectiva macro ou micro.

A inovação em serviços (muito presente no varejo) é menos tangível ou de base tecnológica e, portanto, um pouco menos fácil de definir e medir (Tether, 2005). Enquanto um corpo crescente de literatura diferencia padrões de inovação de serviços (Pavitt, 1984; Barras, 1986; Gadrey et al, 1995;. Evangelista, 2000; Miozzo e Soete, 2001;. Michel et al, 2008), os estudiosos, em geral, concordam que a inovação nos serviços permanece subpesquisada e ainda pouco compreendida (Miles, 2000; Tether, 2005; Toivonen e Tuominen, 2006; Gallouj e Savona, 2009; Djellal et al, 2013).

Isso tem sido particularmente especial no caso do varejo, em que a literatura sobre inovação é relativamente nova e fragmentada, embora um fluxo de publicações recentes esteja começando a retratar o panorama da inovação no varejo. Ao analisar os dados de varejo em nível de país a partir do Inquérito Comunitário à Inovação (CIS5) e relacionando-o a pesquisas com outros dados, Reynolds e Hristov (2009) exploraram a natureza e incidência de barreiras à inovação no setor.

Eles concluíram que, embora as definições de inovação de varejo ainda sejam problemáticas, o varejo não é inerentemente menos inovador do que outros setores dentro economias desenvolvidas. Enquanto as barreiras organizacionais e regulamentares para a inovação dentro do setor são percebidas como poucas, as empresas de varejo identificam altos custos de financiamento e, também, custos econômicos da inovação. Tais custos podem ser notados, por exemplo, com o esforço organizacional por parte da empresa em investimentos na reorganização de processos cotidiano

Outras pesquisas recentes destacam várias práticas de inovação no setor, explorando a mudança institucional, características da inovação no varejo, saída de inovação dentro das várias áreas funcionais de uma empresa de varejo, novas tecnologias de varejo ou canais para o mercado (KARABULUT, 2015; HILMAN, KALIAPPEN, 2015). Por exemplo, Levy et al. (2005), Mitchell (2010) e Sorescu et al. (2011) continuam a forte tradição do pensamento anterior sobre mudança institucional no setor de varejo (McNair, 1958; Hollander, 1960, 1966; Christensen e Tedlow, 2000), explorando os *drivers* e padrões de inovação do modelo de varejo.

Do ponto de vista de gestão, Hristov (2007) destaca as principais características e áreas de inovação de varejo, enquanto Medina e Rufin (2009) exploram o papel mediador da inovação sobre as orientações estratégicas mais amplas de varejistas. O estudo conclui que os varejistas são co-inovadores ativos dentro de suas cadeias de fornecimento e que a inovação cria um forte impacto particularmente sobre seu desempenho no mercado de varejo.

Wong (2012) explora a inovação no desenvolvimento de produtos verdes, afirmando um papel de mediação da inovação verde na vantagem competitiva dos varejistas, enquanto Grayson (2011) caracteriza a inovação incorporada em práticas de sustentabilidade como um processo de co-criação de valor estratégico entre os fornecedores empregados e cada vez mais clientes.

A inovação é um termo amplo e um processo complexo (Bessant e Tidd, 2011) que tem atraído muito interesse em um número de disciplinas, incluindo psicologia, comportamento organizacional e engenharia (Damanpour e Wischnevsky, 2006). Assim, enquanto não há uma definição universal da inovação, há um consenso de que a inovação é um processo que implica "novidade" em relação aos produtos, processos, serviços ou práticas de negócio.

A definição de inovação, tal como utilizado no Inquérito Comunitário à Inovação da UE (CIS), parece capturar o vasto leque de atividades inovadoras. O CIS define uma inovação como a introdução de um método de produto, processo, método organizacional ou de marketing novo ou significativamente melhorado pela empresa. A inovação é considerada nova para a empresa, embora não necessariamente para o mercado, na medida em que poderia ter sido originalmente desenvolvido por outras empresas.

A definição de pequeno varejo pode incluir uma série de critérios, incluindo o tipo de propriedade, número de estabelecimentos e tamanho do negócio em termos do número de empregados e volume de negócios. Além disso, vários termos têm sido usados para descrever o pequeno varejo, incluindo “pequenas lojas”, “lojas independentes”, “lojas de conveniência”, “lojas locais” e “lojas de propriedade familiar”. A partir de uma revisão da literatura, uma definição ampla de pequeno varejo é adotada para este trabalho.

O foco está no setor de varejo independente através de uma variedade de setores de produtos, pequenas lojas que não fazem parte dos grandes formatos, pequenas loja de múltipla propriedade, lojas de conveniência, e que não possuem a base de recursos e apoio disponível para esses operadores. Esses pequenos varejistas normalmente têm menos de 10 empregados em tempo integral (Smith e Sparks, 2000) e operam em menos de 10 pontos de venda (Megicks, 2007).

A seção de revisão de literatura, em seguida, fornece uma análise da inovação no contexto do varejo. Enquanto há um extenso corpo de conhecimento em inovação, a literatura apenas recentemente examinou a inovação no contexto do setor de serviços (ETTLIE E ROSENTHAL, 2011; HIPP ET AL, 2000; MILES, 2000; OKE, 2004; TETHER, 2005, KARABULUT, 2015; HILMAN, KALIAPPEN, 2015).

A discussão sobre a inovação no varejo tem-se centrado nas maiores empresas de varejo; no entanto, a contribuição dessa literatura reside na elucidação das principais dimensões da inovação no varejo e em destacar a variedade de atividades que proporcionam inovação para o pequeno varejista. Os *insights* a partir da revisão da literatura serão usados para formar a base de uma estrutura conceitual para o estudo da pequena inovação empresa de varejo, e uma série de proposições serão apresentadas mais tarde no trabalho.

3.2 INOVAÇÃO NO VAREJO

Pantano (2014) descreve os varejistas como “passivos adaptáveis” de novas tecnologias e suas estratégias de inovação como meio de aumentar a sua capacidade dos mercados de compreensão e as tendências futuras, em vez de desenvolver novas tecnologias por si só. No geral, não é falta de discussão acadêmica sobre a inovação de varejo. No entanto, são escassas, na literatura, pesquisas que conceituem claramente os significados percebidos de inovação no varejo ao lado de suas práticas de medição. Na verdade, Adams et

al. (2008) observam uma "curiosa falta de conhecimento" sobre medidas de desempenho específicos de varejo de inovação em contraste com a natureza intensamente competitiva e dinâmica do setor.

Alterar os modelos de estudos sobre a inovação no varejo pode ser rastreado até a "mudança" tardia ou até modelos cíclicos que foram desenvolvidos para caracterizar a mudança de varejo durante períodos de tempos longos (Hollander, 1960; McNair, 1958). Estes têm fornecido alguns insights sobre mudanças em instituições de varejo, apesar de suas limitações terem sido bem documentadas. Os modelos de mudança de varejo ao longo do tempo têm-se centrado sobre a natureza cíclica do setor. McNair (1958) conceituou o "ciclo do varejo" e tentou explicar a ascensão e queda de certos tipos de formato de varejo e propôs que as novas formas de venda a varejo devem seguir caminhos evolutivos. Além disso, vale ressaltar que a inovação em varejo ocorre, prioritariamente, nos processos.

A importância da inovação de processos se distingue de inovação de produto principalmente porque cada um requer diferentes habilidades organizacionais (Damanpour, Gopalakrishnan, 2001). Em outras palavras, pode-se esperar um foco do produto a ser associado a uma cultura externamente orientada, enquanto que o foco do processo seria alinhar com os elementos internos da organização. Assim, a inovação de processo é focada em adotar a inovação para melhorar os processos internos em termos de eficiência e produtividade. Uma forma de inovação de processo é a contínua melhoria, que promove tal comportamento, como capacitação dos funcionários, gestão participativa, trabalho em equipe, utilização de equipamentos modernos e envolvimento dos trabalhadores na prestação de sugestões (Imai, 1986; Lawler, 1994;. Spreitzer et al, 1997).

Outrossim, as inovações em processos podem ser caracterizadas como as adesões de métodos de produção novos ou significativamente melhorados. Esses métodos possibilitam melhorias na produtividade, redução de custos, aumento da vida produtiva de equipamentos e processos, entre outros (MANUAL DE OSLO, 2005). Desta forma, percebe-se que, conquanto o varejo possa implementar inovações relacionadas aos processos em busca de um desempenho melhor, percebe-se que a busca por inovação em produtos no varejo não é tão aplicável, pois tal tipo de inovação tende a ocorrer com mais frequência em organização que criam os produtos em vez de apenas comercializá-las.

Para que as inovações em processos obtenham sucesso, é necessário, entre outras coisas, competência no desenvolvimento e implantação da gestão da inovação tecnológica

(BESSANT et al., 2005). Podem existir, nesse processo, eventuais avanços relevantes tais como a automatização de um processo ou a troca de equipamentos antigos por uma nova geração de equipamentos.

O ciclo do varejo tem uma série de limitações em termos de poder explicativo. No entanto, a evolução dos diferentes tipos de varejo e o surgimento de novos tipos de varejo podem ser atribuídos à inovação (Ellis, 1976). O "ciclo de vida do produto", proposto inicialmente por Levitt (1965), foi posteriormente desenvolvido no contexto de varejo por Davidson e Johnson (1981). Davidson e Johnson (1981) propuseram a ideia de que as instituições de varejo, como os produtos que vendem, têm um ciclo de vida que incorpora as fases de introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Nesse contexto, Ellis (1976) destacou o papel de "agentes de mudança" no avanço ou restrição da adoção de uma inovação, e argumentou que sua influência foi proporcional aos seus esforços para promover sua causa e para a credibilidade percebida ao adotante potencial. Outros trabalhos, em seguida, examinaram a difusão de inovações, em particular o grande formato de loja / supermercado de alimentos, através de mercados internacionais, incluindo algumas economias menos desenvolvidas e emergentes (GOLDMAN, 1974, 1981, 2000; KAYNAK, 1985). Estes estudos têm descrito as limitações e modernização do sistema de varejo local, tradicional e analisam as barreiras para a aceitação do formato de supermercado.

O surgimento da inovação como um assunto de interesse dentro da literatura de varejo levou a um número especial do *Journal of Retailing* dedicado ao tema, que procurou explorar diferentes aspectos de inovações atuais e futuros no varejo (Shankar e Yadav, 2011). Estudos recentes têm examinado a inovação a partir de perspectivas diferentes, incluindo: mudança de formato de varejo e modelos de negócios de varejo (REYNOLDS ET AL, 2007; SORESCU ET AL, 2011, KARABULUT, 2015; HILMAN, KALIAPPEN, 2015); barreiras à inovação (REYNOLDS, HRISTOV, 2009 OH, 2015; NDESAULWA, 2016, ZERVOPOULOS et al., 2016); decisões de sortimento (DEKIMPE et al, 2011; Fornari et al, 2009); *shopper marketing* (SHANKAR et al, 2011); preços e de promoção (GREWAL et al, 2011); as condições de mercado para a inovação (REINARTZ et al, 2011; ZERVOPOULOS et al., 2016); e o papel dos varejistas em inovações alimentares (BECKEMAN, OLSSON, 2011; OMAR, 1995).

Reynolds et al. (2007) diferenciaram entre a inovação operacional mais a longo prazo e estratégica de curto prazo no varejo. Eles associaram a inovação estratégica com

investimento e custo elevado / alto impacto realizados em equipes multidisciplinares. Segundo os autores, a inovação operacional é contínua e incremental, relativamente de baixo custo, desenvolvida através da experimentação, caracterizada por ciclos de inovação de curto prazo e incorporada como uma área funcional.

As barreiras à inovação no varejo foram examinadas por Reynolds e Hristov (2009). Seu estudo envolveu grandes empresas em 12 setores de varejo diferentes. Enquanto eles identificaram barreiras reduzidas à inovação ao longo de vários anos, as maiores barreiras foram associadas com o custo de financiamento e com os riscos econômicos percebidos que se relacionavam com inovação, especialmente para as PME. Tais riscos diziam respeito a, dentre alguns fatores, como retorno sobre o investimento abaixo do esperado ou mais demorado que o estipulado. Eles também identificaram a falta de compromisso por parte das empresas de varejo do Reino Unido com instituições acadêmicas para novas ideias, informações e cooperação.

A literatura, de forma geral, indica que os pequenos varejistas, apesar da falta de recursos e conhecimento, podem empreender estratégias competitivas que levam a um melhor desempenho. Estas estratégias poderiam demonstrar uma abordagem inovadora, com base nos recursos essenciais do negócio, incluindo, entre outros, espírito empreendedor do proprietário-gerente e a proximidade com os clientes.

Há alguns traços comuns nas premissas sobre a inovação entre os serviços / literaturas de varejo e domínio de pequenas empresas. Em primeiro lugar, há uma expectativa de que a inovação será mais focada na maneira de fazer as coisas - ou será melhor que aquilo que até ali levou.

Em segundo lugar, existe algum suporte para uma conceituação incremental em oposição à abordagem radical para a inovação entre pequenas empresas, embora o apoio a este argumento seja talvez mais forte na pequena literatura de varejo. Em terceiro lugar, as redes e atividades de colaboração são consideradas importantes na promoção da capacidade de inovação em pequenas empresas. No entanto, as características operacionais específicas de pequenos varejistas e a natureza do seu ambiente de negociação sugerem a necessidade de examinar mais de perto a natureza da inovação dentro de cada firma.

3.2.1 Conceituação de Inovação e Mudança nos Formatos de Varejo

A natureza da inovação no varejo e inovações em serviços de uma forma mais geral é pouco pesquisada (Hristov, Reynolds, 2005; Tether, 2005; Miles, 2000). Por exemplo, enquanto o maior banco de dados de artigo de negócios (Springer) contém cerca de 31.000 artigos relacionados com a inovação, pouco mais de 300 se relacionam com questões de inovação de serviços e apenas 15 artigos acadêmicos foram escritos especificamente sobre a inovação de varejo. No contexto da inovação, Miles (2000) sugere que os serviços sempre tiveram um status de "Cinderela", sendo jogado à margem *domainstream*.

Quase toda a nossa compreensão da inovação decorre dos estudos em empresas de fabricação, com o foco em inovações técnicas e, principalmente, inovações radicais. O serviço, no entanto, é diferente, no sentido de que a inovação tende a ser de natureza contínua, e não umasequência de uma série de alterações entre períodos de estabilidade (CORDA, 2005). Pode-se contrastar, por exemplo, o desenvolvimento de seis modelos distintos de carro Volkswagen Golf desde a sua criação, com o desenvolvimento de contadores de estoque em hipermercados ao longo de um determinado período de tempo. Neste último, a inovação dos serviços é sobre as mudanças no "como" "onde" e "quando" um serviço é entregue e envolve menos P& D tradicional.

Da mesma forma, na medição da inovação, temos a tendência a analisar métricas facilmente identificáveis - como o número de patentes, ou níveis de gastos com P & D. Separada de preocupações sobre a gênese e características do formato da inovação está a questão de como diferentes tipos de formato de inovação se movimentam para se tornarem dominantes no varejo: se, em outras palavras, há mudanças detectáveis na estrutura das instituições de varejo.

Modelos para explicar a mudança de formato ao longo do tempo foram desenvolvidos principalmente dentro de um contexto americano (EUA), onde uma grande distribuição tem sido predominante durante mais tempo (Levy et al., 2005). A preocupação com a natureza aparentemente cíclica do setor (o que vai, volta) levou ao desenvolvimento inicial do "ciclo do varejo" de McNair promulgando o conceito em 1958.

O ciclo procurou explicar a ascensão e queda de determinados tipos de formatos de varejo; o estado atual (em 1958) do setor de lojas de departamento, que eram, nos EUA, a

melhor exemplificação da "fase vulnerável" do ciclo. Mas comentaristas acharam o ciclo de difícil aplicação a outros setores de varejo.

O conceito de ciclo de vida do produto, em marketing, inicialmente proposta por Levitt (1965), foi posteriormente desenvolvido dentro de um contexto de varejo na década de 1970 (Davidson et al, 1976;. Davidson e Johnson, 1981). Mais recentemente, os comentaristas caíram sobre o conceito de "big média" para descrever a evolução do formato nos EUA (Levy et al., 2005). Esta abordagem tem a vantagem de combinar elementos do ciclo de vida - tanto os efeitos das economias de escala incrementais, nascimento e morte - ao longo da noção-chave do formato de inovação, juntamente com o preço relativo e não de fatores de preços (ofertas).

A estrutura de varejo é de tal ordem que os varejistas normalmente existem em um dos quatro segmentos: inovadores, meio grande, baixo preço e "em apuros". Os varejistas que ocupam o segmento inovador direcionam suas estratégias para os mercados de qualidade-consciente que procuram ofertas Premium, varejistas de preço baixo recorrem aos mercados de preços-consciente. Varejistas médios grandes prosperam por causa de suas ofertas de valor, e varejistas "em apuros" são incapazes de entregar altos níveis de valor em relação a seus concorrentes (Levy et al., 2005).

Alcançar economias de escala permite que os varejistas de preço baixo e inovador se mudem para o "meio grande". Complacência, ou incapacidade de manter o equilíbrio correto entre os fatores de preço e não de preço para clientes resulta em varejistas que falham, que se deslocam para o segmento "em apuros". Empresas como Wal-Mart e Target são bem sucedidas em seu domínio dentro do "meio grande"; varejistas convencionais de lojas de departamentos, tais como K-Mart e Sears encontrar-se "em apuros". A Validade deste modelo ainda não foi testada fora dos EUA.

Além disso, estes modelos são desenvolvidas para caracterizar a mudança no varejo ao longo de períodos de tempo relativamente longos. Até que ponto esses modelos representam de forma confiável experiência contemporânea na prática da inovação de varejo e da natureza observada de mudança de formatos de varejo? Em particular, o quão bem eles correspondem às observações de profissionais com experiência significativa do processo de inovação formato de varejo?

De acordo com Runyan e Droge (2008), a literatura sobre o pequeno varejo é díspar, e as pesquisas nesta área carece de sofisticação teórica. No entanto, existe agora um extenso corpo de conhecimento sobre pequenas empresas. D'Andrea et al (2006) destacou duas grandes perspectivas da literatura - os fatores macro e micro que afetam o desempenho do pequeno varejista. A perspectiva macro em estudos de varejo de pequenas empresas examinou o impacto de novas formas de venda a varejo (Smith e Sparks, 1997), políticas públicas e regulamentações de planejamento (Davies, 1976; Kirby, 1981) e da contribuição social de pequenas lojas (Paddison e Calderwood, 2007; Smith e Sparks, 2000).

Estudos de nível micro têm-se centrado sobre os problemas operacionais enfrentados pelos pequenos varejistas (Doody e Davidson, 1964), os tipos e as funções de pequenas independentes (Dawson e Kirby, 1979; Smith e Sparks, 2000); os desafios competitivos (Bromley e Thomas, 1995; Radder, 1996; Schmidt et al, 2007) e as possíveis alternativas estratégicas (Conant et al, 1993; Megicks, 2001; Watkin, 1986). Os problemas enfrentados pelos pequenos varejistas têm sido amplamente cobertos pela literatura.

O trabalho de Smith e Sparks (2000) destaca os principais problemas enfrentados pelos pequenos varejistas independentes, referentes às insuficiências no ambiente de negociação (questões econômicas, a concorrência de outros varejistas e as dificuldades de localização), a forma de varejo (custos operacionais, disponibilidade de capital de investimento e de gerenciamento de problemas) e gestão (experiência de gestão e técnicas, e idade do empreendedor).

A falta de orientação para o mercado e posicionamento tem sido citado como um desafio para os pequenos varejistas (Clarke e Banga, 2010; Radder, 1996; Sullivan e Savitt, 1997). Para os pequenos varejistas, tanto a implementação de nova legislação e os custos associados com a implementação são pesados (SMITH E SPARKS, 2000; THOMAS, 1995; FINDLAY et ai, 2001; MULLIS E KIM, 2011; E POLONSKY JARRATT, 1992,).

Apesar dos desafios prevaletentes, há oportunidades para pequenos varejistas para utilizar os recursos e capacidades internas existentes para o crescimento e desenvolvimento. Uma série de estudos sobre as estratégias empregadas pelos pequenos varejistas têm usado a obra de Porter e suas três estratégias genéricas de diferenciação, foco e liderança de custo como uma estrutura (Fiorito e LaForge, 1986; Kean et al, 1996; Megicks, 2007; Watkins, 1986).

Os estudos têm identificado uma forte evidência do posicionamento estratégico por pequenos varejistas e uma correlação entre a estratégia e a performance (Conant et al, 1993; Fiorito e LaForge, 1986; McGee e Rubach, 1996). Tipos de varejo genéricos ou grupos concorrentes de maneiras diferentes foram identificados, incluindo "especialidade" e "não-especialidade" (Fiorito e LaForge, 1986) e 'comerciantes' e 'especialistas' (Conant et al, 1993). O atendimento ao cliente fornece pequenos varejistas com possibilidade de diferenciação da natureza mais impessoal da grande configuração múltipla de impessoalidade existente em grandes redes de varejo (McGee e Peterson, 2000; Megicks, 2007).

Um outro caminho para o crescimento disponível para os pequenos varejistas pode ser acessado através do envolvimento em alianças estratégicas, e isso tem sido demonstrado que têm um impacto positivo sobre o desempenho dos pequenos varejistas (Ghisi et al, 2008; Reijnders e Verhallen, 1996). Ser parte de uma aliança, propicia aos pequenos varejistas a chance de poderem aproveitar os benefícios das economias na compra, No acesso ao apoio e conhecimento, e nas reduções no risco e esforço financeiro.

Bhaskaran (2006) especificamente explorou como pequenos varejistas poderiam inovar e os fatores que afetaram sua capacidade de inovar. O estudo dos varejistas de frutos do mar em Victoria, Austrália concluiu que os investimentos em desenvolvimento e adoção de práticas inovadoras tendem a gerar vantagens competitivas sobre grandes supermercados e levou a um melhor desempenho empresarial.

Além disso, (2006) o estudo de Bhaskaran identificou inovação incremental como uma importante ferramenta estratégica para o sucesso das pequenas e médias varejistas. O presente trabalho vai agora se concentrar em alguns temas relevantes da literatura inovação nas PME, a fim de captar a natureza da inovação em um contexto de pequena empresa e os principais fatores que afetam a capacidade de inovação para as pequenas empresas. O documento então procederá para examinar a natureza da inovação nos serviços, contexto do varejo e os avanços na teoria da inovação de varejo.

3.2.2 Inovação em Pequenas Empresas

Inovação em um pequeno negócio traz características do contexto de inovação das PME. Pensa-se, geralmente, que as pequenas empresas que inovam aumentam suas chances de sobrevivência, crescimento e de obter um melhor desempenho (LAFORET, 2011; NORTE

E SMALLBONE, 2000; OKE ET AL, 2007). Há um reconhecimento de que as PME são bem adequadas para a geração de inovação. As pequenas empresas têm menos estruturas e gestão organizacionais hierárquicos, e, portanto, podem ter mais flexibilidade e ser mais rápido para realocar seus recursos, para se adaptar às mudanças na demanda e criar novos produtos e processos.

Os processos de inovação nas pequenas empresas são muitas vezes informais e fracamente estruturados, embora as comunicações informais possam promover e facilitar a inovação, acelerando a tomada de decisões.

Muitas pequenas empresas são empresas familiares em que a atmosfera informal da família pode levar a uma maior motivação dos funcionários, menor burocracia e custos trabalhistas mais baixos (Hadjimanolis, 2000). O conhecimento sobre como as PME inovam manteve-se pouco claro (Hotho e Champion 2011) e tem havido um foco predominante em empresas de maior dimensão. O grau de entendimento que pode ser adquirido a partir das experiências de inovação na empresa espaço tem sido questionado e tem havido apelos para estudos sobre o processo de inovação nas PME em um contexto das PME, em vez da abordagem "pequeno grande negócio" de ver as PME , uma versão menor de grandes empresas, respeitando, assim, suas características (McAdam et al, 2004).

Não têm sido conflitantes as conclusões quanto aos tipos de inovação que as pequenas empresas desenvolvem. Há relativamente pouco tempo, tem havido algum interesse em inovação incremental nas PME. Tether (2005) constatou que as empresas menores eram mais propensas a ser associadas com a inovação envolvendo a mudança organizacional, enquanto que as grandes empresas foram mais orientadas para o desenvolvimento de novos produtos e processos de produção.

Além disso, tem-se argumentado que as pequenas empresas são mais propensas a ter a inovação incorporada dentro de suas operações do dia-a-dia (Forsman, 2011). O estudo de Oke et al (2007) argumenta que existem grandes resultados de desempenho a serem obtidos de adotar a inovação incremental e vantagem, portanto, competitiva. Devido à natureza flexível das PME, este tipo de inovação pode ser desenvolvida em uma escala mais barata e em um ritmo muito mais rápido do que de inovações radicais. No entanto, tem havido algum debate sobre este ponto de vista, com resultados inconsistentes, e estudos anteriores ligaram inovações radicais com as pequenas empresas e inovações incrementais com empresas maiores (DAMANPOUR E WISCHNEVSKY, 2006).

Além disso, as capacidades estratégicas do PME foram encontradas para resultar em diferentes níveis de inovação de produtos, com as PME mais empreendedoras que se consideram estar em uma posição para atingir um nível significativamente mais elevado de inovação de produtos (Raymond e St-Pierre, 2010). Quanto às barreiras de inovação e aos facilitadores, a literatura sugere que as PME tendem a enfrentar maiores obstáculos à inovação do que os seus homólogos maiores (USSMAN ET AL, 2001; GRIFFITH ET AL, 2009; NIETO E SANTAMARIA , 2010).

Estudos têm destacado uma ampla gama de fatores que atuam como barreiras à inovação das PME, incluindo fatores internos (por exemplo, as questões financeiras, habilidades de marketing, planejamento estratégico, gestão e características pessoais) e externos (por exemplo, demanda, oferta e questões ambientais) para a empresa. PME podem superar tais barreiras através de uma gama de características ambientais, estruturais externas que tenham sido identificados como contribuintes para afetar a inovação e o sucesso das PME. Estes incluem a rede, o apoio regional, planejamento de negócios e estratégia e características empreendedoras (Laforet, 2011).

A importância das redes de inovação tem sido enfatizada (Mitra, 2000) em um contexto que organizações devem interagir e trocar idéias, conhecimentos e recursos com atores como clientes, fornecedores, instituições de pesquisa públicas e privadas e funcionários dentro de seu ambiente interno. Esta exploração de conhecimentos externos, recursos e redes pode ajudar as pequenas empresas a superar a escassez de competências que de outra forma limitam a sua capacidade de inovar. A importância das redes e colaborações não deve ser subestimada.

A inovação só pode ocorrer se a PME tiver a capacidade de absorção e a capacidade de reconhecer, avaliar, adquirir e usar o conhecimento externo (Cohen e Levinthal, 1990; De Jong e Freel, 2010). A aprendizagem é sustentada pelas características pessoais do proprietário-gerente, que foi encontrado para ser um fator importante por trás da inovação em pequenas empresas. A formação educacional do proprietário-gerente (Koellinger, 2008; Romero e Martinez, 2012), a experiência anterior (Robinson e Sexton, 1994) e motivação (Gray, 2006) sustentam o conhecimento relevante para a inovação, que pode ser de uma natureza tácita, levando à aprendizagem organizacional.

3.2.3 Inovação em Serviços

A maior parte da literatura sobre inovação citou evidências de empresas de manufatura e engenharia, enquanto tem havido uma percepção generalizada de que os serviços são, na melhor das hipóteses, menos inovadores do que os fabricantes e são adaptáveis passivos da tecnologia (Tether, 2005). Estudos têm, no entanto, mostrado que é mais o caso que os serviços tendem a inovar de forma diferente, em vez de não inovar em tudo (Ettlie e Rosenthal, 2011; Hipp et al, 2000; Oke, 2007; Tirante, 2005).

Esta crescente valorização da natureza particular da inovação no contexto de serviços tem refletido uma visão mais ampla, emergindo da lógica dominante para marketing, em que a prestação de serviços em vez de bens é fundamental para o intercâmbio econômico, no qual uma visão da troca centrada no serviço incide sobre bens intangíveis, como habilidades, informação e conhecimento, interatividade, conectividade e relações em curso (Vargo e Lusch, 2004). Grande parte da literatura emergente sobre inovação em serviços tem enfatizado a natureza específica dos serviços e os desafios que isso coloca a concepções estabelecidas de padrões de inovação que são derivados a partir do estudo de fabricação (Castro et al, 2011; Hipp et al, 2000; Miles, 2000 ; Tether, 2005).

Os estudos têm geralmente destacado uma tendência em serviços para a inovação e mudança organizacional, em vez de destacar o desenvolvimento de novos produtos e processos (CASTRO ET AL, 2011, TETHER, 2005). Não parece ser uma visão generalizada de que o varejo é menos inovador do que outros setores de serviços e consideravelmente menos do que a fabricação de serviços baseados no conhecimento mais tradicional (Reynolds e Hristov, 2009). As medidas da indústria de inovação na empresa tem, ao longo dos anos, fornecido evidências para este ponto de vista.

Reinartz et al (2011) citou as principais dimensões da inovação no varejo como incluindo formatos de varejo, branding, variedade, inovações de processo, experiência do cliente, tecnologia da informação, novos meios de comunicação, processamento de pagamentos e atendimento de pedidos. Em seu estudo sobre a inovação no mercado de alimentos sueco, Beckeman e Olsson (2011) destacaram inovações chave varejista, como a inclusão de produtos inovadores, embalagens, serviços e novas formas de fazer as coisas (isto é, processo ou inovações de serviços).

A natureza ampla da inovação incorpora elementos de inovação radical, em termos de novos modelos de varejo ou novos canais para o mercado e inovação incremental por meio de melhorias no modelo de negócios (Reynolds et al, 2007). Embora existam alguns exemplos comumente citados de pequena inovação varejista na literatura, a Body Shop é um exemplo de como pequenas empresas de varejo expandiram-se rapidamente apoiadas por uma abordagem altamente inovadora.

O trabalho irá analisar os desenvolvimentos teóricos em inovação no varejo. A próxima seção irá discutir o surgimento de insights teóricos de modelos mais antigos da mudança de varejo, por meio da difusão de uma teoria relacionando inovações e as contribuições mais recentemente específicas que se concentraram em grande parte de práticas inovadoras no varejo.

Há barreiras de custos e recursos de conhecimento para a adoção de tecnologias de inovação em pequenas empresas de varejo, como a gestão de relacionamento com clientes (CRM). No entanto, e-commerce e mídias sociais, por exemplo, podem oferecer oportunidades. Outras fontes baseadas na indústria de inovação para os pequenos varejistas incluem redes de fornecedores, por exemplo.

3.2.4 Natureza da Inovação em Pequenas Empresas

A partir da revisão da inovação nas PME e literaturas de varejo, algumas afirmações sobre a natureza da inovação na pequena empresa de varejo podem ser feitas. Neste contexto, a inovação pode ser considerada de amplo alcance, expandindo para além do foco do produto para incorporar processos da empresa mais ampla e maneiras de fazer as coisas. A inovação no setor varejista assume muitas formas. A pequena literatura de varejo destaca vários focos estratégicos disponíveis para pequenos varejistas, incluindo atendimento ao cliente, sortimentos de produtos, expansão da gama de produtos, diversificação e imagem de marca. Pode ser proposto que o foco dos esforços de inovação para os pequenos varejistas seriam concentrados nessas áreas.

As estratégias a serem adotadas estão ligadas de alguma forma à situação locacional, com lojas rurais e isoladas, em particular, tendendo a exibir um forte senso local, realizando um papel social e comunitária chave (Smith e Sparks, 2000) e ser mais inclinados para a diversificação de estratégias e uma abordagem multi-serviço (Jussila et al, 1992).

Assim, a natureza da inovação em pequenas empresas de varejo pode refletir os papéis mais amplos e estratégias associadas com o tipo de localização pequeno varejista. A literatura também sugere que a inovação na pequena empresa de varejo é incremental na natureza, em vez de radical (Bhaskaran, 2006). Reynolds et al (2007) observaram que, mesmo para os grandes varejistas multinacionais, a inovação através de formatos de varejo foi caracterizada por um processo de oportunismo e incremental, por vezes, mais baseada na intuição, em vez de análise racional. Esta é, em grande parte, um reflexo da natureza do setor de varejo, em que a facilidade de imitação significa que as inovações têm ciclos de vida curtos, e ter velocidade de resposta ao mercado é essencial.

Haja vista as considerações acerca da inovação no varejo, o presente estudo presta-se a testar as seguintes hipóteses:

H1: inovações de processo impactam positivamente o desempenho de empresas varejistas fortalezenses

H2: inovações de marketing impactam positivamente o desempenho de empresas varejistas fortalezenses

H3: inovações de produto impactam positivamente o desempenho de empresas varejistas fortalezenses

4 VAREJO

Haja vista as peculiaridades inerentes aos mercados emergentes, surgem algumas oportunidades para os varejistas no que diz respeito à condução dos negócios, uma delas é o entendimento da heterogeneidade do comportamento do consumidor, para a adoção de estratégias mais adequadas. Uma segunda oportunidade é a diferenciação baseada em serviços com uma ênfase especial na qualificação dos funcionários.

Outra oportunidade é a busca de inovação, trabalhando-se mais intensamente os conceitos de multicanal e *omni channel*. Por fim, também é uma oportunidade a atuação conjunta entre fornecedores e varejistas, com grandes fornecedores intensificando o apoio a pequenos varejistas locais, que podem ser importantes canais de distribuição, e grandes varejistas trabalhando mais ativamente com pequenos fornecedores locais, que têm maior entendimento das necessidades da população de seu entorno. Assim, surge a necessidade de estudos direcionados ao varejo no que diz respeito à inovação e estratégias direcionadas para maximização do desempenho.

No Brasil, em junho de 2016, o volume de vendas do Comércio Varejista do país registrou variação de 0,1% em relação ao mês imediatamente anterior, na série livre de influências sazonais, enquanto a receita nominal de vendas avançou 0,9% na mesma comparação. Com esses resultados, a média móvel trimestral para o volume de vendas, em trajetória descendente desde dezembro de 2014, mostrou variação de -0,2%, enquanto as vendas nominais permanecem no campo positivo (0,6%).

Na série original, o volume de vendas apontou queda de 5,3% no confronto com igual mês do ano anterior, 15ª taxa negativa consecutiva nessa comparação, porém menos acentuada que as observadas em maio (-9,0%) e abril (-6,9%). Nas demais comparações obtidas através da série sem ajuste sazonal, os índices para o varejo nacional, em termos de volume de vendas, foram negativos tanto para o fechamento do segundo trimestre de 2016 (-7,1%), como para o acumulado dos seis primeiros meses do ano (-7,0%), ambas comparações com iguais períodos no ano anterior.

A taxa anualizada, indicador acumulado nos últimos doze meses, ao registrar a menor variação da sua série histórica (-6,7%), acentua a trajetória de desaceleração. Por outro lado, a receita nominal de vendas do comércio varejista, em junho de 2016, mantém-se no campo positivo nas mesmas comparações: 6,0% frente a junho de 2015, 4,5% no acumulado

no ano e 3,4% no acumulado nos últimos doze meses. Assim, percebe-se um crescimento das receitas embora o volume esteja decrescendo.

Se considerada uma análise semestral, o volume de vendas do Comércio Varejista recuou 7,0% nos primeiros seis meses de 2016, terceiro semestre consecutivo com taxas negativas, acentuando o ritmo de queda frente ao segundo semestre de 2015 (-6,4%), ambas as comparações contra iguais períodos do ano anterior. Como o desempenho de julho de 2016, o varejo registrou a menor variação para um índice semestral desde 2001, quando a série teve início.

Entre os últimos dois semestres, seis das oito atividades pesquisadas também ampliam a queda. As maiores, em magnitude de perda, foram verificadas em Outros artigos de uso pessoal e doméstico, que passa de -5,7% no segundo semestre do ano passado para -12,3% no primeiro semestre de 2016, seguido por Equipamentos e materiais para escritório, informática e comunicação (de -11,9% para -16,2%), Livros, jornais, revistas e papelaria (-13,9% para -17,0%), pressionados, em grande medida, pela queda da massa real habitual de salários observada ao longo do ano de 2016, reduzindo a renda real circulante na economia, com impactos no consumo das famílias. Por outro lado, com redução de ritmo de queda, destacam-se Móveis e eletrodomésticos (de -16,7% para -14,5%) e Tecidos, vestuário e calçados (de -11,5% para -11,1%).

Considerando o Comércio Varejista Ampliado, o recuo de 9,3% no primeiro semestre do ano mostrou uma redução no ritmo de queda, quando comparada ao segundo semestre de 2015 (-10,7%). Esse resultado foi influenciado pelo movimento observado no setor de Veículos, motos, partes e peças, que, ao registrar taxa de -13,7%, reduz o ritmo de queda das vendas, comparado ao semestre anterior (-19,9%), enquanto Material de construção intensificou o ritmo de queda das vendas entre os dois semestres (de -11,9% para -13,0%).

Quando considerado apenas o estado do Ceará na análise comparativa, o Estado acompanhou os demais no que diz respeito à redução do volume de vendas no varejo, pois alcançou todos os 27 estados. O destaque, em termos de magnitude de taxa, foi no Amapá (-19,1%). O Ceará acabou tendo um decréscimo de -6,0% se comparado com Junho de 2015, porém obteve um aumento de 0,5% se comparado ao mês de Junho de 2016.

No que diz respeito aos demais Estados, quanto à participação na composição da taxa do comércio varejista, destacam-se, pela ordem: Rio de Janeiro (-9,5%), seguido por São Paulo (-1,7%). Em relação ao Comércio Varejista Ampliado, todas as 27 Unidades da Federação registraram resultados negativos, em termos de volume de vendas, na comparação

com junho de 2015, com exceção de Roraima (1,5%). Destacando-se Amapá (-17,8%), com a taxa mais elevada. O país como um todo obteve uma retração de -5,3%.

Assim, faz-se mister um estudo aprofundado sobre como pode se relacionar inovação e desempenho no contexto da capital cearense para que possa se avançar no conhecimento dos gargalos para que haja a possibilidade de retomada de crescimento e conhecimento mais aprofundado sobre as nuances presentes nas características do varejo fortalezense.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão delineadas as características principais da pesquisa, o universo e a amostra relacionados ao estudo, a forma como os dados são tratados, a operacionalização dos construtos, bem como a proposição do modelo empírico e o método proposto para análise.

5.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Este estudo focalizou o varejo, adotando uma abordagem quantitativa e de caráter explicativo, uma vez que se destinou a investigar a relação entre os construtos da inovação e do desempenho. Segundo Vergara (2013), Gil (2008) e Collis e Hussey (2005), a caracterização da pesquisa como explicativa se justifica quando o objetivo principal não é apenas descrever a população ou o fenômeno em estudo, mas também estabelecer relações entre as variáveis do modelo em análise.

Além disso, o estudo tem um corte transversal por ter como objeto o estudo das características e de um comportamento em um período determinado no tempo.

5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa utiliza uma base de dados secundária da Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), cedida a partir de cooperação firmada entre o PPGA em Administração da UECE, o Instituto e a Universidade do Varejo.

A pesquisa contempla uma amostra de 171 respondentes, no universo de todas as empresas de varejo de Fortaleza associadas ao CDL, cerca de 2800 organizações, com o objetivo de caracterização e avaliação do perfil do varejista fortalezense. É válido salientar que o colhimento de respostas ocorreu entre 28 de Agosto e 15 de Dezembro de 2015.

5.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados usando estatísticas descritivas (tabelas cruzadas), análise fatorial e Regressão Logística com auxílio do *software* SPSS® v. 20.0.0 (sigla em inglês de *Statistical Package for Social Sciences*). Para que não houvesse problemas

quanto aos resultados finais, atentou-se para a existência de *outliers* e a verificação da existência de valores omissos.

Não foram encontradas respostas que satisfizessem a condição de *outliers*, entretanto, quanto aos valores omissos, foram encontrados 12 casos para a variável relacionada ao desempenho (faturamento bruto). Assim, conforme exemplifica Kline(1998), é recomendado que a regressão logística não possua valores omissos; desta forma, optou-se pela retirada dessas respostas incompletas que culminou num número final de 159 respondentes analisados.

Além dessa retirada, dos 17 itens referentes à inovação levantados na pesquisa (item 4.1 do questionário) foram retirados 3 itens por terem baixa representação na análise fatorial. Foram eles: DispMultim(presença de dispositivos de multimídia no estabelecimento), PesquiHábito(pesquisa de hábito dos cliente), MáquiVenda(utilização de máquinas de vendas, conhecidas, popularmente por “maquininhas”).

Para todos os efeitos, é interessante saber do que se trata cada variável elencada no estudo. O que se lê no trabalho como “SistInformVarejo” diz respeito aos sistemas informatizados de gestão de varejo - retaguarda / frente de caixa que são muito utilizados nesse ramo da economia, especialmente com a utilização de código de barras, por exemplo, para tornar a compra mais prática para o consumidor. Quando se lê “DisposMoveis” trata-se da utilização de dispositivos móveis (Smartphone, PDA, Celular, Notebook, Coletor de dados) para melhor gerenciamento do estabelecimento.

“SistGestTraf” diz respeito a algum tipo de sistema de gestão de tráfego no interior da organização para que se tenha o controle, por exemplo, de quais os horários mais movimentados na loja. Já “ComuRedeSemF” diz respeito à utilização de algum tipo de equipamento que se utilize ou dê suporte à Comunicação / Rede sem fio.

“TecIndRelCliente” é o item que trata da utilização de alguma Tecnologia de identificação e relacionamento com o cliente por parte do varejista. Já o item “VendMultCanais” é sobre a Venda em múltiplos canais que pode ocorrer por meio de sites, plataformas virtuais e iniciativas diversificadas do padrão físico da loja.

“EquipInterEntret” é sobre a utilização de Equipamentos de Interatividade / Entretenimento que são colocados na loja com o intuito de tornar o atendimento mais ágil(painel de senhas, por exemplo) ou com o intuito de se entreter os clientes enquanto estes estão dentro do estabelecimento (algumas lojas se utilizam de televisões transmitindo clipes de música, por exemplo). “RFID” diz respeito à utilização de Rádio Frequência, que é algo muito utilizado em lojas que possuem um espaço geográfico muito grande que, para tornar

mais célere a solução de alguns problemas, os funcionários dispõem de Rádios que permitem a comunicação entre eles.

“SistSegurPrevPer” é um item que menciona a tecnologia dos Sistemas de Segurança / Prevenção de Perdas que, normalmente, se dão em forma de sensores nas saídas das lojas para averiguação, via código de barras, se os produtos carregados pelo cliente foram ou não pagos. “AutomSelfCheckout” é sobre a Automação do PDV, da logística e da operacionalização de loja em que o cliente, sem o auxílio de qualquer funcionário, pode fazer o próprio despacho sem maiores dificuldades.

“QRCode” diz respeito à tecnologia do QR Code (código de barras bidimensional) em que o cliente utiliza-se de um leitor (smartphones, em geral, possuem) para decodificar um código previamente estabelecido para que possa ter acesso a demais informações sobre algum produto presente no estabelecimento. “PlanogAut” se relaciona com a tecnologia do Planograma automático em que as prateleiras e os mostruários em geral recompõem os produtos de forma automática.

“ComerEletr” está vinculado ao Comércio Eletrônico, e “InformatCD” é sobre a Informatização do Centro de Distribuição de cada loja.

Na aplicação da análise fatorial, foram feitos os testes necessários para averiguar se a satisfação dos pressupostos estatísticos da técnica era alcançada e foi utilizada a rotação Varimax. Na aplicação da regressão logística, foram feitas estimativas para que pudesse ser elaborado um modelo de análise buscando emular uma predição do desempenho das empresas estudadas com base nas variáveis de inovação elencadas por meio da análise fatorial.

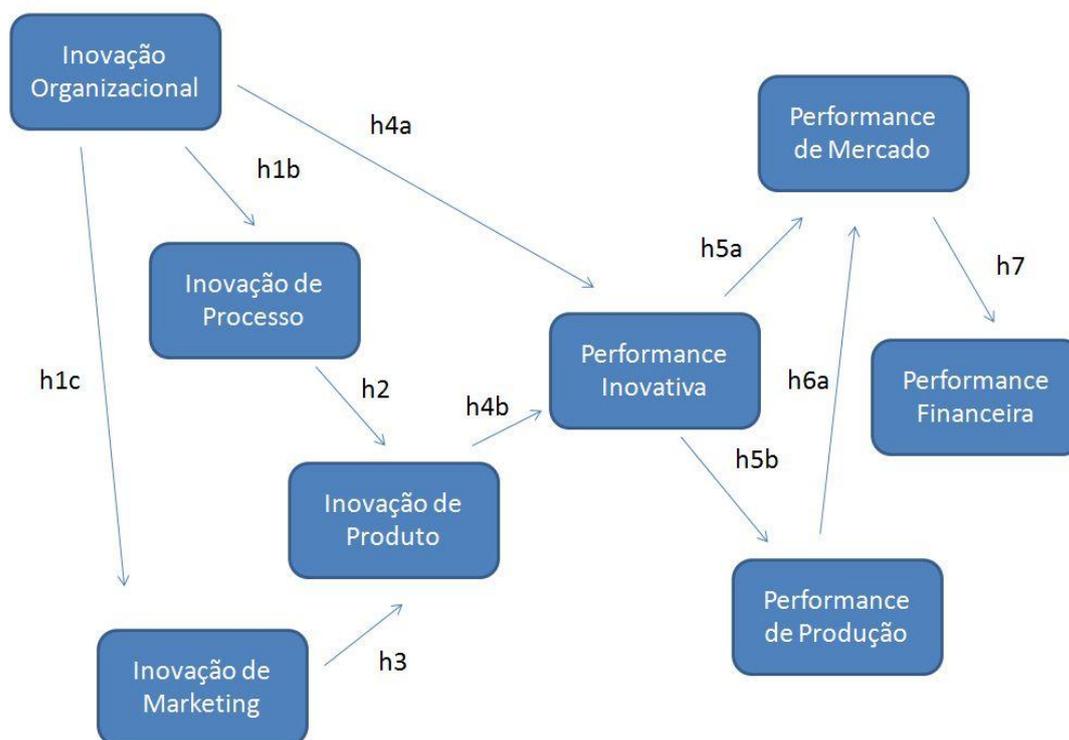
5.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

As variáveis a serem utilizadas nas estimativas do trabalho foram dependentes da disponibilidade de informações da base de dados sobre o varejo em Fortaleza. Contudo, o modelo de referência para o estudo é o de Gunday et al. (2011), de modo que uma compatibilidade entre base de dados e teoria é uma parte importante do trabalho de operacionalização das variáveis.

Para Minayo (1996), as teorias são explicações parciais da realidade que colaboram para esclarecer o objeto de investigação, ajudam a levantar o problema da pesquisa e das hipóteses e são importantes na análise dos dados. A teoria busca uma ordem, uma sistemática, a organização do pensamento e sua interação com a realidade. Por isso, a

especificação do modelo teórico é determinante para a pesquisa. Gunday et al. (2011) relacionam as diferentes etapas do processo de inovação com o desempenho geral das empresas, incluindo ainda na relação variáveis moderadoras das relações, conforme apresentadas no modelo a seguir:

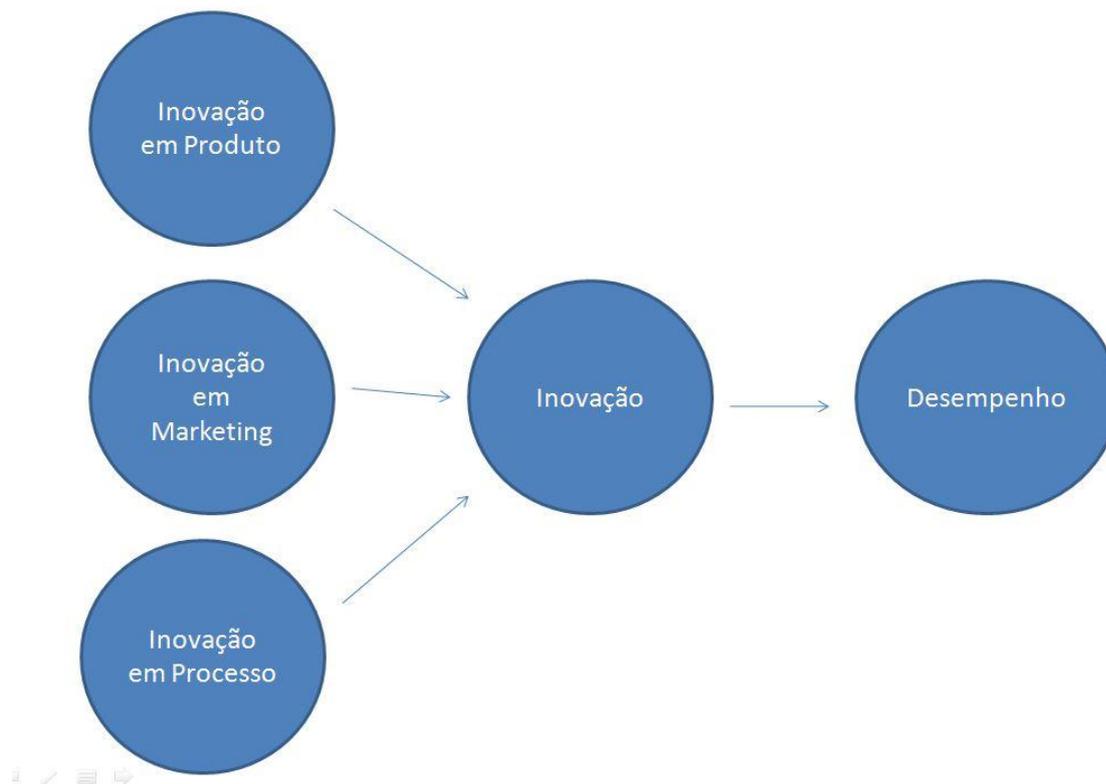
Figura 1- Modelo de análise da relação entre inovação e desempenho



Fonte:Gunday et at.(2011)

Em virtude da adaptação ao presente estudo, o modelo utilizado para análise do comportamento existente entre inovação e desempenho no varejo de Fortaleza pode ser representado a seguir:

Figura 2- Modelo da relação entre inovação e desempenho proposto



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

O que foi considerado para representar cada tipo de inovação foi a variedade de instrumentos informatizados que auxiliam na operação do negócio bem como práticas inovativas apontadas na base de dados. Espera-se, portanto, que os elementos que compõem as inovações sejam significantes em relação ao desempenho das firmas.

Além disso, isoladamente, nenhum desses elementos, atividades inovadoras em marketing, processos e produto, é suficiente para a garantia de um desempenho superior, porque a inovação envolve um elevado risco e as relações entre a inovação e o desempenho geral da empresa não são, necessariamente, lineares (KARABULUT, 2015; HILMAN, KALIAPPEN, 2015).

6 RESULTADOS OBTIDOS

Antes de quaisquer considerações mais aprofundadas acerca das relações encontradas, é interessante realizar uma análise descritiva do que fora levantado, bem como, se possível, agrupar os respondentes de tal forma que possam ser feitas análises mais robustas. Assim, optou-se por agrupar os respondentes levando-se em consideração o setor de atuação de cada varejo.

Na coleta das respostas ao questionário, pediu-se a cada respondente que indicasse a que setor pertencia o varejo em questão para que, na análise dos dados, fosse possível realizar um estudo descritivo acerca da amostra tanto no aspecto geral bem como numa análise por setores. Para que pudessem ter alguma relevância estatística, foram desconsiderados os setores com um número de respondentes iguais ou menores que 5.

Assim, foram realizadas as análises descritivas com os setores de Vestuários, tecidos e calçados, Alimentos e bebidas, Materiais de construção, Móveis e decorações, Óticas e relojoarias, Autopeças e acessórios e, por fim, Eletroeletrônico e cine-foto/som. Os que se identificaram como “Outros” foram retirados da análise por muitos não tipificarem, em seguida à resposta no questionário, a que setor específico pertenciam. Desta forma, obteve-se a distribuição dos respondentes por setores conforme a TAB.1 a seguir:

Tabela 1- Empresas Segundo o Segmento de Varejo

	Frequência	Porcentagem
Vestuários, tecidos e calçados	32	20,1
Alimentos e bebidas	22	13,8
Materiais de construção	19	11,9
Móveis e decorações	18	11,3
Óticas e relojoarias	18	11,3
Outros	14	8,8
Autopeças e acessórios	11	6,9
Eletroeletrônico e cine-foto/som	10	6,3
Informática e serviços	5	3,1
Farmácias e perfumarias	3	1,9
Artesanato, aviamentos e tecidos	1	0,6
Aviamentos para costura	1	0,6
Concessionária de Motos	1	0,6
Cosméticos	1	0,6
Enxovais para recém nascidos	1	0,6
Esportes Náuticos	1	0,6
Higiene e Limpeza	1	0,6
Total	159	100

Fonte:elaborada pelo autor

Antes de adentrar nas peculiaridades de cada setor frente às tecnologias reconhecidas como inovações dentro do questionário, é interessante realizar uma análise geral dos 159 respondentes de acordo com cada item do questionário. De uma forma geral, os varejistas foram declinantes em quase todas as respostas sobre a utilização ou não de tecnologias, em maior ou menor grau. Apenas o item relacionado a Sistemas Informatizados de Varejo obteve uma maioria respondendo sim à utilização.

Quanto à utilização de Sistemas Informatizados de Varejo, por exemplo, 94 responderam que se utilizam da tecnologia dentro dos seus estabelecimentos. Assim, cerca de 60% da amostra apontou que utiliza essa tecnologia. A TAB. 2 a seguir demonstra o que foi coletado:

Tabela 2- Utilização de Sistemas Informatizados de Varejo

		Frequência	Porcentagem
Válidos	Não	65	40,9
	Sim	94	59,1
	Total	159	100,0

Fonte:elaborada pelo autor

Já em relação à utilização de Dispositivos Móveis no varejo, a maioria dos respondentes demonstrou não utilizar tais tecnologias nas organizações num total de 95 pessoas respondendo “não” ao item correspondente no questionário. Isso indica que ainda há uma resistência à utilização dessas ferramentas como instrumentos para modernização dos negócios. A TAB. 3 a seguir elucida a distribuição das respostas:

Tabela3 - Utilização de Dispositivos Móveis

		Frequência	Porcentagem
Válidos	Não	95	59,7
	Sim	64	40,3
	Total	159	100,0

Fonte:elaborada pelo autor

No que diz respeito à utilização de Sistemas de Gestão de Tráfego, os pesquisados foram, praticamente, unânimes em demonstrar que não utilizam tal tecnologia quando, dos 159 respondentes, 150 disseram não utilizar, assim, cerca de 94% dos varejistas pesquisados demonstraram não utilizar tal ferramenta. Isso pode estar atrelado ao alto investimento para que seja implementada essa tecnologia ou a um desconhecimento dos benefícios que sistemas desse tipo podem trazer ao negócio. A TAB. 4 a seguir demonstra os valores analisados:

Tabela 4 - Utilização de Sistemas de Gestão de Tráfego

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem	Porcentagem
				Válida	Acumulada
Válidos	Não	150	94,3	94,3	94,3
	Sim	9	5,7	5,7	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

O item seguinte do questionário, Comunicação de Rede sem Fio, obteve um resultado bem equilibrado. Cerca de 47% disseram utilizar a ferramenta enquanto que os demais declinaram na resposta. Essa maior aceitação ao item pode estar vinculada à facilidade de implementação nas organizações e os varejistas já terem uma idéia dos benefícios que essa inovação tem a acrescentar ao varejo. Os resultados da análise seguem na TAB. 5 a seguir:

Tabela 5- Utilização de Comunicação de Rede sem Fio

		ComuRedeSemF			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidos	Não	84	52,8	52,8	52,8
	Sim	75	47,2	47,2	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

Em relação ao item seguinte, Tecnologia de identificação e relacionamento com o cliente, os varejistas demonstraram que, na maioria dos casos, eles não utilizam. Pouco mais de 82% afirmaram não possuir a inovação no varejo o que demonstra que é algo que pode ser tabalhado, haja vista que identificar o cliente pode ser um dos primeiros passos para um relacionamento duradouro e que produza bons resultados para o negócio. Segue, abaixo, a TAB. 6 contendo os números levantados junto a esse item:

Tabela 6 – Tecnologia de identificação e relacionamento com o cliente

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Válidosos	Não	131	82,4	82,4	82,4
	Sim	28	17,6	17,6	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

O sexto item pesquisado, Venda em Múltiplos Canais, obteve um resultado negativo similar aos demais pesquisados. Com pouco mais de 86% de respostas declinantes, os varejistas, em geral, disseram não possuir essa prática em seus negócios e isso pode estar atrelado a uma baixa diversificação dos varejistas em se relacionar com o cliente. Abaixo, segue a TAB. 7 que aponta os resultados obtidos junto a esse item:

Tabela 7 - Utilização de Venda em Múltiplos Canais

				Porcentagem	Porcentagem
		Frequência	Porcentagem	Válida	Acumulada
Válidos	Não	138	86,8	86,8	86,8
	Sim	21	13,2	13,2	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

Quanto à utilização de Equipamentos de Interatividade/Entretenimento, os varejistas mantiveram a tendência negativa de respostas e pouco mais de 3% disse que utilizava tal tecnologia em seu negócio. Tal comportamento pode estar relacionado ao alto custo de implementação de equipamentos desse tipo nas organizações. Segue, abaixo, TAB. 8 que demonstra os números encontrados:

Tabela 8- Utilizam Equipamentos de Interatividade/Entretenimento

				Porcentagem	Porcentagem
		Frequência	Porcentagem	Válida	Acumulada
Válidos	Não	154	96,9	96,9	96,9
	Sim	5	3,1	3,1	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

Seguindo a tendência negativa, os varejistas, quando perguntados acerca da utilização de Rádio Frequência, foram maioria em responder que não utilizavam com cerca de 95% dos respondentes totais. Segue, abaixo a TAB. 9 que ilustra o que foi pesquisado:

Tabela 9 -Utilizam Rádio Frequência

				Porcentagem	Porcentagem
		Frequência	Porcentagem	Válida	Acumulada
Válidos	Não	152	95,6	95,6	95,6
	Sim	7	4,4	4,4	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

No nono, dos quatorze itens pesquisados, os varejistas mantiveram a tendência negativa, entretanto, de forma mais equilibrada. Com relação a Sistemas de Segurança / Prevenção de Perdas (sensores), os varejistas responderam, em maioria, que não utilizavam, entretanto, com cerca de 75% de respostas negativas, não mais na casa dos 90% como vinha

ocorrendo até então. Essa distribuição mais equilibrada, embora ainda majoritariamente negativa, pode ser explicada por um cuidado que os varejistas tenham com os produtos nas prateleiras ou em estoque. Mesmo que haja um custo relevante de implantação, perder alguns produtos por questões de segurança parece ser algo que mexe com a intenção dos lojistas em investir nesse tipo de ferramenta. Segue, abaixo, a TAB. 10 que demonstra os resultados alcançados:

Tabela 10- Utilizam Sistemas de Segurança / Prevenção de Perdas

				Porcentagem	Porcentagem
		Frequência	Porcentagem	Válida	Acumulada
Válidos	Não	119	74,8	74,8	74,8
	Sim	40	25,2	25,2	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

No que diz respeito ao item que se referia à utilização de Automação do PDV, da logística e da operacionalização de loja, os varejistas responderam, com cerca de 82%, que não utilizavam. Isso pode ocorrer, a exemplo das demais ferramentas, a um custo alto para implementação da tecnologia, entretanto, é algo que, se implementado, pode aumentar nos resultados finais do varejo uma vez que, dada a operação automática de alguns processos, não se faz necessária a utilização de um funcionário para este fim. A TAB. 11 contendo os resultados auferidos segue abaixo:

Tabela 11- Utilizam Automação do PDV, da logística e da operacionalização de loja(selfcheckout).

				Porcentagem	Porcentagem
		Frequência	Porcentagem	Válida	Acumulada
Válidos	Não	131	82,4	82,4	82,4
	Sim	28	17,6	17,6	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

Quando perguntados acerca da utilização do QR Code, cerca de 96% dos entrevistados apontaram que não utilizavam essa tecnologia em seus negócios. Isso pode ter ocorrido pelo fato de que a utilização do QR Code visa, com a leitura óptica de um código posto no produto, fornecer, instantaneamente maiores informações sobre aquele produto ao

cliente. Como muitas vezes o cliente satisfaz suas dúvidas com algum atendente da própria loja, talvez os donos do varejo não vejam necessidade de investir nessa tecnologia. A seguir, a TAB. 12 que traz os resultados obtidos para o item mencionado:

Tabela 12- Utilizam QR Code

		Porcentagem		Porcentagem	
		Frequência	Porcentagem	Válida	Acumulada
Válidos	Não	153	96,2	96,2	96,2
	Sim	6	3,8	3,8	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

Quanto à utilização de Planograma Automático, os respondentes foram, com quase 99% de respostas, declinantes em relação à utilização da tecnologia. Assim, percebe-se que, quando se trata do modo de dispor os produtos na prateleira, os varejistas entendem que investir nesse tipo de tecnologia é algo dispensável pois pode ser feito de forma manual. Segue, abaixo, a TAB. 13 contendo os resultados obtidos:

Tabela 13- Utilizam Planograma Automático

		Porcentagem		Porcentagem	
		Frequência	Porcentagem	Válida	Acumulada
Válidos	Não	157	98,7	98,7	98,7
	Sim	2	1,3	1,3	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

No que diz respeito às respostas referentes à utilização de Comércio Eletrônico, 141, dos 159, responderam não serem adeptos da utilização da tecnologia em seus negócios. Tal resultado aponta que esse comportamento é similar à resposta dada sobre Vendas em Múltiplos Canais, haja vista que, de certa forma, são itens que se relacionam. Segue, abaixo, a TAB. 14 contendo os resultados do item em questão:

Tabela 14- Utilizam Comércio Eletrônico

				Porcentagem	Porcentagem
		Frequência	Porcentagem	Válida	Acumulada
Válidos	Não	141	88,7	88,7	88,7
	Sim	18	11,3	11,3	100,0
Total		159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

Quanto à utilização de Informatização do Centro de Distribuição (CD), os varejistas revelaram ser pouco adeptos. Embora esteja relacionado ao centro de distribuição e, de certa forma, está relacionado com prevenção de perdas, o resultado foi bem mais negativo se comparado ao item que mencionava prevenção de perdas. Os resultados obtidos podem ser encontrados na TAB. 15 a seguir:

Tabela 15- Utilizam Informatização do Centro de Distribuição (CD),

				Porcentagem	Porcentagem
		Frequência	Porcentagem	Válida	Acumulada
Válidos	Não	145	91,2	91,2	91,2
	Sim	14	8,8	8,8	100,0
Total		159	100,0	100,0	

Fonte:elaborada pelo autor

Feita a análise descritiva dos respondentes em geral para cada item do questionário, realizou-se a mesma análise descritiva para os setores relacionando-os com os itens pesquisados por meio de tabelas cruzadas. Para o Setor mais representativo, que é o de Vestuários, tecidos e calçados, com 32 respondentes, obteve-se que, excetuando-se a utilização de Sistemas Informatizados de Varejo e Comunicação de Rede sem Fio, todas as tecnologias obtiveram mais respostas negativas do que positivas no que diz respeito às suas utilizações. Os resultados, de forma mais detalhada, seguem na TAB. 16 abaixo:

Tabela 16- Tecnologias Utilizadas no Sistemas Informatizados de Varejo

SisteInformVarejo	não	14
	sim	18
DisposMóveis	não	18
	sim	14
SisteGestTraf	não	29
	sim	3
VendMultCanais	não	18
	sim	4
ComuRedeSemF	não	16
	sim	16
TecnIdentRelCliente	não	27
	sim	5
EquipInterEntret	não	31
	sim	1
RFID	não	28
	sim	4
SisteSegurPrevPer	não	21
	sim	11
AutomSelfCheckout	não	25
	sim	7
QRCode	não	28
	sim	4
PlanogAut	não	31
	sim	1
ComerEletr	não	32
	sim	0
InformatCD	não	27
	sim	5

Fonte:elaborada pelo autor

No setor de Alimentos e Bebidas, que contou com 22 respondentes, a utilização das ferramentas perguntadas no questionários foi caracterizada como baixa. A maioria dos itens obtiveram respostas negativas, a exceção de “SistInformVarejo” e “ComuRedeSemF” que obtiveram maioria e igualdade, respectivamente. A TAB. 17 a seguir demonstra como os respondentes do setor de Alimentos e bebidas se caracterizaram frente a cada variável selecionada:

Tabela 17- Alimentos e bebidas

	não	8
SisteInformVarejo	sim	14
	não	13
DisposMóveis	sim	9
	não	21
SisteGestTraf	sim	1
	não	11
ComuRedeSemF	sim	11
	não	17
TecnIdentRelCliente	sim	5
	não	19
VendMultCanais	sim	3
	não	22
EquipInterEntret	sim	0
	não	20
RFID	sim	2
	não	16
SisteSegurPrevPer	sim	6
	não	17
AutomSelfCheckout	sim	5
	não	22
QRCode	sim	0
	não	21
PlanogAut	sim	1
	não	19
ComerEletr	sim	3
	não	17
InformatCd	sim	5

Fonte:elaborada pelo autor

No setor de materiais de construção percebeu-se uma baixa utilização das tecnologias também, a exemplo dos analisados até então. Somente o item “SisteInformVarejo” obteve maior número de pessoas dizendo que utilizavam em seus estabelecimentos do que os que declinaram. Isso pode ter ocorrido devido à natureza dos produtos do setor não viabilizarem tanto certas tecnologias, como o QR Code, por exemplo. Os dados, de forma detalhada, estão dispostos na TAB. 18 a seguir:

Tabela 18- Materiais de construção

	não	9
SisteInformVarejo	sim	10
	não	12
DisposMóveis	sim	7
	não	17
SisteGestTraf	sim	2
	não	10
ComuRedeSemF	sim	9
	não	17
TecnIdentRelCliente	sim	2
		18
	não	
VendMultCanais	sim	1
	não	17
EquipInterEntret	sim	2
	não	19
RFID	sim	0
	não	14
SisteSegurPrevPer	sim	5
	não	14
AutomSelfCheckout	sim	5
	não	19
QRCode	sim	0
	não	19
PlanogAut	sim	0
		18
	não	
ComerEletr	sim	1
	não	18
InformatCd	sim	1

Fonte:elaborada pelo autor

O setor de Móveis e decorações contou com 18 participantes e obteve resultado semelhante aos outros setores, haja vista que se constatou que somente o item “SisteInformVarejo” obteve um número maior de respondentes afirmando possuírem do que os que disseram não executar a prática no estabelecimento. No caso, vale salientar que alguns itens que poderiam impulsionar o setor, como a utilização de QR Code para se disponibilizar informações adicionais ao comprador acerca do móvel ou, até mesmo, simulações de decorações de uma residência utilizando-se dos produtos da loja, obtiveram baixas respostas positivas. Os resultados, de forma detalhada, seguem na TAB. 19:

Tabela 19 - Móveis e decorações

	não	7
SisteInformVarejo	sim	11
	não	11
DisposMóveis	sim	7
	não	17
SisteGestTraf	sim	1
	não	10
ComuRedeSemF	sim	8
	não	16
TecnIdentRelCliente	sim	2
	não	15
VendMultCanais	sim	3
	não	17
EquipInterEntret	sim	1
	não	18
RFID	sim	0
	não	11
SisteSegurPrevPer	sim	7
	não	17
AutomSelfCheckout	sim	1
	não	17
QRCode	sim	1
	não	18
PlanogAut	sim	0
	não	16
ComerEletr	sim	2
	não	17
InformatCd	sim	1

Fonte:elaborada pelo autor

A exemplo dos demais setores, o setor de Óticas e relojoarias apresentou baixa receptividade aos itens mencionados no questionário. Somente a variável “SisteInformVarejo” obteve um número de respostas positivas maior que o número de respostas negativas. Maiores detalhes quanto às respostas dos varejistas podem ser encontradas na TAB. 20 a seguir:

Tabela 20- Óticas e relojoarias

	não	7
SisteInformVarejo	sim	11
	não	14
DisposMóveis	sim	4
	não	18
SisteGestTraf	sim	0
	não	9
ComuRedeSemF	sim	9
	não	15
TecnIdentRelCliente	sim	3
		17
	não	
VendMultCanais	sim	1
	não	18
EquipInterEntret	sim	0
	não	17
RFID	sim	1
	não	16
SisteSegurPrevPer	sim	2
	não	16
AutomSelfCheckout	sim	2
	não	18
QRCode	sim	0
	não	18
PlanogAut	sim	0
		17
	não	
ComerEletr	sim	1
	não	18
InformatCd	sim	0

Fonte:elaborada pelo autor

No que diz respeito ao setor de Autopeças e Acessórios, ele apresentou um comportamento semelhante aos demais setores, mas as respostas foram mais balanceadas se comparado aos outros setores. No caso, se os outros setores obtiveram maior aceitação em, pelo menos, um item, isso não ocorreu no setor de Autopeças e acessórios pois, até mesmo o item “SisteInformVarejo” que nos outros setores era bem aceito, nesse caso ele não obteve uma maioria respondendo positivamente à questão. Os resultados para o setor em questão podem ser conferidos com maior detalhes na TAB. 21 a seguir:

Tabela 21 - Autopeças e acessórios

	não	6
SisteInformVarejo	sim	5
	não	7
DisposMóveis	sim	4
	não	10
SisteGestTraf	sim	1
	não	8
ComuRedeSemF	sim	3
	não	7
TecnIdentRelCliente	sim	4
		10
	não	
VendMultCanais	sim	1
	não	10
EquipInterEntret	sim	1
	não	11
RFID	sim	0
	não	8
SisteSegurPrevPer	sim	3
	não	10
AutomSelfCheckout	sim	1
	não	10
QRCode	sim	1
	não	11
PlanogAut	sim	0
		9
	não	
ComerEletr	sim	2
	não	11
InformatCd	sim	0

Fonte:elaborada pelo autor

Por fim, o último setor avaliado quanto às respostas dadas para os itens relacionados à inovação foi o de Eletroeletrônico e cine-foto/som que contou com um total de 10 respondentes. Neste caso, o setor se comportou de forma semelhante aos demais, haja vista que obteve uma maioria positiva somente no item “SisteInformVarejo” enquanto que nos demais a maioria das respostas foi negativa. Segue a TAB. 22 com os resultados detalhados:

Tabela 22 - Eletroeletrônico e cine-foto/som

	não	2
SisteInformVarejo	sim	8
	não	6
DisposMóveis	sim	4
	não	10
SisteGestTraf	sim	0
	não	6
ComuRedeSemF	sim	4
	não	9
TecnIdentRelCliente	sim	1
	não	9
VendMultCanais	sim	1
	não	10
EquipInterEntret	sim	0
	não	10
RFID	sim	0
	não	9
SisteSegurPrevPer	sim	1
	não	9
AutomSelfCheckout	sim	1
	não	10
QRCode	sim	0
	não	10
PlanogAut	sim	0
	não	8
ComerEletr	sim	2
	não	10
InformatCd	sim	0

Fonte:elaborada pelo autor

5.2 Análise Multivariada de Dados Com as análises descritivas para cada item do questionário comparado aos setores estudados devidamente realizadas, procedeu-se para a análise fatorial e prosseguiu-se, com os fatores encontrados, para a regressão logística. Após a realização dessas análises, obteve-se uma análise fatorial com uma significância de 64,2% do fenômeno sendo explicado pelos 5 fatores encontrados.

Prosseguiu-se para averiguação dos resultados das comunalidades que são as quantidades das variâncias (correlações) de cada variável explicada pelos fatores. Quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável pelo fator. Também foram satisfatórias à medida que todas obtiveram escore superior a 0,50, haja vista que isso é

condição para a qualidade da realização da técnica estatística (Hair, et. al. 2005). A TAB. 23 abaixo ilustra os valores das comunalidades para cada item encontrado:

Tabela 23 - Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extração
SisteInformVarejo	1,000	,585
DisposMóveis	1,000	,606
SisteGestTraf	1,000	,734
ComuRedeSemF	1,000	,610
TecnIdentRelCliente	1,000	,666
VendMultCanais	1,000	,633
EquipInterEntret	1,000	,591
RFID	1,000	,711
SisteSegurPrevPer	1,000	,559
AutomSelfCheckout	1,000	,577
QRCode	1,000	,619
PlanogAut	1,000	,641
ComerEletr	1,000	,819
InformatCD	1,000	,646

Fonte:elaborada pelo autor

Segundo Hair, et al.(2005), para que pudesse ser realizada a análise fatorial, a medida de adequacidade da amostra (teste KMO) deveria ser superior a 0,5 e o que foi encontrado na pesquisa foi um valor igual a 0,730 com significância 0,0 ($p < 0,01$). A TAB. 24 a seguir visa demonstrar o que foi encontrado:

Tabela 24- Teste KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		of ,730
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Quadrado	Chi- 534,940
	Df	91
	Sig.	,000

Fonte:elaborada pelo autor

No que diz respeito aos *eigenvalues* ou autovalores, os autovalores são, medidas do comprimento dos autovetores na elipse, ou da figura tridimensional elipticóide – se considerarmos correlações multivariadas. Portanto, ao analisarmos os autovalores de um conjunto de dados, consegue-se conhecer de que forma as variâncias da matriz de correlações estão distribuídas. Em outras palavras, é possível visualizar as grandezas da figura elipsóide formada na distribuição espacial das variáveis.

O autovalor é calculado pela soma dos quadrados dos carregamentos de cada variável para a variável latente representada pelo fator obtido. O entendimento do conceito de autovalor é facilitado ao lembrarmos dois pontos importantes: 1) o carregamento (*loading*) é o valor do coeficiente de correlação entre a variável e o fator obtido; e 2) o quadrado do coeficiente de qualquer correlação é igual a porcentagem da variância de uma variável que é explicada pela outra

Portanto, quando se analisa os autovalores de um conjunto de dados, consegue-se conhecer de que forma as variâncias da matriz de correlações estão distribuídas. Em outras palavras, os autovalores representam o quanto da variância é explicada pelo fator. Assim, os autovalores da análise fatorial realizada quando utilizados para indicar a explicação total que os fatores deram em relação aos itens iniciais pode ser melhor visualizado na TAB. 25 a seguir:

Tabela 25 - Variância Total Explicada

Componente	Autovalores Iniciais			Extração da Soma dos Quadrados dos Loadings			Rotação da Soma dos Quadrados dos Loadings		
	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada	Total	% da Variância	% Acumulada
1	3,884	27,742	27,7	3,9	27,7	27,742	2,270	16,212	16,212
2	1,498	10,697	38,4	1,5	10,7	38,439	1,853	13,238	29,450
3	1,362	9,732	48,2	1,4	9,7	48,171	1,723	12,308	41,758
4	1,176	8,401	56,6	1,2	8,4	56,572	1,652	11,799	53,557
5	1,076	7,686	64,3	1,1	7,7	64,258	1,498	10,701	64,258
6	,818	5,843	70,1						
7	,802	5,728	75,8						
8	,703	5,020	80,8						
9	,601	4,296	85,1						
10	,562	4,016	89,2						
11	,479	3,419	92,6						
12	,423	3,025	95,6						
13	,318	2,271	97,9						
14	,297	2,124	100,0						

Fonte:elaborada pelo autor

É importante ressaltar também que os valores encontrados na medida de adequacidade da amostra foram todos superiores a 0,5, conforme recomendam Hair, et al.(2005). Pelo critério de Kaiser, na análise utilizou-se apenas as componentes principais com autovalores associados maiores do que um (MOITA-NETO, 2009). Com a análise fatorial realizada, foram encontrados 5 fatores, e eles ficaram assim desenvolvidos se comparados aos itens que os formaram, na TAB. 26:

Tabela 26- Matriz de Componentes Rotacionada

	Fator				
	1	2	3	4	5
SisteGestTraf	,805				
EquipInterEntret	,732				
PlanogAut	,681				
AutomSelfCheckout	,543				
RFID		,828			
QRCode		,713			
InformatCD		,636			
DisposMóveis			0,8		
ComuRedeSemF			0,7		
SisteInformVarejo			0,6		
TecnIdentRelCliente				0,7	
SisteSegurPrevPer				0,7	
ComerEletr					0,9
VendMultCanais					0,6

Fonte:elaborada pelo autor

Após o resultado da análise fatorial, buscou-se nomear os fatores de acordo com a literatura. A TAB. 27 a seguir busca resumir essa relação:

Tabela 27 - Nomeação dos Fatores

Fatores	Itens	Nome dos Fatores	Bibliografia
Fator 1	SisteGestTraf	Inovação em Processos Gerenciais	Gunday, et al. (2011), Rosli, (2013), Hilman e Kaliappen, (2015), Karabulut (2015)
	EquipInterEntret		
	PlanogAut		
Fator 2	AutomSelfCheckout	Conectividade com Orientação externa	Hilman e Kaliappen, (2015), Karabulut (2015)
	RFID		
	QRCode		
Fator 3	InformatCD	Conectividade com Orientação interna	Hilman e Kaliappen, (2015), Karabulut (2015)
	DisposMóveis		
	ComuRedeSemF		
Fator 4	SisteInformVarejo	Inovações de Retenção	Gunday, et al. (2011), Rosli, (2013)
	TecnIdentRelCliente		
Fator 5	SisteSegurPrevPer	Inovação em Vendas	Gunday, et al. (2011), Rosli, (2013)
	ComerEletr		
	VendMultCanais		

Fonte:elaborada pelo autor

Para o prosseguimento da análise, fez-se necessário agrupar os fatores obtidos dentro dos tipos de inovação propostos pelo modelo estudado. Assim, classificou-se da seguinte maneira os itens:

Inovação em Marketing: Inovações de Retenção;

Inovação em Produto: Conectividade com Orientação externa, Inovação em Vendas;

Inovação em Processo:Inovação em Processos Gerenciais, Conectividade com Orientação interna.

Assim, procedeu-se para a análise de regressão logística para que se fosse averiguado o comportamento dos fatores frente o desempenho com uma perspectiva preditiva.

Para a análise do desempenho das empresas, foi utilizado o faturamento bruto como medida. Como o faturamento foi levantado como uma variável categórica (em faixas de faturamento), a regressão logística surgiu como uma técnica apropriada.

O método utilizado foi o *enter* que formulou o modelo de explicação para o comportamento do desempenho frente os fatores da inovação elencados no presente estudo. Com a execução da técnica, chegou-se a um poder de predição de 65,4% do fenômeno estudado (desempenho) sendo explicado pelos fatores elencados no estudo.

Embora o resultado tenha sido com uma Porcentagem de predição elevada, se considerado que se trata de estudo das ciências sociais aplicadas, alguns indicadores não obtiveram valores interessantes como o Nagelkerke R Square que obteve um escore de pouco mais de 0,13. Dessa maneira, a significância estatística de representação dos fatores dentro do modelo foi satisfatória apenas nos casos dos fatores Conectividade com Orientação interna e Inovações de Retenção. Seguem, abaixo, os resultados da regressão logística utilizada.

O resultado do modelo inicial da regressão logística apresenta a tabela de classificação considerando o modelo com apenas uma constante, ou seja, se arbitrariamente todas os faturamentos fossem considerados baixos, a taxa de acerto seria de 52,8%. O modelo de regressão logística que irá estimar a relação entre o desempenho e os fatores da inovação precisa ser mais assertivo. Seguem, nas TAB. 28, TAB. 29 e TAB. 30, os resultados para esse primeiro modelo proposto:

Tabela 28 - Modelo Inicial

Observado			Previsto		Porcentagem Correta
			Faturamento_binario Baixo	Alto	
Passo 0	Faturamento	Baixo	84	0	100,0
		Alto	75	0	0,0
Overall Percentage					52,8

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Fonte:elaborada pelo autor

Tabela 29 – Modelo Inicial com Constante

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Passo 0	Constant	-,113	,159	,509	1	,476	,893

Fonte:elaborada pelo autor

Na TAB. 30 abaixo, verificamos que a análise direcionada a passos utilizando a estatística Wald consumiu apenas 3 passos até se obter o modelo final. Isso pode ser explicado pela quantidade baixa de variáveis envolvidas. Observando-se as significâncias estatísticas do modelo, constatamos que o coeficiente é significativo a cada passo.

Tabela 30 - Teste Omnibus

		Chi- Quadrado	df	Sig.
Passo 1	Passo	17,425	5	,004
	Bloco	17,425	5	,004
	Model	17,425	5	,004

Fonte:elaborada pelo autor

De forma análoga ao que ocorre na regressão linear, o modelo pode ter sua qualidade medida por um R, no caso da regressão logística, esse R é constituído pela estatística Cox & Snell enquanto que a estatística Nagelkerke seria equivalente ao R². No caso, o critério é semelhante ao utilizado na Regressão linear, quanto mais próximo de 1,0, mais próximos estarão da reta de previsão do modelo.

No presente trabalho, estatística de Nagelkerke obteve um escore de 0,139 o que demonstra que os resultados se dissipam bastante da reta de previsão, entretanto, a regressão depende de outros escores que obtiveram resultados mais próximos do satisfatório, como estatística Wald e Hosmer e Lemeshow. Segue a TAB. 31 com os resultados dos testes referentes ao Cox & Snell e Nagelkerke:

Tabela 31 - Cox & Snell e Nagelkerke

Passo	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	202,487 ^a	,104	,139

Fonte:elaborada pelo autor

Fonte:elaborada pelo autor

A medida Hosmer e Lemeshow de ajuste geral tem um teste estatístico que indica que não houve diferença estatisticamente significativa entre as classificações observadas e previstas para todos os modelos com duas ou mais variáveis. O valor Hosmer e Lemeshow mede a correspondência dos valores efetivos e previstos da variável dependente. Neste caso, o melhor ajuste do modelo é indicado por uma diferença menor na classificação observada e prevista. Um bom ajuste de modelo é indicado por um valor

chi-quadrado não significante que foi o que foi encontrado (Hair, 2005). Os valores do teste e a contingência para o teste seguem nas TAB. 32 e TAB. 33.

Tabela 32 - Teste de Hosmer e Lemeshow

Passo	Chi-Quadrado	df	Sig.
1	18,529	8	,058

Fonte:elaborada pelo autor

Tabela 33 - Contingência para o teste de Hosmer e Lemeshow

Passo 1		Faturamento_binario =				
		Baixo		Faturamento_binario = Alto		Total
		Observado	Esperado	Observado	Esperado	
1	21	20,794	7	7,206	28	
	2	11	11,369	6	5,631	17
	3	10	6,937	1	4,063	11
	4	6	9,681	10	6,319	16
	5	10	8,702	6	7,298	16
	6	7	7,897	9	8,103	16
	7	5	6,293	10	8,707	15
	8	10	5,956	6	10,044	16
	9	1	4,781	15	11,219	16
	10	3	1,591	5	6,409	8

Fonte:elaborada pelo autor

Após a execução do primeiro teste que levava em consideração somente o faturamento bruto como variável no modelo, o *software* incluiu os fatores desenvolvidos na análise fatorial para prever o comportamento do desempenho frente à inovação. Após a inclusão, a previsibilidade do modelo aumentou para 65,4% de tal forma que todos os fatores foram inclusos na análise.

Devido à significância, nem todos os fatores obtiveram significância no modelo final. Diante do modelo proposto, tem-se que Conectividade com Orientação interna e Inovações de Retenção foram os que foram significantes para predição do desempenho do varejo fortalezense em algum nível. Tais resultados são semelhantes aos encontrados em outros países subdesenvolvidos (OH, 2015; KARABULUT, 2015; NDESAULWA, 2016, MERTENS, et al. 2016; ZERVOPOULOS et al., 2016).

Haja vista os resultados obtidos, a equação da regressão logística segue expressa a seguir com as TAB. 34 e TAB. 35 que elucidam o que foi encontrado no modelo final:

$$\ln \left(\frac{P(\text{sucesso})}{1-P(\text{sucesso})} \right) = -0,135.\text{Constante} + 0,589.\text{Inovação em Conectividade com Orientação Interna} + 0,337.\text{Inovação em Retenção}$$

Tabela 34- Classificação

Observado	Faturamento_binario		Previsto		Porcentagem Correta
			Baixo	Alto	
Passo 1	Faturamento_binario	Baixo	59	25	70,2
		Alto	30	45	60,0
Overall Percentage					65,4

a. The cut value is ,500

Fonte:elaborada pelo autor

Tabela 35- Constantes para cada fator

Passo 1 ^a		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	Inovação em Processos Gerenciais	,045	,164	,075	1	,785	1,046
	Conectividade com Orientação externa	,212	,182	1,358	1	,244	1,236
	Conectividade com Orientação interna	,589	,176	11,223	1	,001	1,803
	Inovações de Retenção	,337	,171	3,887	1	,049	1,401
	Inovação em Vendas	-,029	,169	,030	1	,863	,971
	Constante	-,135	,168	,644	1	,422	,874

a. Variable(s) entered on Passo 1: FATOR1, FATOR2, FATOR3, FATOR4, FATOR5.

Fonte:elaborada pelo autor

Desta maneira, levando-se em consideração as hipóteses presentes neste trabalho e os resultados alcançados, pode-se concluir que:

H1: inovações de processo impactam positivamente o desempenho de empresas varejistas fortalezenses: **não pode ser rejeitada**

H2: inovações de marketing impactam positivamente o desempenho de empresas varejistas fortalezenses: **não pode ser rejeitada**

H3: inovações de produto impactam positivamente o desempenho de empresas varejistas fortalezenses: **pode ser rejeitada**

7 CONCLUSÕES

Os estudos relativos ao comportamento do mercado varejista têm-se tornado cada vez mais relevantes devido à representatividade dessa atividade empresarial na economia dos países, em especial, nos países em desenvolvimento onde tais estudos são escassos. De uma forma geral, os trabalhos referentes à averiguação da relação entre inovação e desempenho têm um foco especial em indústrias onde a execução desses estudos se dá de forma mais facilitada, haja vista que os controles sobre processos referentes à inovação, pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, são melhores documentados.

Assim, o presente estudo teve como objetivo principal estabelecer relações entre a inovação e o desempenho do varejo na cidade de Fortaleza-Ce. Os resultados apontaram que, dadas as circunstâncias inerentes ao estudo, como aspectos culturais, macroeconômicos e temporais, conclui-se que há, sim, uma relação com significância estatística existente entre a inovação e o desempenho.

Conseguiu-se caracterizar os tipos de inovação nas empresas de varejo em Fortaleza por meio da análise descritiva de cada setor e obteve-se que a maioria dos setores não costuma investir nos itens elencados pela pesquisa. O estudo também propôs um modelo explicativo do desempenho baseado na inovação no segmento de varejo que acabou por estimar a relação entre inovação e desempenho do varejo fortalezense por meio de uma regressão logística.

Observou-se, portanto, que o desempenho é influenciado diretamente por alguns componentes da inovação num nível satisfatório, conforme apontado nos resultados, embora haja uma boa parte do fenômeno que não seja explicado somente pelas variáveis elencadas no presente estudo.

Tal limitação pode ocorrer pelo fato da restrição quanto a uma maior documentação por parte dos varejistas no que diz respeito aos processos relacionados à inovação, pode ocorrer pelo fato de ser uma característica própria do varejo, não ter um desempenho tão explicado pela inovação como na indústria, por exemplo, e pode ter ocorrido pelo fato do próprio modelo adaptado não ter elencado, na adaptação, variáveis utilizadas no modelo original, como números de patentes e investimento em P&D, já que a realidade do modelo original era diferente.

Sugere-se, para futuras pesquisas, que seja realizado um estudo utilizando-se uma Modelagem de Equações Estruturais para que sejam determinados os pesos existentes nas relações da inovação com o desempenho, a utilização de técnicas que possam ser utilizadas mesmo com *missing values*, como Análise de Clusters, que as pesquisas futuras busquem realizar o questionário com opções de respostas que se utilizem da escala Likert e pesquisas

que busquem saber, de forma mais qualitativa, as motivações dos varejistas em resistir a investir em inovações.

REFERÊNCIAS

AGLE, Bradley R.; MITCHELL, Ronald K.; SONNENFELD, Jeffrey A.. Who matter to ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience corporate performance, and ceo values. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 42, n. 5, p.507-525, 1999.

Akrich, M., Callon, M. and Latour, B. The key to success in innovation part 1: the art of interessement. **International Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 2, p. 187-206, 2002

AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.3, p.43-53, jul./set. 2002.

ANDREASSI, T. **Estudo das relações entre indicadores de P&D e indicadores de resultado empresarial em empresas brasileiras**. 1999. 213f . Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Ill: Dow Jones- Irwin, 1971.

ARRETCHE, Marta T. S. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, 1998. p.29-39 , 2000.

BANDEIRA-DE-MELO, R. e MARCON, R. Unpacking Firm Effects: Modeling political alliances in variance decomposition of firm performance in turbulent environments. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n. 2, 2005.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Strategic factor market: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, Oct. 1986.

BARNEY, J.B. e CLARK, D. **Resource-Based Theory – Creating and Sustaining Competitive Advantage**. [s.n.]: Oxford University Press, 2007.

Barras, R. “Towards a theory of innovation in services”. **Research Policy**, v. 15, n. 4, p. 161-173, 1996.

BAUM, J. Robert; WALLY, Stefan. Strategic decision speed and firm performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 24, n. 11, p.1107-1129, 2003.

Ben Zaied, R.M., Louati, H. & Affes, H. The relationship between organizational innovations, internal sources of knowledge and organizational performance. **International Journal of Managing Value and Supply Chains**, v. 6, n. 1, p. 53-67, 2015.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Innovation and Entrepreneurship**. 2.ed.London: John Wiley & Sons, 2011.

BESSANT, J.; LAMMING, R.; NOKE, H.; PHILLIPS, W. Managing innovation beyond the steady state. **Technovation**, v. 25, n. 12, p. 1366-1376, 2005.

- BI, K.; HUANG, P.; WUANG, X. Innovation performance and influencing factors of low-carbon technological innovation under the global value chain: A case of Chinese manufacturing industry. **Technological Forecasting & Social Change**, v.111, p.275-284, 2016.
- BIALI, M.; KAN, K. A. S.; SARSTEDT, M. Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5317–5323, 2016.
- BOWMAN, C. Generic strategies: a substitute for thinking? **The Ash ridge Journal**, v.5, n.2, p. 1-6, 2008.
- BRANDENBURGER, A. Porter's added Value: High Indeed! **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, 2002.
- BRANDT, E. A. Truelo de Tipologias Estratégicas na Arena das Franquias de Fast Food no Brasil: Porter x Miles e Snow x Mintzberg. **Estratégia e Negócios**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008.
- BRAYFIELD, A. H.; ROTHE, H. F. An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, v. 35, n.4 , p. 307-311, 1951.
- BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. Desempenho empresarial: lucro ou crescimento? **RAE electron.**, v.8, n.1, 2009.
- BYUKUSENGE, E.; MUNENE, J. ; OROBIA, L. Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation. **Journal of Business and Management Sciences**, v. 4, n. 4, 82-92, 2016.
- MARTIN, C.R.J. Retail service: innovations Inputs for success. **Journal Retailing attd Consumer Services**, v. 3, n. 2, p. 63-71, 1996.
- CAMERON, Kim. A study of organizational effectiveness and its predictors. **Management Science**, Chicago, v. 32, n.1, p. 87-112, 1986.
- CARLSSON, Bo. Technological System and Economic Performance. In: ROTHWELL, R.; DODGSON, M. (Eds.). **The Handbook of Industrial Innovation**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p.13-24, 1994.
- CARNEIRO, J. M. T. Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter: Reflexões sobre as Sutilezas por trás da Simplicidade do Modelo. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...Curitiba**, 2004.
- ČATER T; PUČKO D. Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice. **Journal for East European Management Studies**, Chemnitz, v. 15, n. 3, p. 207-236, 2010.
- CHAKRAVARTHY, Balaji. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 7, n. 5, p.437-458, 1986.

CHANEY, P.K. et al. The Impact of new product Introductions on the Market Value of Firms. **The Journal of Business**, v. 19, n. 4, p. 573-610, 1991.

CHANEY, P.K.; DEVINNEY, T. M. New Product Innovation and Stock Price Performance. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 19, n. 5, p. 677-685, Sept. 1992.

CHAVES, S; BENEDETE, T; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, p. 101-118, jul./dez. 2009.

CHO, Hee-jae; PUCIK, Vladimir. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, p.555-575, 2005.

Christensen, C. **The Innovator's Dilemma: When Technologies Cause Great Firms to Fail**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

Christensen, C.; Tedlow, S.T. Patterns of disruption in retailing. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 42-45, 2000.

COMBS, James G.; CROOK, Toledo R.; SHOOK, Carole L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. **Research methodology in strategy and management**. San Diego: Elsevier, 2004. p. 259-286.

CONNOLLY, Terry; CONLON, Edward J.; DEUTSCH, Stuart J. Organizational effectiveness: a multiple-constituencies approach. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v.5, n.2, p. 211-217, 1980.

COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. J. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategic management**. London: Sage Publications, 2002.

COSTA, Frederico Lustosa; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação social de projetos: limitações e responsabilidades. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

D'AVENI, R. A. **Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering**. New York, NY:Free Press, 1994.

DAMANPOUR, F. et al. The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, p. 587-601, 1989.

DAMANPOUR, F.; AND WISCHNEVSKY, J.D. 'Research on innovation in organisations: distinguishing innovation generating from innovation-adopting organisations'. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 23, n. 4, p. 56-79, 2006.

Damanpour, R. and Gopalakrishnan, S. "The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations". **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.

D'AVENI, R. A. Corporate spheres of influence. MIT Sloan Management Review. **Summer**, v. 45, n. 4, p. 38-46, 2004.

D'AVENI, R. A; DAGNINO, G. B; SMITH, K. G. The age of temporary advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1371-1385, 2010.

DELLAGNELO, José Renato Garcia. **Concepções de eficácia e postura estratégica: um estudo de caso**. 1997. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1997.

DEWAR, R.D. ;DUTTON, J.E. “The adoptions of radical and incremental innovations”. **Management Science**, v. 32, n. 11, p. 1422-1433, 1986.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. “Two decades of research on innovation in services: which place for public services?”. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, n. 20, p. 98-117, 2013.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications. **The Academy Of Management Review**, New York, v. 20, n. 1, p.65-91, 1995.

DOSI, G. Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. In: FREEMAN, C. (ed.). **Economics of Innovation**. Aldershot: Edward Elgar Publishing, p.107-158, 1990.

Downs, J.G.W.;Mohr, L.B. “Conceptual issues of the study of innovation”. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 350-376, 1976.

DRAUZ, Ralf. "In search of a Chinese internationalization theory: A study of 12 automobile manufacturers". **Chinese Management Studies**, v. 7, n. 2, p. 281-309, 2013.

EISENHARDT, K.M.; SCHOONHOVEN, C.B. Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment and Growth among U.S. Semiconductor Ventures 1978-1988. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.3, p.504-529, Sept. 1990.

RUGRAFF, Eric. "The new competitive advantage of automobile manufacturers". **Journal of Strategy and Management**, v. 5, n. 4, p.407-419, 2012.

Evangelista, R. “Sectoral patterns of technological change in services”. **Economics of Innovation & New Technology**, v. 9, n. 3, p. 183-221, 2000.

EVANGELISTA, R. et al. Measuring Innovation in European Industry. **International Journal of Economics of Business**, v. 5, n. 3, p. 311-333, 1998.

FERNANDES, P; SILVA, L; CÂNDIDO, G. **Posicionamento estratégico sob o enfoque da diferenciação: um estudo exploratório numa empresa de telecomunicações**. 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630468_9937.pdf>. Acesso em: 02 set.2016.

- FORNELL, Calaes et al. The american customer satisfaction index: nature, purpose and findings. **Journal Of Marketing**, Chicago, v. 60, n. 4, p.7-18, 1997.
- FREEMAN, C. Innovation and Growth. In: ROTHWELL, Roy; DODGSON, Mark (Eds.). **The Handbook of Industrial Innovation**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, p.78-93, 1994.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. A economia da inovação industrial. Campinas: Unicamp, 2008.
- FRIEDMAN, Andrew L; MILES, Samantha. Developing stakeholder theory. **Journal Of Management Studies**, Oxford, v. 39, n. 1, p.1-21, 2002.
- FROOMAN, Jeef. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 24, n. 2, p. 191-205, 1999.
- FYNES, Brian; CHRIS, Voss. A path analytic Modeloof quality practices, quality performance, and business performance. **Production and Operations Management**, Minneapolis, v. 10, n. 4, p.494-510, 2001.
- GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. “New modes of innovation”.**International Journal of Service Industry Management**,v. 6, n. 3, p. 4-16, 1995.
- Gallouj, F. and Savona, M. “Innovation in services: a review of the debate and a research agenda”. **Journal of Evolutionary Economics**,v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.
- GARCIA, R. ; CALANTONE, R. “A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review”.**Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2002, p. 110-132, 2002.
- GEORGOPOULOS, Basil S. ; TANNENBAUM, Arnold S. A study of organizational effectiveness. **America Sociology Review**, Washington, v. 22, n.5, p. 534-540, 1957.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C; KRÜGER, E. G. S; HAYASHI, P. Jr. Estratégia em Pequenas Empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea** , v. 3, n. 2, 1999.
- GLICK, William H.; WASHBURN, Nathan T; MULLER, Chet C. The myth of firm performance. In: ANNUAL MEETING OF AMERICAN ACADEMY OFGONÇALVES, A. R.; QUINTELA, R. H. The role of internal and external factors in the performance of brazilians companies and its evolution between 1990 and 2003. **Brazilian Administration Review. ANPAD**, v. 3, n. 2, p. 1405-1407,2006.
- GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. “A review of innovation research in economics, sociology and technology”.**International Journal of Management Science**,v. 25, n. 1, p. 15-28, 1997.
- GOPALAKRISHNAN, S. Unraveling the Links Between Dimensions of Innovation and Organizational Performance. **Journal of High Technology Management Research**, v. 11, n. 1, p. 137-153, Spring 2000.

- Grayson, D. "Embedding corporate responsibility and sustainability: Marks & Spencer". **Journal of Management Development**, v. 30, n. 10, p. 1017-1026, 2011.
- Grossman, G.M. and Helpman, E. "Endogenous innovation in the theory of growth". **Journal of Economic Perspectives**, v. 8, n. 1, p. 23-44, 1994.
- HAJAR. The Effect of Business Strategy on Innovation and Firm Performance in Small industrial Sector. **The International Journal of Engineering and Science**, v. 4, n. 2, p. 1-09, 2015.
- HALL, B. H. The relationship between firm size and firm growth in the US manufacturing sector. **The Journal of Industrial Economics**, v. 35, n. 4, p. 583-606, 1987.
- HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L; HAYES, Theodore. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee: a meta-analysis. **Exploring the Link between Innovation and Firm Performance Journal of the Knowledge Economy**, v. 6, n. 4, p. 749-768, 2015.
- HAYES, R.H.; PISANO, G.P.. Manufacturing Strategy: At the Intersection of two Paradigm Shifts. **Production and Operations Management**, v.5, n. 1, 1996.
- HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT S. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York:Wiley, 1984
- Hilman, H.; Kaliappen, N. "Innovation strategies and performance: are they truly In: HINLOOPEN, J. Innovation Performance Across Europe. **Economics of Innovation & New Technology**, v. 12, n. 2, p. 145-161, 2003.
- HITT, M. A.; BOYD, Brian K.; LI, D. The state of strategic management research and a vision of the future. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. **Research methodology in strategy and management**. San Diego: Elsevier, 2004, p. 1- 31.
- HITT, M. A.; IRELAND, D. R; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- HITT, Michael A.. The measuring of Organizational Effectiveness: Multiple domains and constituencies. **Management International Review Kiel**, v. 28, n.2, p. 28-40, 1988.
- HOLLANDER, S.C. "The wheel of retailing". **Journal of Marketing**, v. 25, n. 1, p. 37-42, 1960.
- HOLLANDER, S.C. "Notes on the retail accordion". **Journal of Retailing**, v. 42, n. 2, p. 29-40, 1966.
- HRISTOV, L. "Innovating as a retailer: executive perspectives". **The European Retail Digest**, v. 20, n. 55, p. 7-16, 2007.
- HRISTOV, L.; REYNOLDS, J., Perceptions and practices of innovation in retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n. 2, p. 126-147, 2015

HUSSAIN, K. KONAR, R. Ali, F. Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach *Procedia.Social and Behavioral Sciences*, v. 224, p. 35 – 43, 2016.

IMAI, M.; KAIZEN: The Key to Japan's Competitive Success. **Random House**, New York, v. 42, n. 5, p.507-525, 1999.

Ireland, R. D.; Hitt, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

JÁCOME, R; LISBOA, J; YASIN, M. Time-based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice: an empirical investigation. **European Business Review**, v. 14, p.184-193, 2002.

JAYARAMAN, Narayanan. et. al. CEO founder status and firm financial performance. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 12, p.1215-1224, 2000.

JOHN A. PARNELL. "Strategic clarity, business strategy and performance". **Journal of Strategy and Management**, v. 3, n. 4, p.304-324, 2010.

PARNELL, John A. "Strategic political emphasis, strategic capabilities and uncertainty: An exploratory assessment of managers in the United States ". **Journal of Strategy and Management**, v. 8, n. 1, p.41-63, 2015.

JOHNSON, Richard A.; GREENING, Daniel W.. The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 42, n. 5, p.564-576, 1999.

KANTER, Rosabeth M.; BRINKERHOFF, Derek. Organizational performance: recent development in measurement. **Annual Review Of Sociology**, Palo Alto, v. 7, p. 321-349, 1981.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. The balanced scorecard: Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 1, n. 70, p.71-79, 1992.

KARABULUT, A. T. "Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing. In: KETOKIVI, M.A. e SCHROEDER, R.G. Manufacturing Practices, Strategic fit and Performance: A Routine-Based View. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 5, n. 2, set. 2003.

KIMBERLY, J.R. "Issues in the creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization". **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 437-457, 1979.

KINYUA, A. N. Factors Affecting the Performance of Small and Medium Enterprises in the Jua Kali Sector In Nakuru Town, Kenya. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 80-93, 2014.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KLOMP, L.; VAN LEEUWEN, G. Linking Innovation and Firm Performance: A New Approach. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n.3, p. 343-364, 2001.

KOSCHATZKY, K. Innovation Networks of Industry and Business-Related Services – Relations Between Innovation Intensity of Firms and Regional Inter-Firm Cooperation. **European Planning Studies**, v. 7, n.6, p. 737-757, 1999.

KOTHA, Suresh; SWAMIDASS, Paul M.. Strategy, advanced manufacturing technology and performance: empirical evidence from U.S. manufacturing firms. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 18, p.257-277, 2000.

lavarda, R. A. B. ¿Qué comportamientos estratégicos favorecen la innovación en la organización?. **Revista de Administração e Inovação**,v. 6, n. 3, p. 145-162, 2009.

LAWLER, E.E. “Total quality management and employee involvement: are they compatible?”.**Academy of Management Executive**, v. 8, n. 1, p. 68-76, 1994.

LEVY, M.; GREWAL, D.; PETERSON, R.A.; CONNOLLY, B. “The concept of the ‘Big Middle’”.**Journal of Retailing**,v. 81, n. 2, p. 83-88, 2005.

LEWIN, Arie Y.; MINTON. John W. Determining organizational effectiveness: another look and an agenda for research. **Management Science**, Chicago, v.32, n. 5, p. 514-538, 1986.

LI, H.; ATUAHENE-GIMA, K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. **Academy of Management Journal**, v.44, n.6, p.1123-1134, 2001.

LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G.. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, Nova Iorque, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MACEDO-SOARES, T. Dianna L. V.; RATTON, Cláudio A.. Medição e desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

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

MARSH, Sarah J.. Creating barriers for foreign copetitors: a study of the impact of anti-dumping actions on the performance U.S. firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 19, n. 1, p.25-37, 1998.

McNair, M.P. (Ed.). Significant Trends and Developments in the Post-War Period. **Competitive Distribution in a Free High-level Economy and the Implications for the University**, University of Pittsburgh Press, PA, v.5, n.2, 1958.

MCNAMARA, G; VALEER, P. M; DEVERS, C. Same as it ever was: the search for evidence on increasing hypercompetition. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 261-278, 2003.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donal. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 5, p.603-609, 2000.

MEDINA, C.; RUFIN, R. “The mediating effect of innovation in the relationship between retailers’ strategic orientations and performance”. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 37, n. 7, p. 629-655, 2009.

Megicks, P. ‘Levels of strategy and performance in UK small retail businesses’. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 484–502, 2007.

Mertens et al. Constructive deviance as a driver for performance in retail. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.30, n. 5, p. 193–203, 2016.

MICHEL, S.; BROWN, S.; GALLAN, A.S. “Service-logic innovations: how to innovate customers, not products”. **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 49-65, 2008.

Miles, I. “Service innovation: coming of age in the knowledge based economy”. **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 371-389, 2000.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy**. New York, NY:Structure and Process 1978.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIOZZO, M.; SOETE, L. “Internationalization of services: a technological perspective”. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 67, n. 2-3, p. 159-185, 2001.

Mitchell, I. “Innovation in non-food retailing in the early nineteenth century: the curious case of the bazaar”, **Business History**, v. 52, n. 6, p. 875-891, 2010.

Moita-Neto, J. M.. **Estatística Multivariada na Pesquisa**, v.5. Sapiência (FAPEPI), 2009

MOTOHASHI, K. Innovation strategy and business performance of Japanese manufacturing firms. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 7, n. 1, p. 27-52, Sept.1998.

MOURA, Andréia Cássia de; GONÇALVES, Carlos Alberto. Modelo de Satisfação ACSI Modificado no Setor de Telefonia Móvel. **Revista de Administração de Empresas**, Belo Horizonte, v. 45, n. 3, p.72-85, 2005.

MULLIS, K.; KIM, M. 'Factors determining in-shopping in rural US communities: consumers' and retailers' perceptions'. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 39, n. 5, p.326–345, 2011.

MURPHY, Gregory B.; TRAILER, Jeff W.; HILL, Robert C. Measuring performance in entrepreneurship research: an empirical review of the literature. **Journal Of Business Research**, Boston, v. 36, p. 15-23, 1996.

NARASIMHAN, Ram; KIM, Soo Wook. Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 20, p.303-323, 2002.

NDESAULWA, A. P. ; KIKULA, J. The Impact of Innovation on Performance of Small and Medium Enterprises. A Review of Empirical Evidence. **Journal of Business and Management Sciences**, v. 4, n. 1, p. 1-6, 2016.

NEELY, A. . **Business performance measurement**. Cambridge:Second, p.64-81, 2007.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Review**, v. 12, n. 2, p. 61-74, 1991.

NELSON, R.R.; WINTER, S.G. "In search of useful theory of innovation". **Research Policy**, v. 6, n. 1, p. 36-76, 1977.

NIETO, M.J.; SANTAMARIA, L. 'Technological collaboration: bridging the innovation gap between small and large firms'. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 1, p. 44–69, 2010.

NORD, W.R.; TUCKER, S. **Implementing routine and radical innovation**. Lexington, KY:Lexington Books, 1987.

NORTH, D.; SMALLBONE, D. 'Innovative activity in SMEs and rural economic development: some evidence from England'. **European Planning Studies**, v. 8, n. 1, p. 87–106, 2000.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Oslo: OCDE, 2004.

OH, C.H., et al., Regional and product diversification and the performance of retail multinationals, **J.Internat. Manag.**, v.5, n.2, 2015.

OKE, A. 'Barriers to innovation management in service companies'. **Journal of Change Management**, v. 4, n. 1, p.1–44, 2004.

_____. ‘Innovation types and innovation management practices in service companies’. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 6, p. 564–587, 2007.

OKE, A.; BURKE, G.; MYERS, A. ‘Innovation types and performance in growing UK SMEs’. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 7, p. 735–753, 2007.

OMAR, O.E. ‘Retail influence on food technology and innovation’. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 23, n. 3, p. 11–16, 1995.

ORGANIZATIONAL performance and its implications for strategic management research. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. **Research methodology in strategy and management**. San Diego: Elsevier, 2004. p. 259-286.

ORMANIDHI, O; STRINGA, O. Porter’s Model of Generic Competitive Strategies – An Insightful and Convenient Approach to Firms’ Analysis. **Business Economics**, v. 43, n. 3, p. 55-64, 2008.

OSMAN, S.; SHARIFF, S.H.; LAJIN, M.N.A., Does Innovation Contribute to Employee Performance? **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.219, n. 31, .p.571–579, 2016.

PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; SILVA, Marcos Alessandro. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PADDISON, A.; CALDERWOOD, E. ‘Rural retailing: a sector in decline?’ **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 35, p. 136–155, 2007.

PARNELL, J. A. Competitive Strategy and Performance in Mexico, **Journal of Centrum Cathedra**, Peru, v. 3, n. 2, p. 150-165, set. 2010.

Pavitt, K. “Sectorial patterns of technological change: towards a taxonomy and a theory”. **Research Policy**, v. 13, n.2, p. 343-373, 1984.

PEDHAZUR, Elazar. J.; SHMELKIM, Liora. **Measurement, Design and Analysis: an integrated approach**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1991. 797p.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas, SP: Unicamp, 1959.

PERIN, M., SAMPAIO, C., ;HOOLEY, G. Impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 46-58, 2007.

PISCOPO, M. R. Empreendedorismo corporativo e competitividade em empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 1, p. 131-150, 2010.

POLONSKY, M.; JARRATT, O. ‘Rural outshopping in Australia: the Bathurst Orange Region’. **European Journal of Marketing**, v. 20, n. 10, p. 516, 1992.

Porter, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980

- PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. The structure within industries and companies' performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2, p. 214-227, may 1979.
- QIANG, DING,; MICHÈLE, E.M. AKOOR, I.E. "The characteristics and historical development path of the globalizing Chinese automobile industry". **Journal of Technology Management in China**,v. 8, n. 2, p. 83-104, 2013.
- RADDER, L. 'The marketing practices of independent fashion retailers: evidence from South Africa'.**Journal of Small Business Management**,v. 34, p. 78–84, 1996.
- RAYMOND, L.; St-PIERRE, J. 'Strategic capabilities for product innovation in SMEs: a gestalts perspective'.**International Journal of Entrepreneurship and Innovation**,v. 11, n. 3, p. 209–220, 2010.
- REIJENDERS, W.J.M.;VERHALLEN, T.M.M. 'Strategic alliances among small retailing firms: empirical evidence from the Netherlands'.**Journal of Small Business Management**,v. 3, n. 1, p. 36–45, 1996.
- REINARTZ, W.J.; DELLAERT, B.G.C.; KRAFFT, M.; KUMAR, V.;VARADARAJAN, R. 'Innovations in the global retailing environment'.**Journal of Retailing**,Resende, RJ, v. 87, n. 1, p. 53–66. 2005.
- REYNOLDS, J.;HRISTOV, L. Are there barriers to innovation in retailing? **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 19, n.4, p. 317– 330, 2009.
- REYNOLDS, J., HOWARD, E., CUTHBERTSON, C. and HRISTOV, L. "Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice".**International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 35, n. 8, p. 647-660, 2007.
- REYNOLDS, J., HOWARD, E., CUTHBERTSON, C., and HRISTOV, L. 'Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice'.**International Journal of Retail and Distribution Management**,v. 35, n. 8, p. 647–660, 2007.
- ROMER, P.M. "Endogenous technological change".**Journal of Political Economy**,v. 98, n. 5, p. 71-102, 1990.
- ROWE, W. GLENN; MORROW Jr., JOSEPH L. A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. **Canadian Journal Of Administrative Sciences**, Saint John, v. 16, p. 58-70, 1999.
- RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p.167-185, 1991.
- SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? **The American Economic Review**, v. 75, n. 3, p. 341-351, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico** São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J.A. **Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung** (The Theory of Economic Development). Cambridge, MA:Harvard University Press, 1934.

SCOTT L. Newbert."Assessing performance measurement in RBV research". **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 3, p.265-283, 2014.

SEASHORE, Stanley E.; YUCHTMAN, Ephraim. Factorial analysis of organizational performance. **Administrative Quarterly Science**, Nova Iorque, v. 12, n. 3, p.377-395, 1967.

SHOCKLEY, J., TURNER, T., A relational performance Model for developing innovation and long-term orientation in retail franchise organizations. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 32, p. 175-188, 2016.

SILA, Ismail. Examining the effects of contextual factor on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 25, p.83-109, 2007.

SILA, Ismail; EBRAHIMPOUR, Maling. Critical linkages among TQM factors and business results. **International Journal Of Operations And Production Management**, Bradford, v. 25, n. 11, p.1123-1155, 2005.

SILVERMAN, Brian S.; NICKERSON, Jack A.; FREEMAN, John. Profitability, transactional alignment, and organizational mortality in the U.S. trucking industry. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 18, n. , p.31-52, 1997.

SIMERLY, Roy L.; LI, Mingfang. Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 21, n. 1, p.31-49, 2000.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**,v. 47, p. 136-145., 1969.

SMITH, A.,;SPARKS, L. ‘The role and function of the independent small shop: the situation in Scotland’.**International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**,v. 10, n. 2, p. 205-226, 2000.

SOLOW, R.M. “Technical change and the aggregate production function”.**Review of Economics and Statistics**, v. 39, n. 3, p. 312-320, 1957.

SORESCU, A., FRAMBACH, R.T., SINGH, J., RANGASWAMY, A. ;BRIDGES, C. 11) “Innovations in retail business models”.**Journal of Retailing**,v. 87, n. 1, p. 3-16, 2011.

SPREITZER, G.M., KIZILOS, M.A. and NASON, S.W. “A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain”.**Journal of Management**,v. 23, n. 5, p. 679-704, 1997.

- STOREY, J. "The management of innovation problem". **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 3, p. 347-369, 2000.
- SWAMIDASS, Paul M.; KOTHA, Suresh. Explaining manufacturing technology use, firm size and performance using a multidimensional view of technology. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 17, n.5, p.23-37, 1998.
- TANRIVERDI, Hüseyin; VENKATRAMAN, N.. Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 26, n.3, p.97-119, 2005.
- TEECE, D. J.; PISANO, G., ;SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**,v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TETHER, B. "Do services innovate (differently)? Insights from the European innovation barometer...". **Industry and Innovation**,v. 12, n. 2, p. 153-184, 2005.
- TIDD, J. Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 169-183, sep. 2001.
- TOIVONEN, M. ;TUOMINEN, T. "Emergence of innovations in services: theoretical discussion and two case studies", paper presented to The International Proact Conference: Innovation Pressure – Rethinking Competitiveness. **Policy and Society in a Globalised Economy**, Tampere, v. 5, p. 15-17, 2006.
- TRACEY, Michael; VONDEREMBSE, Mark A.; LIM, Jeen-su. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. **Journal Of Operations Management**, Michigan, v. 17, p.411-428, 1999.
- TRIPODI, Tony et al. **Avaliação de programas sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.
- UTTERBACK, J. M. The Process of Technological Innovation Within the Firm. **Academy of Management Journal**, v. 14, n. 1, p.75-88, 1971.
- VASCONCELOS, F. C., ;CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**,v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L., Vantagem Competitiva: o Construto e a Métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 70-82, 2004.
- VASCONCELOS, Flavio C. A institucionalização das estratégias de negócios: o caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 2, p.159-179, 2004.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **The Academy of Management Review**,v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

- VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, Chicago, v. 35, n. 8, p. 942 – 962, 1989.
- WADDOCK, Sandra A.; GRAVES, Samuel B. Quality of management and quality of stakeholder relations. **Business And Society**, London, v. 36, n. 3, p.250-279, 1997b.
- WALKER, R. M. et al. Measuring Innovation – Applying the Literature Based Innovation Output Indicator to Public Services. **Public Administration**, v. 80, n. 1, p. 201-214, 2002.
- WAN, Willian P.; HOSKISSON, Robert E.. Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. **Academy Of Management Journal**, Nova Iorque, v. 46, n. 1, p.27-45, 2003.
- WEINZIMMER, Lawrence G.; NYSTROM, Paul C.; FREEMAN, Sarah J.. Measuring organizational growth: issues, consequences and guidelines. **Journal Of Management, Thousand Oaks**, v. 24, n. 2, p.235-262, 1998.
- WHETTEN, David A.. Organizational growth and decline process. **Annual Review Of Sociology**, Palo Alto, California, v. 13, n. 5, p.335-358, 1987.
- WONG, S. “The influence of green product competitiveness on the success of green product innovation: empirical evidence from the Chinese e-industry”.**European Journal of Innovation Management**,v. 15, n. 4, p. 468-490, 2012.
- ZAHRA, S. A. Organizational strategy, innovation and performance. **Academy of Management Proceedings**, p. 349-353, 1989.
- ZAHRA, S. A. Organizational Strategy, Innovation and Performance. **Academy of Management Proceedings**, p. 349-353, 1989.
- ZALTMAN, G., DUNCAN, R.;HOLBEK, J.**Innovations and Organizations**, New York, NY:John Wiley & Sons, Inc., 1973.
- ZAMMUTO, Raymond F. A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. **Academy Of Management Review**, Nova Iorque, v. 9, n. 4, p. 606-616, 1984.
- ZERVOPOULO, P.D. s et al. Performance measurement with multiple interrelated variables and threshold target levels:Evidence from retail firms in the US.**European Journal of Operational Research**, v. 5, n. 2,2015.

ANEXOS

ANEXO A – Codificação do faturamento e setores

Faturamento Bruto	Codificação
Até R\$ 60 mil	1
Maior que R\$ 60 mil e até R\$ 360 mil	2
Maior que R\$ 360 mil e até R\$ 3,6 milhões	3
Maior que R\$ 3,6 milhões	4

Sector Varejista	Codificação
Alimentos e bebidas	1
Artesanato, aviamentos e tecidos	2
Autopeças e acessórios	3
Aviamentos para costura	4
Concessionária de Motos	5
Cosméticos	6
Eletr eletrônico e cine-foto/som	7
Enxovais para recém nascidos	8
Esportes Náuticos	9
Farmácias e perfumarias	10
Higiene e Limpeza	11
Informática e serviços	12
Materiais de construção	13
Móveis e decorações	14
Óticas e relojoeiras	15
Outros	16
Vestuários, tecidos e calçados	17

