



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

LUI VERONESE E VERONESE

**INOVAÇÃO EM GASTRONOMIA: uma abordagem sobre o
impacto da inovação de serviço e de produto em
restaurantes**

Brasília – DF
Novembro / 2009

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**INOVAÇÃO EM GASTRONOMIA: uma abordagem sobre o
impacto da inovação de serviço e de produto em
restaurantes.**

Projeto apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Antônio Nascimento Junior

Brasília – DF
Novembro / 2009

Veronese, Lui Veronese e.

Inovação em Gastronomia: uma abordagem sobre o impacto da inovação de serviço e de produto em restaurantes / Lui Veronese e Veronese. – Brasília, 2009.

73 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2009.

Orientador: Prof. Msc. Antonio Nascimento Junior , Departamento de Administração.

1. Inovação. 2. Gastronomia. 3. Serviço. 4. Produto. I. Título.

Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

**INOVAÇÃO EM GASTRONOMIA: uma abordagem sobre o
impacto da inovação de serviço e de produto em
restaurantes**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Lui Veronese e Veronese

Mestre, Antonio Nascimento Junior
Professor-Orientador

Mestre, Domingos Sávio Spezia,
Professor-Examinador

Mestre, Walter Eustáquio Ribeiro
Professor-Examinador

Brasília, 18 de Dezembro de 2009

“Na gastronomia não permitimos que a imaginação encontre limites, é preciso despertar a mente e torná-la um reino pensante, criativo e sempre disposto a descobrir algo novo..., é preciso viajar a um mundo surreal, ousado e inusitado, ver o mundo como um vasto universo abstrato...”

Chef Luiz Carlos Leboutte Junior

RESUMO

O presente estudo refere-se ao tema da inovação de serviço e de produto voltadas para instituições relacionadas à gastronomia. O objetivo principal deste trabalho é verificar os efeitos da inovação no setor gastronômico, estudando seus impactos na decisão do cliente que busca uma experiência alimentícia de qualidade. Após análise do referencial teórico, relativo ao aspecto geral da inovação, e específicos de serviço e de produtos, o estudo parte para um diagnóstico do ramo gastronômico, envolvendo vertentes internacionais, nacionais e locais. A busca das empresas deste ramo por clientes fidelizados é concorrida, porém pouco estruturada. Também é averiguada se a importância atribuída à inovação na busca moderna pela liderança de mercado é a mesma atribuída dentro do ramo alimentício. Para tal, foram estudados, por meio de entrevistas semi-estruturadas e questionários, restaurantes de sucesso no campo amostral de Brasília, incluindo os gestores, garçons, cozinheiros e clientes. Tem-se neste estudo, uma análise do resultado de inovar em produtos e de inovar em serviços de forma distinta. Os resultados da pesquisa são explicitados através de gráficos claros relativos aos estabelecimentos e aos clientes, também é examinado a relação entre os conceitos. Após a análise, é constatado, entre outras conclusões, que a inovação de produtos exerce pouca influência na fidelização do cliente, e também que a inovação nos serviços é, por sua vez, eficaz ao aumentar a frequência de visitas do cliente já fidelizado. Porém ambas as inovações contribuem de forma relativa para a fidelização do cliente e conseqüentemente para o sucesso e prosperidade da empresa. Este estudo é fonte de informação sobre o comportamento do cliente perante a inovação na gastronomia, portanto é de interesse de todos os empreendedores, gestores, cozinheiros etc. que possuem qualquer relação gerencial com o ramo.

Palavras-chave:

1. Inovação
2. Gastronomia
3. Produto
4. Serviço

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Contextualização do Assunto.....	9
1.2	Formulação do problema	10
1.3	Objetivo Geral	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa	12
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa	13
1.7	Estrutura e Organização do Projeto.....	13
2	TEORIAS E CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO	15
2.1	Inovação: contextualização e evolução.....	16
2.1.1	Inovação em produto	21
2.1.2	Inovação em serviço.....	28
3	O SETOR GASTRONÔMICO EM BRASÍLIA.	34
3.1	Gastronomia e a alimentação fora do lar em Brasília: contextualização.....	35
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	40
4.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	40
4.2	Caracterização da organização, setor ou área	41
4.3	População e amostra	43
4.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	43
4.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	44
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	45
5.1	Avaliação dos estabelecimentos.....	45
5.2	Avaliação dos clientes.....	47
5.3	Gráficos e resultados	50
5.3.1	Questionário de avaliação do estabelecimento	50
5.3.2	Questionário de avaliação do cliente	57
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	64
6.1	Síntese do estudo	64
6.2	Visão de futuro e considerações finais.....	66
	REFERÊNCIAS.....	68

GLOSSÁRIO	73
APÊNDICES.....	74
Apêndice A – Questionário dos estabelecimentos.....	74
Apêndice B – Questionário dos clientes.....	78

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a inovação estão ganhando cada vez mais importância e abrangência à medida que as empresas vão se conscientizando a respeito do tema. Atualmente os empresários, empreendedores e líderes percebem o grau de relevância do ato de inovar e o valor que ele agrega para a empresa. Até mesmo os clientes reagem positivamente, em uma forma agora consciente, para empresas e produtos inovadores. Tais estudos evoluem no que concerne ao entendimento do ato de inovar e suas especificidades, bem como aos atores envolvidos neste processo.

Neste trabalho em particular, é abordada a inovação que se aplica a espaços gastronômicos e afins, (restaurantes, quiosques, casas de buffet etc) e profissionais autônomos responsáveis pela cozinha (chefs, cozinheiros, supervisores etc). Pode-se entender estes “espaços gastronômicos”, como verdadeiras indústrias de alimentos voltadas ao objetivo de criar um produto: o prato final. E também como empresas prestadoras de serviços, pois parte-se do pressuposto que tais instituições ofertam não só uma refeição, mas também criam o ambiente propício, atendem aos clientes em particular e, principalmente, saciam uma necessidade por um bem intangível.

Submetendo-se a este raciocínio, o presente estudo envolve vertentes da inovação geral com foco em produtos e serviços. Também, são analisadas instituições gastronômicas de renome, a fim de se considerar aplicações práticas de inovação e seus impactos nas próprias organizações e nos clientes.

Para chegar-se ao objetivo geral, realizou-se uma profunda pesquisa teórica e pesquisa científica com aplicação de questionário.

O termo “produto” geralmente refere-se a algo de valor criado ou feito por um indivíduo a fim de suprir uma necessidade de outro indivíduo. Pode estar relacionado tanto a um objeto ou equipamento, quanto a um serviço, neste caso, classificados respectivamente como bens tangíveis e bens intangíveis. Assim, a fim de facilitar a compreensão e simplificar as referências, os produtos de características tangíveis, serão tratados apenas como “produtos”, e os de características intangíveis apenas como “serviços”.

1.1 Contextualização do Assunto

O foco deste trabalho será a inovação que abrange o âmbito gastronômico, sendo priorizado o estudo acerca de instituições tidas como “de qualidade”, que prestam refeições fora do lar, no universo de Brasília.

A inovação é tida hoje, não só como um diferencial competitivo entre as empresas, mas como elemento essencial para a sua sobrevivência. Para Christensen (2001), ela é considerada a característica principal para o desempenho econômico da empresa.

Infelizmente, no Brasil, verifica-se um dos mais baixos índices de inovação globais (GEM 2008, 2009). Com o intuito de mudar essa realidade, devem-se incentivar estudos relativos à área que estimulem o espírito inovador nas empresas e criem, cada vez mais, mentes empreendedoras e inovadoras.

Neste norte, o presente trabalho pretende analisar os fatores que afetam o setor alimentício de qualidade na cidade de Brasília. Para isso, serão estudadas dez instituições que possuam as seguintes características:

1. Prestem serviços gastronômicos;
2. com uma ou mais representantes na região de Brasília;
3. estejam no mínimo há 8 anos de mercado;
4. sejam de proprietários, investidores, gestores e empregados distintos
5. sejam estáveis, e;
6. tenham como foco clientes de classes A e B¹.

Este estudo pretende avaliar se a inovação realmente afeta o referido setor, e de que forma ocorre esta influência. Será avaliado, também, o que pode ser feito para que a inovação seja estimulada no setor.

¹ Classes sociais regulamentadas de acordo com o IBGE.

1.2 Formulação do problema

De acordo com o último estudo realizado pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2009), com dados de 2008, o Brasil é um dos últimos no ranking dos países com empreendimentos inovadores.

A fim de reverter esse quadro, a GEM 2008 (2009) afirma que é preciso colocar à disposição de empreendedores com potencial de inovação, informações técnicas sobre o mercado em que atuam, com o intuito de que encarem atentamente suas potencialidades.

Segundo Motta (2001), inovar é uma estratégia fundamental para qualquer empresa, já que determina a sua competitividade organizacional e a destaca no mercado, fato este potencializado ainda mais pela turbulência do ambiente. Mas, será que esta teoria se aplica também às empresas do ramo gastronômico, visto que a inovação de serviço em conjunto com a inovação de produtos não é tão profundamente estudada? E a que nível a possível sinergia dessas inovações, afeta o mercado consumidor, os gestores e seus empreendimentos envolvidos neste campo? Como eles lidam com ela? Uma cidade em pleno desenvolvimento gastronômico como Brasília, considera a inovação como fator determinante dentro do concorrido mercado atual?

Este estudo será dedicado a responder essas e outras perguntas ligadas ao tema. Terá o desígnio de informar os gestores do setor sobre o perfil gastronômico atual, envolvendo uma análise da concepção dos atores envolvidos no assunto.

O problema de pesquisa consiste em identificar por intermédio do processo de inovação, quais fatores são determinantes de sucesso no setor gastronômico. Para efeito deste estudo os fatores de inovação a serem pesquisados são os de produtos e serviços.

Nesta linha, é preciso buscar os principais fatores que afetam o setor gastronômico, com o propósito de averiguar a contribuição da inovação dentro do campo especificado.

1.3 Objetivo Geral

A pesquisa tem como objetivo analisar os fatores que contribuem na decisão do cliente para a escolha da empresa ou serviço de alimentação fora-do-lar. E se o fator inovativo destas empresas contribui explicitamente para essa decisão de escolha. Juntamente, este estudo pretende avaliar como os atores relacionados à gastronomia respondem às inovações do setor, as quais ocorrem tanto internamente quanto externamente à região na qual pertencem.

Uma das metas deste trabalho é que suas conclusões possam ser aplicadas em outras cidades com as características de Brasília, no caso, uma cidade em pleno desenvolvimento gastronômico com potencial de crescimento.

1.4 Objetivos Específicos

Os Objetivos Específicos são:

- Estudar a revisão da literatura sobre inovação geral, inovação em produtos e inovação em serviços, e sobre o setor gastronômico.
- Buscar instituições que se enquadrem nos pré-requisitos de pesquisa estipulados;
- Identificar o grau importância do uso da inovação atribuído por essas instituições;
- Estudar o público consumidor e o público alvo destas instituições quanto à percepção da inovação no setor e o grau de importância atribuída a ela.
- Relacionar os dados obtidos entre as instituições estudadas e seus respectivos públicos consumidores.

1.5 Justificativa

Um estudo que envolva o setor gastronômico com inovação se justifica, pois o setor alimentício se encontra em pleno crescimento e desenvolvimento. Está sendo vivenciado inovações contínuas da gastronomia desde a criação da *Nouvelle Cuisine*, desenvolvida por Pierre Troisgros e Paul Bocuse, em meados da década de 70, até os tempos atuais, com a gastronomia molecular de Hervé This lançada por Ferran Adrià.

Em tempos iguais a estes um estudo específico se torna necessário para averiguar se as empresas ligadas ao ramo estão se adaptando, de forma a acompanhar as novas tendências mundiais. Porém, ao remeter-se à análise de inovação no setor gastronômico, os estudos não podem ser focados somente nos produtos, deixando à deriva a importância dos serviços aqui envolvidos.

Atualmente, o restaurante mais influente no mundo, tanto em serviço como em produto, se localiza nos arredores de Barcelona, na Espanha, o *El Bulli*, do chef Ferran Adrià. O *El Bulli* mantém este posto há quatro anos exatamente por ser o restaurante que mais inova em produtos e serviços do mundo, além de ser o precursor da recente gastronomia molecular e ditar as tendências mundiais.

Em seguida, têm-se as casas *The Fat Duck* (Inglaterra), *Mugaritz* (Espanha) e o *Arzak* (Espanha), restaurantes estes que seguem esta nova tendência gastronômica (RESTAURANT, 2009).

Neste sentido, vale destacar o reconhecimento internacional de um único restaurante brasileiro, o D.O.M. em São Paulo, propriedade do chef Alex Atala. O D.O.M., perante o mundo, representa a gastronomia brasileira de qualidade, e é de tal grandeza porque optou por inovar, adaptar-se às novas tendências sem, entretanto, deixar de lado a valorização das próprias raízes: a comida típica brasileira.

O D.O.M. serve como exemplo para a gastronomia brasiliense, que possui potencial para se tornar o principal pólo gastronômico do país (SEBRAE, 2007). Mas para isso, é preciso que as instituições de Brasília ligadas a este serviço percebam a importância de acompanhar as tendências mundiais. Logo, é preciso diagnosticar o grau de influência causado pela inovação quando aplicada a essas instituições.

O presente estudo visa conscientizar os gestores de cozinhas e restaurantes sobre fatores que determinam o destaque no setor de forma a impulsionar o grau de inovação da gastronomia em Brasília. Equiparadamente, a pesquisa contribuirá para os estudos na área de inovação, pois abrange um campo específico pouco abordado e particular, no qual uma mesma empresa possui características de produção e de serviços.

1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa

A presente investigação científica trabalha com dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa será exploratória e descritiva. Quanto aos meios, será bibliográfica, de campo e documental.

Este estudo representa uma pesquisa quantitativa. Tendo como delineamento a pesquisa descritiva e possuindo como forma uma pesquisa de opinião com os gestores e clientes de diversos restaurantes de Brasília. A técnica de coleta utilizada será o questionário semi estruturado, que utilizará a escala Likert.

1.7 Estrutura e Organização do Projeto

Este estudo será organizado da seguinte forma:

Capítulo 1: Introdução - Apresentar-se-á uma introdução sobre o que será abordado no decorrer do estudo, a que será feita tal abordagem e os meios que serão utilizados para a coleta de dados.

Capítulo 2: Teorias e Conceitos sobre Inovação – Neste momento será feito um estudo a partir de um referencial teórico acerca do tema. Serão elaboradas análises focadas em produto e em serviço.

Capítulo 3: O Setor Gastronômico em Brasília – Neste tópico, será trazida à lume a atual situação da gastronomia em Brasília, no que diz respeito aos restaurantes e

suas gestões. Também será levantado um estudo sobre a contribuição do setor para a economia.

Capítulo 4: Métodos e Técnicas de Pesquisa – Neste capítulo constará a descrição dos métodos e técnicas utilizadas para a realização da pesquisa de campo executadas durante o estudo, além de detalhes sobre a amostragem a ser utilizada.

Capítulo 5: Resultados e Discussão – Incluir-se-á dados demonstrativos sobre a pesquisa aplicada, gráficos e resultados.

Capítulo 6: Conclusões – Neste tópico, serão abordados os resultados da pesquisa aplicada, juntamente com as devidas conclusões sobre o tema.

Capítulo 7: Referências – Neste momento serão trazidas as devidas referências utilizadas ao decorrer deste trabalho, de acordo com as normas estipuladas pela ABNT.

2 TEORIAS E CONCEITOS SOBRE INOVAÇÃO

A inovação vem se mostrando como um fator de destaque real para a capacidade competitiva das organizações. Logo, têm-se a inovação como uma estratégia fundamental na determinação da competitividade organizacional fato ainda de maior relevância de acordo com a turbulência do ambiente. (MOTTA, 2001).

A partir desse raciocínio, subentende-se que a inovação é fator essencial para o sucesso de qualquer organização empresarial, seja ela produtiva, comercial ou de serviço. Mas afinal, o que é inovação? A palavra “inovar” deriva do latim *in+novare*, que significa “fazer novo”, em outras palavras, renovar ou alterar.

Inovação constitui criar uma coisa nova ou ter uma nova idéia, ou rearranjar coisas antigas de uma nova forma, por vezes, utilizar criações e idéias diversas em uma forma ou situação inusitada.

Antes de iniciarmos um estudo mais profundo sobre inovação, é preciso esclarecer a distinção entre inovação e invenção a fim de que não haja futuras interpretações erradas. Invenção será a primeira utilização de um novo produto ou processo (FAGERBERG, 2005), já a inovação esta associada ao aspecto prático da aplicação da idéia, ou seja, quando colocada em ação (FAGERBERG, 2005).

As invenções são fatos exclusivamente técnicos, já as inovações envolvem além de fatos técnicos, fatos econômicos e organizacionais sendo todos em sintonia (BARBIERI, 2004).

Dentro deste contexto, ressalta-se o estudo de Gatignom, Tushman, Anderson e Smith (2002):

[...] após mais de trinta anos de pesquisa sobre os resultados da inovação, os conceitos fundamentais e as unidades de análise continuam confusos e ambíguos... A literatura de inovação encontra-se atulhada de conceitos definidos de forma inconsistente e com base conceitual pouco clara. Dada essa confusão conceitual, a pesquisa sobre inovação, confunde as características de inovação com os tipos de inovação e o local hierárquico da inovação. Com maior clareza nas unidades de análise e nos conceitos e medidas de inovação, a pesquisa em inovação e resultados organizacionais pode ter um grande e cumulativo impacto.

De acordo com Christensen (2001), na economia atual, a inovação é considerada como a principal característica para a competitividade e para o

desempenho econômico da empresa. As organizações têm que se adaptar continuamente ao ambiente.

2.1 Inovação: contextualização e evolução

Temos o conceito de inovação repetidamente definido como a entrada com sucesso de algo novo no mercado (Katz, 2003), porém Sarkar (2008, p.117) descreve inovação como “a exploração de novas idéias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática”.

Já Schumpeter (1934), define inovação como sendo novas combinações de fatores disponíveis na economia trazidos à tona pelo empresário. Inovação significa ajustar materiais e/ou organizar forças produtivas que estão ao alcance dos empresários de maneiras diferentes, para produzir outras mercadorias, ou as mesmas, utilizando um novo método. Essas inovações são apresentadas em cinco circunstâncias:

1. Novos produtos ou melhoria de produtos já existentes;
2. Novo método de produção;
3. Novo mercado;
4. Nova fonte de matéria prima;
5. Uma nova organização da indústria

A aplicação dessas combinações resulta em um emprego diverso dos meios de produção existentes onde os empresários exercem suas funções de por em prática as inovações (POSSAS, 1987). Assim o empresário pode ser visto como um intermediário entre a inovação e o mercado, cabe a ele revolucionar o padrão de produção e ampliar os mercados, tanto para a produção como para as fontes de insumos. (SCHUMPETER, 1934).

A adoção e o sucesso de uma estratégia de inovação são vinculados à visão do empreendedor, à sua capacidade de implementá-la e aos recursos disponíveis. Portanto o sucesso do empreendimento depende da intuição e da capacidade do

empresário em ver as coisas de uma maneira diferente dos demais agentes da economia. Além disso, o empresário deve ser capaz de adequar a inovação ao mercado tornando-a passível de comercialização (SCHUMPETER, 1934).

A pesquisa GEM 2008 (2009) classifica o empreendedor inovador da seguinte forma:

Os empreendedores inovadores são aqueles que lançam produtos novos para todos os mercados e usam tecnologias desconhecidas, com expectativa de exportação e criação de empregos. São esses empreendedores que geram inovações radicais e são transformadores da economia e da sociedade. [...] Na sociedade do conhecimento, a realização de empreendimentos altamente inovadores depende de ambientes propícios à inovação e de políticas públicas (industrial e tecnológica) fortemente focadas para reduzir os obstáculos e as dificuldades iniciais da implantação do empreendimento.

A função de empresário pode ser vista nas diversas perspectivas da economia e dentro de diferentes setores. Para Schumpeter (1934), essa função deve sempre aparecer na dinâmica econômica combinada a diversos tipos de atividades. O que resulta em diversos tipos de inovação adequando aos ramos da economia: em produtos, processos e serviços.

Para Higgins (1995), a inovação consiste no processo de criar algo novo que condicione um valor para um indivíduo, grupo, organização, indústria ou sociedade, logo, inovar não se condiz apenas com a criação de novos produtos. Uma empresa inovadora está em constante aprendizagem. É preciso acompanhar os lançamentos de novos produtos, tecnologias e processos, e estar preparada para criar oportunidades de crescimento se utilizando dessas novidades.

De acordo com Starkey (1997), a empresa precisa possuir uma base de conhecimento para lidar com esses lançamentos criando um processo contínuo de aprendizado para novidades. Tal aprendizado se manifesta de duas formas, ou internamente na empresa, correspondendo a atividades de pesquisa e desenvolvimento e de definição de rotinas e procedimentos.

Outra forma do aprendizado é resultante das relações das empresas com parceiros externos como fornecedores, clientes, centros de pesquisa, agências governamentais, dentre outros (LUNDVALL, 1992).

É fato que a organização que aprende torna-se capaz de adaptar-se e sobreviver de modo ágil às flutuações e imprevisibilidades do mercado, e faz dessas

transformações externas oportunidades para um futuro próspero. O aprendizado cria um ambiente criativo, inovador e empreendedor (LUNDVALL, 1992).

Dentro desta perspectiva, possuir uma cultura organizacional voltada para o aprendizado se torna fundamental para o progresso da empresa. Uma visão conhecida e compartilhada por todos os seus membros é essencial para a organização que aprende e pretende inovar, pois fornece o foco, a direção e a energia necessária. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Quanto ao ambiente propício à inovação, Maciel (1996, p. 109) o remete ao conjunto de fatores políticos, econômicos, sociais e culturais que estimulam ou dificultam a inovação. Têm-se esses fatores como internos e externos.

Para Leonard – Barton (1988), a inovação ocorre de acordo com a capacidade de aprender dos profissionais que compõem a organização, realçando a importância das pessoas na empresa e o compartilhamento de conhecimentos, condizendo com o fato de que a capacidade de aprender catalisa o caráter de inovação das empresas.

Seguindo esta linha de raciocínio, Tucker (2002) justifica a liberdade e autonomia dos profissionais afirmando que os mesmos não podem ter medo de arriscar e errar, já que o próprio erro muitas vezes é fonte do processo de aprendizagem. Aspectos relacionados à gestão de pessoas como motivação, estímulo à criatividade, liderança, redução de conflitos entre a gerência, satisfação no trabalho, clima inovador, comunicação interna e empreendedorismo interno são elementos presentes em culturas organizacionais inovadoras.

A estrutura organizacional em sintonia com a cultura organizacional é fator decisivo para o estímulo de inovações. Para Fiates (2008), a cultura e o clima organizacional favorecem um comportamento colaborativo. Burn e Stalker (apud BARBIERI et al, 2004) estudaram o impacto da estrutura organizacional na capacidade inovadora das empresas, e afirmam que as organizações rígidas com divisão do trabalho e rotinas descritas em detalhes, inibem as mudanças e inovações. Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que uma organização inovadora possui pouca formalização de comportamentos.

A revisão teórica acima permite identificar quatro componentes essenciais a um ambiente propício à inovação: a cultura organizacional, a estrutura organizacional, as pessoas e a infra-estrutura. O encontro destes componentes

gera-se um ambiente organizacional que promove a aprendizagem e que fomenta inovações significativas.

A *cultura organizacional* é definida por Schein (1986) como o produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, com a perspectiva da existência de várias “culturas” diferentes numa organização. Segundo ele, a cultura é aprendida e pode ser desenvolvida com a experiência. As mudanças nas formas de fazer as coisas pelas empresas são conjuntas com uma mudança cultural que reflete novos valores, crenças e princípios básicos, os quais sustentarão essa nova organização.

Para Tucker (2002), o clima nas organizações inovadoras é facilmente percebido, pois há práticas, procedimentos e recompensas favoráveis à adoção de posturas inovadoras. Uma cultura que reconhece a importância da inovação valoriza a aquisição e a criação do conhecimento, é tida por sua visão de futuro, sua postura propícia a experiências, a aceitação de riscos calculados, ao reconhecimento de erros e falhas e a necessidade de estar sempre aprendendo com as experiências vividas (NEELY e HIL, 1998; SLUIS, 2004; TUCKER, 2002).

Segundo Foguel (1985), a *estrutura organizacional* por sua vez, pode ser definida como a maneira pela qual os membros de uma organização estão agrupados e se relacionam no desempenho de suas tarefas, considerando aspectos como a estrutura hierárquica da empresa, a divisão de tarefas, a liderança, o envolvimento e a responsabilidade das pessoas e a estrutura de poder. Uma estrutura organizacional propícia para a inovação não segue um padrão único e específico, mas deve possuir certas características fundamentais independente de seu formato - a flexibilidade de adaptação às circunstâncias e poucos níveis hierárquicos.

Analisar a estrutura requer que observemos também, a divisão do trabalho e do poder. Para o fomento da inovação, a divisão do trabalho traz mais resultados quando dividida por equipes, que com interesses em comum e relações de conhecimento que se complementam, costumam se sair bem em situações desafiantes que estimulam o uso de todo o seu potencial (ALLEN, 2000).

Com relação à estrutura de poder, em uma organização tradicional, o poder é inerente ao cargo e informações são muitas vezes consideradas fonte de poder individual. Já em uma empresa inovadora, o poder está no compartilhamento de

informação, pois a informação disseminada gera conhecimento, e o conhecimento é a base da inovação (BARBIERI, et al., 2004).

Quanto às *peessoas*, importa notar que as organizações podem criar um ambiente propício à inovação, mas são os indivíduos que têm a capacidade, ou competência, de aprender e fazer algo novo (FIATES, 2001). São os indivíduos, com todas as suas vontades próprias, formas únicas de pensar e de aprender, e todas as variáveis sociais e culturais que detêm a responsabilidade de inovar. O que as organizações por vezes parecem esquecer é que o indivíduo precisa estar incluído integralmente na organização para encontrar alguma legitimidade naquilo que faz e encontrar motivação para produzir, aprender com suas experiências e inovar. (RAMOS, 1983). Seguindo esse raciocínio, Mendel (2004) afirma que as organizações bem sucedidas só são flexíveis, inovadoras e eficazes porque suas pessoas o são. Nesse sentido, as pessoas precisam estar motivadas para inovar.

Dando continuidade, a *infra-estrutura* é tida como o elo que permite que as pessoas na organização maximizem o seu potencial inovador por meio da aprendizagem, criando condições favoráveis à retenção de informação e sua transformação em conhecimento, bem como à sua disseminação por toda a empresa.

Assim, o ambiente físico deve promover o encontro e a interação entre as pessoas. Embora, não seja condição obrigatória para inovar, o acesso à tecnologia amplifica muito a capacidade inovadora da organização, pois catalisa o fluxo de informações e diminui as dificuldades de comunicação (FIATES, 2001; BARBIERI et al, 2004; MENDEL, 2004).

A capacidade de inovar está diretamente relacionada com o sucesso e durabilidade de qualquer empresa. Fato que é favorável ao crescimento e desenvolvimento do mercado e resultante da competição natural entre as empresas.

Apesar da importância reconhecida da inovação para a competitividade organizacional e para o desenvolvimento econômico, dados da indústria brasileira apontam que a inovação do país cresce muito lentamente. Apesar de que a implantação de estratégias de inovações seja algo difícil, pois depende de um ambiente favorável, de pessoas criativas sem medo de errar, de recursos para pesquisas e de uma interação muito próxima com o mercado e seus atores, para perceber as oportunidades existentes, as empresas com o ambiente mais suscetível a esse processo são as de pequeno porte.

Para Perez (1985), o novo paradigma inovador tende para o aumento da intensidade da informação, para a substituição da produção em massa pela produção flexível, e para o foco na sistematização. A fim de adequar-se a este paradigma, as empresas devem se organizar no sentido de aproveitar ao máximo o potencial de seus equipamentos, instalações e, principalmente, de seus funcionários e colaboradores, que são os verdadeiros detentores do conhecimento. As empresas precisam se conscientizar e se adaptar para uma cultura organizacional que faça da inovação uma atividade freqüente, e não uma ocorrência isolada ou esporádica que atrapalhe a rotina (CARVALHO, 2007).

Segundo Tucker (2002), a pesquisa em inovação tem focado a importância das empresas possuírem uma cultura organizacional voltada para a inovação e a necessidade de englobar toda a empresa e suas áreas, mesmo que seja direcionada a aspectos específicos como produtos, serviços ou novos mercados.

Em suma, a fim de fomentar o desenvolvimento do potencial inovador de uma organização é preciso olhar para o seu ambiente interno, de forma a quebrar barreiras e a incentivar uma cultura realmente inovadora. Dentro dessa análise, ressalta-se a harmonia entre a estrutura organizacional e sua cultura, de forma a consolidar os alicerces para organizar as pessoas, e a infra-estrutura com o propósito de potencializar os resultados do processo de aprendizagem para levar a empresa ao sucesso de mercado.

Como foi apresentado, a inovação pode se referir fundamentalmente a produtos, processos ou serviços. O presente trabalho trata de aprofundar o estudo em inovação de produtos e serviços.

2.1.1 Inovação em produto

Produto, no sentido econômico, é um conjunto de atributos criado através de um processo de produção, para atendimento de necessidades simbólicas ou reais, e que pode ser negociado, mediante um determinado valor de troca, quando isso ocorre, o produto se converte em mercadoria.

O nascer de uma idéia de um novo produto pode acontecer a qualquer momento e vir de uma intuição, podendo ser resultado de um esforço intencional ou

não. Quando a idéia nasce puramente através da intuição, ela depende de *insights*, originados na mente subconsciente (CARVALHO, 2007).

Para uma abordagem mais clara, porém não oposta à intuitiva, utiliza-se metodologias, nas quais, o pioneiro no estudo, Wallas (1926) afirma que o processo criativo se dá por intermédio de etapas de: preparação, onde o problema é estudado e soluções são buscadas conscientemente; incubação, fase na qual não há participação da mente consciente e a mente subconsciente ocupa-se em buscar possibilidades de solução; iluminação, ocorre quando a solução, já encontrada pelo subconsciente, é enviada à mente consciente, muitas vezes ocorre em momentos de relaxamento ou reflexão, onde a comunicação entre o consciente e o subconsciente se torna possível; e verificação, onde o consciente analisa a solução e determina a sua utilidade.

No caso da criação de um novo produto, há problemas mais complexos, o que exige sistemáticas mais detalhadas. Provavelmente o sistema de desenvolvimento de produtos mais referenciado do mundo atualmente é o de Pahl & Beitz de 1986.

Atualmente, as empresas que possuem caráter inovador, têm duas opções de partida: a criação por completo de novos produtos e sua produção; ou o aperfeiçoamento de produtos já existentes. A separação desses dois pontos de partida cria duas divisões em inovação, a *inovação radical*, e a *inovação incremental* (HENDERSON; CLARK, 1990).

Porém, segundo Sarkar (2008), essa catalogação de dois campos, não é satisfatória para a maioria dos pesquisadores, inclusive para Henderson e Clark (1990), pois falha quanto ao grau de inovação do produto. A classificação de inovação do produto tem estado baseada fundamentalmente em duas dimensões: tecnologia e mercados.

Ao adotar a dimensão de mercado e a dimensão da tecnologia, é possível catalogar quatro diferentes espaços de inovação. A dimensão do mercado é desenhada de acordo com a dimensão tecnológica, de acordo com a figura 2.1 (ABERNATHY; CLARK, 1985).

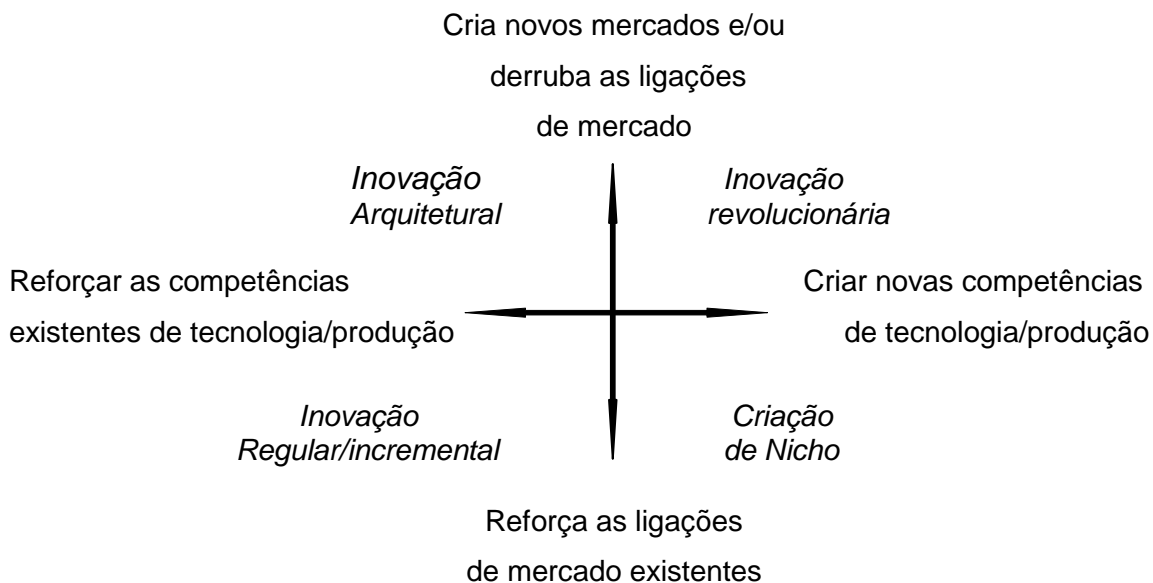


Figura 2.1 – Mapa de Descontinuidade
Fonte: Adaptado de Albernathy e Clark (1985)

Na figura, o eixo horizontal representa os efeitos da inovação nos componentes dos produtos existentes. O eixo vertical descreve o efeito da inovação nas ligações entre componentes. O esquema identifica quatro inovações de produto baseados no impacto da inovação nos componentes de um produto, bem como nas ligações entre eles: *criação de nicho*; *inovação arquitetural*; *inovação regular/incremental*; e *inovação revolucionária*.

A *inovação arquitetural* é definida pela criação de uma nova tecnologia e pela definição de novas relações com o mercado. Este conceito assemelha-se ao de inovação radical.

A *criação de nicho* remete à inovações denominadas maximizações de vendas, o que se traduz em inovações de natureza incremental voltadas para nichos específicos de mercado.

O quadrante denominado *inovação regular/incremental*, refere-se a melhorias implementadas em produtos existentes.

A *inovação revolucionaria* considera a necessidade de mercado e suas soluções tecnológicas e também a produção e a estrutura produtiva. Nesta situação, se introduz uma nova tecnologia, tornando a anterior obsoleta, e ao mesmo tempo a ligação com o mercado é reforçada. Este modelo, sendo muito interessante, também pode limitar as empresas do setor de serviços, devido sua forte característica

tecnológica ligada ao setor industrial. Como exemplo, temos a evolução dos propulsores dos aviões até os jatos atuais. (SAKAR, 2008)

Cooper e Kleinschmidt (1987) pesquisaram questões que tangem à inovação em produtos e apresentaram quatro fatores² que influenciam o sucesso de um produto:

1. Superioridade – Principal fator de influencia que afeta o desempenho comercial do produto. Ela abrange: benefícios oferecidos ao cliente; qualidade do produto; custo; grau de inovação; grau de percepção do produto como inovador; e grau de percepção do produto como uma solução para uma necessidade real;
2. Pré-desenvolvimento – a definição do produto e atividades como pesquisa preliminar, análise econômico-financeira, são vitais para o sucesso de um novo produto;
3. Sinergia mercado-tecnologia – Inovações precisam ser aceitas pelos clientes para serem implementadas nos produtos;
4. Tipo de variáveis influentes – variáveis controláveis são mais importantes que variáveis incontroláveis para o sucesso de um produto.

Desde estes estudos de Cooper e Kleinschmidt (1987) e dos estudos de Perez (1985), muitas empresas passaram a adotar um sistema inovador em suas empresas. Porém o maior problema que afeta essas empresas e impede que outras adotem este sistema, é que inovar em produtos ainda é um negocio de alto risco.

Segundo pesquisas elaboradas por Christensen e Raynor (2003) em empresas avaliadas como “preparadas para inovar”, cerca de 60% de todos os produtos não chegam ao mercado; e 40% dos produtos lançados, 40% mostram-se não lucrativos, 35% pagam somente seu investimento e apenas 25% dão resultados lucrativos.

Os motivos que sustentam esses dados infelizes são variados. Entretanto, Christensen e Raynor (2003) apontam duas vertentes principais. A incapacidade de resolver problemas que surgem no decorrer da elaboração do produto é a grande responsável pelos 60% dos produtos que não são lançados. E o lançamento de novos produtos direcionados a mercados errados é o segundo grande motivo do fraco resultado de produtos que foram lançados no mercado.

² Fatores que influenciam o sucesso de produtos, de Cooper e Kleinschmidt (1987) adaptado por Carvalho (2007).

Nesta situação, as empresas se encontram em um dilema entre a necessidade de inovar e os grandes riscos envolvidos no processo.

Segundo dados da PIA de 2000, Pintec 2000 e da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), empresas dos setores da indústria tradicional em escala e dominadas pelos fornecedores, realizam mais inovações relacionadas com o processo produtivo do que as demais empresas baseadas em ciência e fornecedores especializados, as quais inovam principalmente nos produtos. Neste grupo de empresas, estão as do ramo de bebidas, produtos têxteis, alimentício, entre outros, que, por serem fortes representantes da estrutura industrial brasileira, compõem negativamente em termos de desempenho inovativo nacional quando comparadas com outros países da OCDE (ZUCOLOTO, 2004).

Após uma análise de dados levantados pela Pesquisa da Atividade Econômica Paulista (Paep) de 2002 para a indústria paulista, Kupfer e Rocha (2005) concluíram que somente grandes empresas utilizam a *Pesquisa e Desenvolvimento* (P&D) interna como fonte relevante de inovações. Por este motivo as empresas de maior porte apresentam um desempenho tecnológico significativamente melhor que as médias e pequenas empresas.

Além disso, a pesquisa realizada mostra que a inovação em produtos, quando trabalhada com a preocupação de ir além de simples aquisições de novos equipamentos, contribui vertiginosamente para o crescimento das empresas. Segundo a pesquisa da IPEA, inovar em produtos aumenta as exportações, melhora a qualidade dos produtos, reduz custos e impactos no meio ambiente, amplia a participação no mercado criando possibilidades de penetração, e valoriza o profissional, que por sua vez, sente-se motivado a inovar ainda mais.

Quanto ao papel das empresas multinacionais no processo de inovação no Brasil, a Paep revelou que tais firmas apresentam taxas de inovação muito maiores do que as nacionais de mesmo gênero, ainda que relacionadas majoritariamente com a adaptação de produtos e processos desenvolvidos no exterior.

Utilizando os dados da Pintec 2000, Kannebley Jr., Porto e Pazzelo (2003) afirmam que o tamanho da empresa, a origem estrangeira do capital, o componente setorial e principalmente a orientação exportadora, são os fatores que distinguem as inovadoras das não-inovadoras no Brasil, o que sugere que o setor produtivo do país preocupa-se mais em inovar quando possui intenção de atingir mercados internacionais. Tal fato empobrece o consumo interno de produtos inovadores e não

estimula o avanço da inovação nas outras empresas nacionais, de pequeno, médio ou grande porte, voltadas para o mercado nacional.

Neste raciocínio, ao se aprofundar mais nos estudos de Kannebley Jr., Porto e Pazzelo (2003), especificando os determinantes do desempenho inovativo de processo dos de produto, tem-se que o comportamento inovador em processo é conduzido essencialmente pelo capital estrangeiro, e comportamento inovador em produto é orientado pela cultura exportadora da empresa.

Temos que as empresas de base tecnológica se destacam ao fazer uso de novas tecnologias e ao lançar novos produtos no mercado. Nesse sentido, a pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor 2008* (GEM 2008) utilizou estes dois indicadores a fim de avaliar o potencial tecnológico dos novos empreendimentos nos países que participaram da pesquisa.

Na última avaliação dos países que usam novas tecnologias e que lançam novos produtos no mercado, tão quão a relação entre esses dois indicadores, a GEM 2008 (2009) revela que o Brasil apresenta um dos piores índices entre os avaliados. Segundo a GEM 2008, “essa informação mostra que o Brasil é um dos países cujos empreendimentos novos e estabelecidos têm um limitado potencial tecnológico”.

A pesquisa ainda revela que, em um ranking de 43 países, o Brasil é o 42º para os empreendimentos iniciais, e o 38º para os empreendimentos já estabelecidos. No país, somente 3,3% dos empreendimentos têm capacidade de lançar produtos novos no mercado.

Se compararmos esses dados com outros índices na América Latina apurados na mesma pesquisa, vemos que os vizinhos (Chile, Argentina, Uruguai e Peru) estão entre os primeiros no ranking de lançamentos de produtos novos para os consumidores. No Chile, 36,4% dos empreendimentos iniciais lançam produtos novos; na Argentina e no Uruguai, 30%; e no Peru, 29%.

A figura 2.2 revela que o potencial de lançamento de novos produtos se mostra maior nos empreendimentos iniciais que nos empreendimentos já estabelecidos, com exceção de Chile, Colômbia e Rússia. Portanto, pode-se afirmar que as empresas após se consolidarem no mercado, reduzem a quantidade de produtos novos lançados.

O Brasil aparece com os menores índices de lançamento de produtos novos nos empreendimentos iniciais e também nos estabelecidos.

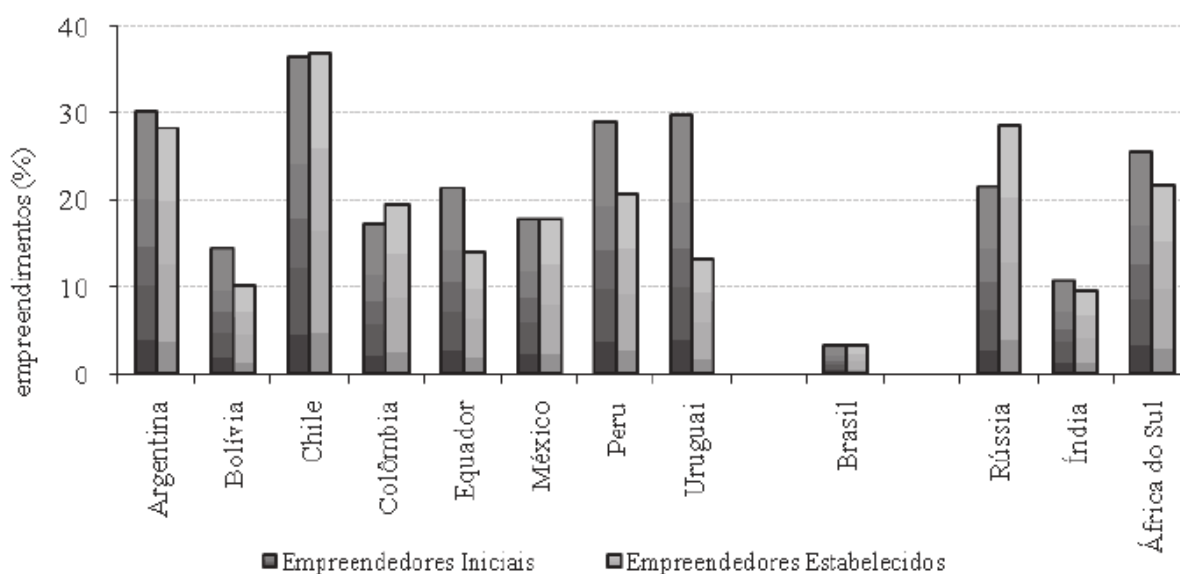


Figura 2.2 - Proporção dos empreendimentos iniciais e estabelecidos que lançam produtos novos para todos os consumidores, por países – 2008.
Fonte: GEM 2008

Nos dados da figura 2.3, que relaciona o uso de tecnologias novas com os países selecionados, o Brasil também apresenta os piores índices: apenas 1,7% dos empreendimentos iniciais e 0,7% dos empreendimentos estabelecidos fazem uso de tecnologias disponíveis há menos de um ano.

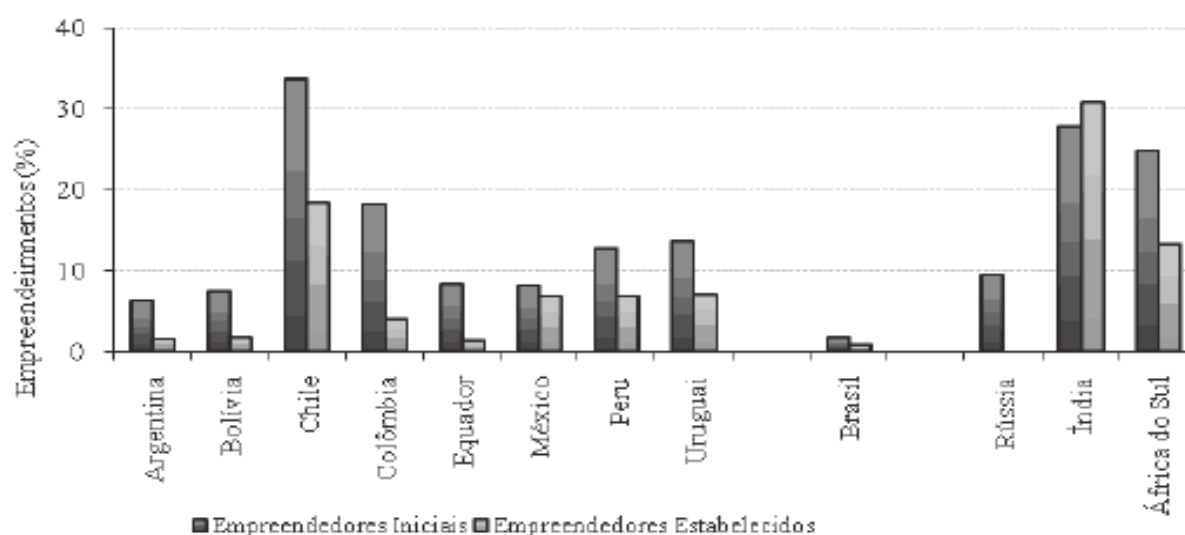


Figura 2.3 – Proporção dos empreendimentos iniciais e estabelecidos que utilizam tecnologias disponíveis no mercado há menos de um ano por países – 2008
Fonte: GEM 2008

Em ambos os indicadores de novas tecnologias nos empreendimentos iniciais e estabelecidos, o Brasil apresenta índices quase inexpressivos frente os

países concorrentes da América Latina e do BRIS³. A pesquisa GEM 2008 (2009) ainda alega que a situação do Brasil é preocupante, uma vez que a economia globalizada é baseada em uma competitividade dependente da capacidade de inovação dos empreendimentos frente a seus concorrentes no mercado internacional.

Um dos motivos deste fato recai sobre os problemas sociais do Brasil. Tem-se que o desemprego e a baixa renda brasileira geram um perfil de empreendedor que “busca solução para a pobreza em atividades de baixo valor agregado” (GEM 2008, 2009). Tal perfil de empreendedor por necessidade possui poucas informações sobre tecnologia e mercado, não dispõe de recursos ou apoio financeiro, e também não possui formação sobre a atividade na qual empreende. O que faz com que normalmente se desenvolva em atividades que produzem bens já existentes no mercado, sem contribuição para a inovação.

A pesquisa GEM 2008 (2009) conclui alegando que no Brasil, o setor produtivo foi altamente protegido por décadas, freando os avanços inovadores nas empresas. Além disso, o país possui um fraco sistema de apoio à inovação. Desta forma, o microempresário brasileiro se torna um imitador ao invés de um inovador, comprometendo suas oportunidades de sustentabilidade no mercado com atividades pouco inovadoras.

2.1.2 Inovação em serviço

Entendem-se como serviços atividades, benefícios e/ou indenizações que possam ser oferecidos, vendidos, cedidos ou disponibilizados gratuitamente a um dado mercado. Tais serviços podem ser acompanhados em maior ou menor escala destinados à satisfação das necessidades desse mercado (MACEDO, 2008).

Na economia mundial, o setor de serviços ganhou força em meados do século XX e tem se mostrado cada vez mais relevante, contribuindo fortemente com a economia mundial. Segundo Sarkar (2008), o crescimento econômico das últimas

³ No ciclo 2008 da Pesquisa GEM, a China não participou, assim, as análises correspondem aos quatro países: Brasil, Rússia, Índia e África do Sul, grupo designado pela própria pesquisa como BRIS.

décadas foi intensamente catalisado pelo desenvolvimento no setor de serviços. Ele continua:

[...] Dada a relevância dos serviços, como o maior setor produtivo nas economias desenvolvidas, é de grande importância perceber o processo de inovação nos serviços. A diversidade incluída nos serviços torna difícil uma definição. Os serviços eram inicialmente classificados como atividades não produtivas. [...] Em geral, estudar o setor dos serviços é complicado, ainda mais quando o fazemos no contexto do fenômeno da inovação. A maior parte dos modelos e da pesquisa dos processos de inovação trabalharam com o setor produtivo. (SAKAR, 2008)

Atualmente o setor terciário, ou de serviços, encontra-se extremamente diversificado, isso devido à intensa industrialização mundial do último século. Esse é o setor que mais cresce nas últimas décadas e nele, observam-se avanços tecnológicos e mudanças estruturais muito importantes.

O seu ramo moderno, como o de restaurantes, farmácias, escritórios de advocacias, governos, etc. requer uma mão-de-obra mais qualificada, isso dificulta o seu avanço nas regiões mais pobres, carentes desse tipo de mão-de-obra, logo o setor de serviços tende a ocorrer em maior incidência nas regiões mais ricas e muitas vezes se torna a principal fonte de renda de países desenvolvidos. Considerando todo o setor de serviços, de médicos a camelôs, a área de serviços é a que mais cria empregos. (WIKIPÉDIA, 2009).

A inovação na área de serviços é definida por Van Ark *et. al.* (2003) como multidimensional. Quando comparada com a inovação nas indústrias, a nos serviços se caracteriza por enfatizar a dimensão organizacional do processo (relaciona-se com novos serviços, nova interface com clientes e novo sistema de entregas) mais do que a dimensão tecnológica.

Em 1997, Gallouj e Weinstein estudaram a inovação considerando as peculiaridades do setor de serviços. Eles confirmam a importância de reconhecer as forças que colaboram com os processos inovativos, ideia que corrobora com a visão neoschumpeteriana na qual o empreendedor não é o único responsável por promover e conduzir a inovação. Eles afirmam também que inovação em serviço não remete somente a uma inovação tecnológica, mas a criação de um novo conhecimento ou informação.

Nas palavras de Sundbo & Gallouj (1999), “inovação nos serviços são normalmente pequenos ajustamentos nos procedimentos e, por isso, [...] raramente

radicais”. Segundo eles, o desenvolvimento para a inovação nos serviços exige um tempo relativamente pequeno e seus processos são geralmente muito práticos, desde que não haja necessidade de pesquisa ou busca de conhecimento científico.

Tal afirmação parte de um novo estudo sobre a inovação integrador ao abranger tanto bens como serviços. Tais estudos são baseados em conceitos funcionais do produto e propõem formas de inovação válidas tanto para serviços, quanto para bens. Neste novo enfoque, Sundbo e Gallouj (1998a) desdobram as inovações em serviços em cinco categorias:

1. Inovação “por medida”: um novo produto é feito para um cliente específico e sua venda implicará em prestações de serviços, como projetos de arquitetura;
2. Inovação de mercado: obtêm-se novos produtos através da adição de serviços periféricos, novos ou melhorados tais como assistência pós-venda ou venda de um imóvel associada à um seguro.
3. Inovação organizacional: novos produtos são obtidos através da recombinação de elementos dos serviços padronizados, tais como créditos ao consumo e contas de poupança;
4. Inovação de distribuição ou de processo: alteração em um ou mais procedimentos para produzir ou prestar um serviço ao cliente, como atendimento ao cliente via internet, e;
5. Inovação *ad hoc*: busca de uma solução para um problema particular apresentado por um cliente, é o caso de advocacias e consultorias.

A inovação *ad hoc*, ou “adocrática”, merece uma atenção particular neste estudo, assim como a inovação “por medida”, pois estas recaem diretamente sobre o foco das empresas deste trabalho: os restaurantes, em uma forma geral.

Um dos conceitos que dá surgimento ao conceito da inovação *ad hoc* foi afirmado por Hauknes (1998), ele considera a importância do cliente e suas necessidades no desenvolvimento de novos serviços. No mesmo sentido, Sundbo e Gallouj (1998a) consideram que a inovação em serviço utiliza processos interativos em sua essência, nos quais o agente provedor dos serviços mantém ligações internas e externas que acarretam a inovação. Portanto, a inovação *ad hoc* resulta de uma situação na qual o cliente busca um serviço em particular com o objetivo de resolver seu problema ou sanar sua necessidade.

Tem-se a inovação *ad hoc* como a formulação de uma solução respectiva de um problema ou necessidade em particular, trazida pelo cliente, o qual no caso interage com o provedor do serviço. Este tipo de inovação tem por responsáveis tanto o provedor do serviço, como o cliente, e é irreproduzível a não ser indiretamente (SUNDBO; GALLOUJ, 1998a). A inovação *ad hoc* é comum nos serviços intensivos em conhecimento. Entretanto, este tipo de inovação é cabível em qualquer atividade de prestação de serviços. Seu grau de adequação dependerá somente do tipo de problema a ser resolvido e do nível da interação entre o cliente e o provedor (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Pelo fato de haver simultaneidade entre produção e consumo do serviço, alterar o produto sem alterar o processo é praticamente impossível. Logo, inovar em serviços geralmente provoca modificações em elementos do processo de produção e em elementos do produto, de forma simultânea (SUNDBO; GALLOUJ, 1998b).

Em um estudo recente, Macedo (2008) pesquisou vertentes que apontam para a transição de inovação em produtos em inovação em serviços. Segundo ele, as empresas que dotam do conhecimento necessário para inovar em produtos e tecnologia, ao buscar conhecimento sobre os seus clientes, formam uma base sólida para o desenvolvimento de inovações em serviço. Macedo (2008) descreve seis desafios para que empresas inovadoras em produto aprimorem a fim de atuar com êxito no setor de serviços:

1. O primeiro consiste em agregar conhecimento detalhado sobre os problemas e necessidades dos clientes baseando-se nos conhecimentos já obtidos sobre a produção dos produtos. O autor afirma que é preciso saber perfeitamente sobre os problemas para propor as melhores soluções para melhor satisfazer o cliente;
2. O segundo desafio refere-se ao alinhamento estratégico da empresa. Toda a empresa deve estar preparada e incentivada para inovar em serviços.
3. O desafio seguinte releva a importância de tornar a estrutura organizacional da empresa o mais simples possível, tornando-a leve e dinâmica. De modo que esta nova estrutura priorize a aproximação das competências da empresa com as necessidades dos clientes. Segundo o autor, “os problemas dos clientes devem ser respondidos de forma rápida e com o máximo de customização”.

4. O quarto desafio recai sobre a importância de possuir uma cultura organizacional voltada para a inovação. Nas palavras do autor, “o desejo e a paixão por inovar, [...] precisam expandir-se dos laboratórios de pesquisa e atingir todos os colaboradores da organização, onde a valorização do ser humano e a busca por novos conhecimentos devem tornar-se uma obsessão”.
5. O quinto desafio está na dificuldade de migrar suas competências inovadoras para os serviços sem abandonar os produtos e suas evoluções no mercado. É preciso identificar e formar parcerias de longo prazo para inovação, de forma a alavancar o grau de inovação dos serviços prestados sempre que surgir uma novidade tecnológica no mercado em que atua.
6. O sexto constitui em assegurar propriedade intelectual sobre os serviços. O autor conclui que o controle da propriedade dos serviços é algo vulnerável e aumenta de acordo com a aproximação e envolvimento do cliente. Esta questão se torna mais evidente em empresas de desenvolvimento de softwares, seu impacto não chega a afetar diretamente no ramo hoteleiro/gastronômico.

Macedo (2008) ainda finaliza alegando que essas migrações de competência ocorrem inicialmente no interior da empresa.

Tether e Hipp (2002) estudaram características das empresas de serviço voltadas para o conhecimento e com padrões de inovação. Para o estudo, foram escolhidas empresas de acordo com suas características: são dinâmicas, estão em rápido crescimento, são bons exemplos das supostas particularidades dos serviços e intelectualmente instigantes.

Segundo os autores, as empresas possuem a tendência de focar menos em preço, ao atender as necessidades de seus clientes, quando comparado à flexibilidade e qualidade dos serviços prestados. As empresas possuem a preocupação de adaptar serviços para necessidades específicas dos clientes (exemplificando a inovação por *ad hoc*), tendo ganhos com serviços ‘sob medida’. Outra característica interessante mostra que essas empresas investem mais em conhecimento e informação do que em máquinas e equipamentos.

Se for levado em consideração os fatores internos promotores da capacidade inovadora analisados por Mendel (2004), será notadas várias

semelhanças nas características apresentadas nas empresas que inovam em serviço. Entre eles a estratégia de novos produtos e serviços para construção de diferencial competitivo, comunicação clara e fluida, estrutura organizacional flexível, reconhecimento e recompensa, capacitação e desenvolvimento, disponibilidade de recursos e aprendizagem organizacional para disseminar conhecimentos tácitos e novos conhecimentos.

3 O SETOR GASTRONÔMICO EM BRASÍLIA.

“A gastronomia é um processo de sedução”. Através dela, é possível desvendar um pouco da alma de um povo e conhecer a cultura e história de um respectivo lugar. Não por acaso, a gastronomia é tida como um ponto crucial da indústria do turismo mundial. Ela movimentava cerca de US\$ 10 bilhões por ano no setor alimentício (VICTER, 2008).

Apesar de jovem, Brasília já é considerada como terceiro pólo gastronômico do país, ficando atrás somente de São Paulo e Rio de Janeiro, e tende a ser considerada, em não muito tempo, como a Capital Gastronômica Nacional (SEBRAE, 2007).

Segundo Cleiton Faria Machado, presidente do Sindhobar/DF (Sindicato dos Bares, Restaurantes e Similares do Distrito Federal), o setor tem crescido nos últimos anos, principalmente em qualidade. Atualmente, a cidade possui dez mil bares e restaurantes.

Brasília também marca presença na realização de eventos, como o circuito gourmet Brasil Sabor Brasília, que já está em sua sexta edição. Além disso, feiras e congressos já passaram pela capital federal, com número recorde de participantes. A cidade conta com uma rede de atrativos que converge para o desenvolvimento do turismo e da gastronomia (SEBRAE/DF).

O incentivo ao setor de bares e restaurantes em Brasília, além de fortalecer essa posição, abre frentes de trabalho, valoriza a gastronomia regional e amplia as possibilidades de faturamento no setor turístico como um todo, composto em grande número por micro e pequenas empresas.

O fato de abrigar povos de todas as culturas favorece a criação de restaurantes especializados em diversas culinárias, ampliando o leque de ofertas, logo, a Capital Federal oferece diversas alternativas gastronômicas que, de certo modo, atendem a demanda.

Segundo dados do IBGE (2008a), os serviços relacionados à alimentação correspondem a mais de 19,5% de todas as atividades características do turismo, registrando um valor adicionado de R\$ 25 729 milhões. E perde apenas para as atividades de transporte, que conta com 41,85%, dentre as atividades características do turismo, com R\$ 55 138 milhões de valor agregado.

O mercado é promissor, e Brasília possui investimentos internos e externos no setor gastronômico, o que mostra a conscientização da importância da cidade a nível nacional. Por outro lado, o público brasiliense tende a se tornar mais exigente e, em prol deste atendimento, espera-se um setor com maior qualificação com o surgimento de mais restaurantes sofisticados (SEBRAE/DF, 2008).

3.1 Gastronomia e a alimentação fora do lar em Brasília: contextualização

O hábito de comer fora de casa está cada vez mais se popularizando no Brasil. A falta de tempo do trabalhador, a longa distância entre a casa e o trabalho e a correria do cotidiano são algumas das barreiras que impedem as pessoas de se deslocarem para fazer as refeições em suas residências. Atualmente, por volta de um quarto dos gastos dos brasileiros com alimentação é realizado em refeições fora do lar (OLIVEIRA; LOPES, 2008).

Para os autores, Oliveira e Lopes (2008), os estilos de vida contemporâneos das pessoas as levam a comer fora, seja por necessidade ou por puro lazer. Tal fato tende a aumentar ao longo dos anos, pois é impulsionado também pela maior participação da mulher no mercado de trabalho, que em 2008 representavam 43,1% das mulheres brasileiras (IBGE, 2008b).

No que diz respeito ao turismo e suas atividades, as ACT, ou Atividades Características do Turismo constituem-se em um grupo heterogêneo de atividades econômicas se comparadas as suas estruturas produtivas e reconhecidas pela Organização Mundial de Turismo. Assim, se tornam possível agrupá-las e analisá-las tal como refletem o comportamento de consumo dos turistas. O setor de serviços em alimentação é incluso nas ACT.

Em 2005, as ACT arrecadaram um total de R\$ 131 755 milhões de valor agregado. Em relação ao setor de serviço como um todo, essa quantia representou 11% das riquezas geradas, e comparando com a economia brasileira total ela representou um total de 7,15% (IBGE, 2008a).

Ao analisar seus segmentos, no quesito referente à geração de valor agregado, os serviços de alimentação, responsáveis por 19,53%, registrando um valor adicionado de R\$ 25 729 milhões, representam o segundo setor que mais

contribui para o turismo brasileiro. Ficando atrás dos serviços de transporte rodoviário, conforme ilustra a figura 3.1.

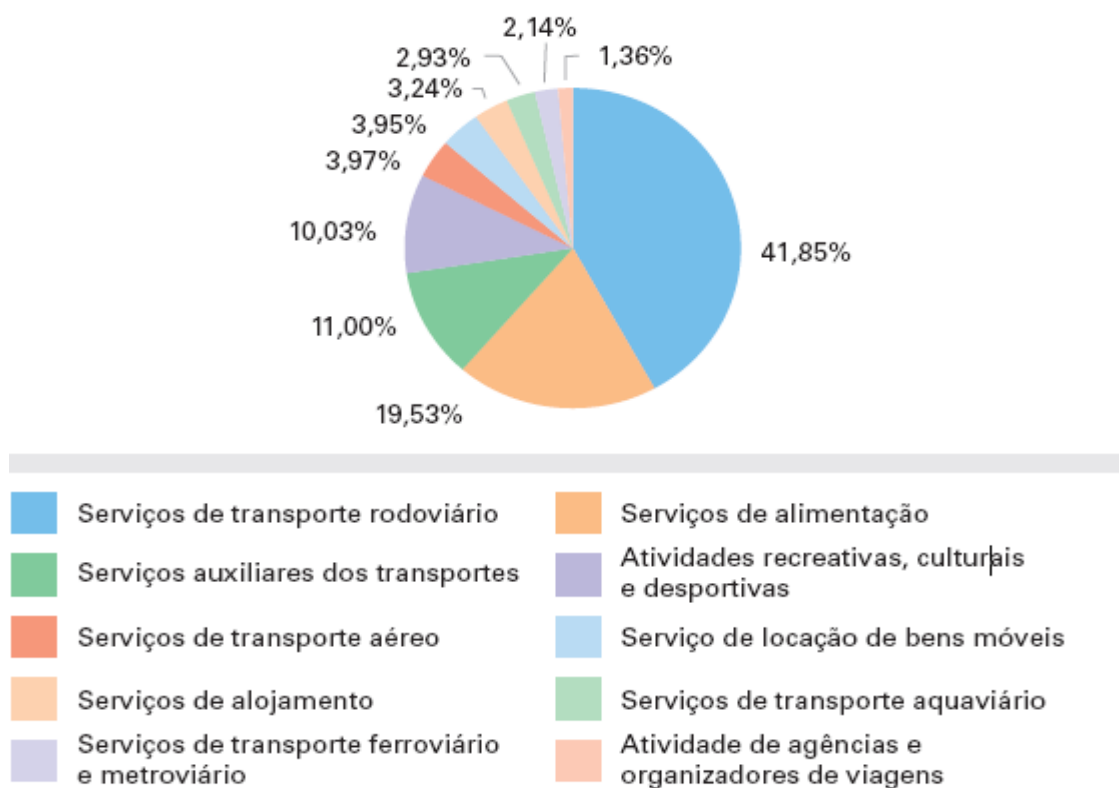


Figura 3.1 - Participação na geração de valor agregado das Atividades Características do Turismo, por setores de serviços - Brasil - 2005

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais, Sistema de Contas Nacionais.

Segundo Solmucci (2007), presidente do conselho de administração da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), a gastronomia se apresenta como um forte diferencial competitivo para o turismo brasileiro, e seu desenvolvimento está contemplado no Plano Nacional de Turismo (PNT), o que fortalece ainda mais o setor de alimentação fora do lar.

Em entrevista, ele completa:

No que se refere à geração de emprego, por exemplo, ficamos bastante otimistas, pois a previsão do PNT é que sejam criados 1,7 milhão de novos postos de trabalho, o que para o nosso setor, é um dado muito relevante, [...]. Além disso, os investimentos que serão feitos em qualificação profissional dentro do PNT, inclusive com a criação de escolas de gastronomia, vão ao encontro dos projetos e metas que a Abrasel já desenvolve em parceria com o Ministério do Turismo, dentro do Programa Qualidade na Mesa. Por meio dessa ação estamos capacitando o setor de alimentação fora do lar para atender com qualidade à demanda crescente tanto do mercado interno como externo e realizando diversas ações de promoção e valorização da gastronomia brasileira.

Além disso, o segmento de serviços de alimentação destacou-se dentre as ACT com participação de 37,79% ao gerar 3 066 084 ocupações. É o segmento turístico que mais criou empregos no Brasil de acordo com a última pesquisa. Seguem-se, os segmentos de transporte rodoviário, com 36,16% e as atividades recreativas, culturais e desportivas com 11,02%, ilustrado na figura 3.2.

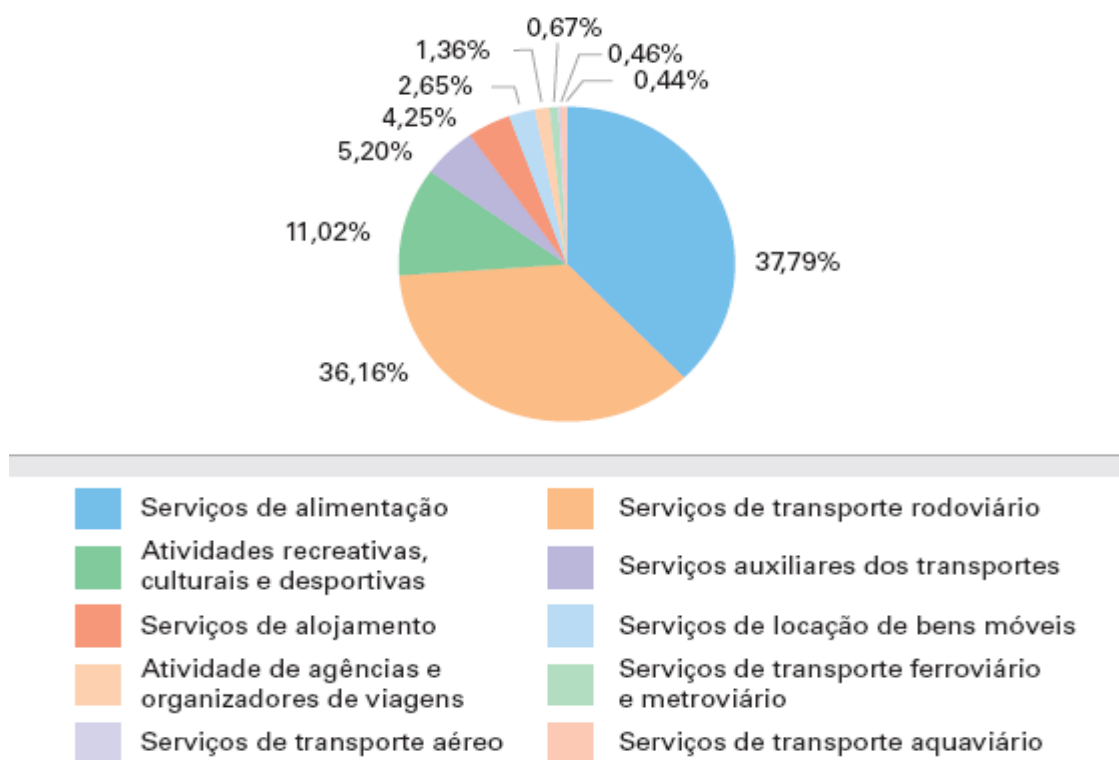


Figura 3.2 - Participação do número de postos de trabalhos das Atividades Características do Turismo, por setores de serviços - Brasil - 2005

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais, Sistema de Contas Nacionais.

Em uma análise brasileira, o SEBRAE/DF (2008), afirma que a variedade de pratos em conjunto com a qualidade da gastronomia, faz com que a atual oferta de culinária atenda à demanda da cidade. O fato, comprovado pelas vendas em constantes aumentos, resulta na adaptação e surgimento de restaurantes cada vez mais sofisticados e especializados. Porém, essa sofisticação torna os estabelecimentos mais caros, deixando uma lacuna de restaurantes bons com preços mais acessíveis.

Este estudo também revela problemas relativos ao turismo, entre eles:

1. Baixa qualidade no atendimento;

2. Ausência de cardápios em outros idiomas;
3. Falta de opções de alimentação na região central da cidade, e;
4. Falta de opções de restaurantes 24h.

A fim de tornar-se referência em gastronomia e obter paridade aos grandes centros urbanos tais como São Paulo e Rio de Janeiro, Brasília deve oferecer melhorias nestes quesitos. Com enfoque em atendimento ao turismo com amplitude no horário de funcionamento e qualidade no atendimento.

O estudo continua, citando as principais diferenças do setor entre Brasília e os outros dois maiores pólos gastronômicos brasileiros, Rio de Janeiro e São Paulo. Entre elas, destacam-se:

1. Diversidade de culinária;
2. Diversidade de público;
3. Qualidade no atendimento;
4. Facilidade de aquisição de matéria-prima, e;
5. Preços mais baixos.

De uma maneira geral, Brasília possui grande potencial para crescer, tanto no setor gastronômico como no setor turístico. No entanto, para se equiparar a nível nacional, a cidade requer mão-de-obra qualificada, melhoria de atendimento, diversidade de pratos (criação), e apoio governamental, como incentivos fiscais, parcerias e campanhas de apoio ao turismo e ao setor gastronômico (SEBRAE/DF, 2008).

O público local, estudado na pesquisa do SEBRAE/DF, apesar de satisfeitos com o setor gastronômico na cidade, levantam problemas como alto preço, e baixa infra-estrutura. De acordo com a pesquisa, a falta de estacionamento desagradou a 66,2% dos entrevistados. O serviço de manobrista não-gratuito e a ausência de acordo com as autoridades competentes geram essa insatisfação.

O SEBRAE/DF também estudou os estabelecimentos da cidade, os quais se mostram cientes da falta de mão-de-obra qualificada e da necessidade de aprimoramento da qualidade. De acordo com a pesquisa, os empreendedores compreendem que ao possuir incentivos governamentais, baixa carga tributária e mão-de-obra qualificada, o setor gastronômico da Capital poderá alcançar facilmente

o título de principal pólo nacional. E ainda concluem: “não falta vontade dos atores envolvidos”.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, está descrito como a pesquisa foi operacionalizada. É especificado o tipo da pesquisa, o caráter das instituições estudadas, os instrumentos de pesquisa utilizados no estudo, e por fim, é descrito os procedimentos de coleta e análise de dados empregados.

4.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Essa investigação científica trabalha com dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, pois não se evidencia a existência de estudos que abordem a importância da inovação no setor de restaurantes sob o ponto de vista que esta pesquisa pretende abordar. Descritiva, visto que descreve percepções dos diversos atores a temática abordada.

Quanto aos meios, é bibliográfica, de campo e documental. Bibliográfica, porque foi realizada pesquisa em profundidade nos livros, artigos e publicações para compor seu referencial teórico. De campo, pois foi realizada no local em que o fenômeno ocorre. Documental, pois foram utilizados documentos de diversos órgãos de pesquisas, como SEBRAE, IBGE, entre outros.

Este estudo se trata de uma pesquisa quantitativa. Tendo como delineamento a pesquisa descritiva, possuindo como forma uma pesquisa de opinião com os gestores e clientes de restaurantes de Brasília. A técnica de coleta utilizada foi o questionário semi estruturado, que se baseará em escalas likerts.

O processo de pesquisa envolve precisamente teoria e realidade (ROESCH, 1999) e os métodos utilizados na pesquisa são somente a ferramenta desta aproximação. A técnica de coleta utilizada foi o questionário. Roesch (1999) diz que o objetivo dos levantamentos é obter informações sobre uma população, e que estes são muito utilizados nas pesquisas diagnósticos. São exemplos de levantamentos os Censos, levantamentos de opinião pública, pesquisa de mercado, etc.

Depois de formuladas, as questões foram agrupadas em módulos com respeito às variáveis tentando diminuir a influência de dois fatores citados pela

autora, são eles, a lógica interna da investigação e a provável reação dos que respondem o questionário. A técnica de análise utilizada foi por meio de métodos estatísticos. Normalmente é este tipo de análise utilizado no caso de pesquisa quantitativa como neste caso. As medidas para cada questionário, normalmente, são codificadas e, depois, manipuladas de várias maneiras (ROESCH, 1999).

Na escala Likert, utilizada no questionário do estudo, são atribuídas graus de frequência e importância nas respostas para medir o grau de aceitabilidade do entrevistado para dada a pergunta. As declarações de concordância receberam valores positivos ou altos enquanto os de discordância receberam valores negativos ou baixos (MATTAR, 2001).

Ainda segundo o autor, as principais vantagens desta escala é a simplicidade na construção; o uso de afirmações não necessariamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique ser coerente com o resultado final; e a amplitude de respostas permitidas apresentarem de quatro a cinco informações precisas da opinião do respondente.

Além destas vantagens o autor cita como desvantagem o fato de, como é uma escala ordinal, não permite dizer quanto um respondente é mais favorável a outro, nem mede o quanto de mudança ocorre na atitude após expor os respondentes a determinados eventos. Foram escolhidas as variáveis de resposta das perguntas do questionário de acordo com o tipo de pergunta, se preocupando com a coerência entre a pergunta e a resposta.

4.2 Caracterização da organização, setor ou área

O setor abordado nesta pesquisa é o setor gastronômico delimitado na região da cidade de Brasília, mais especificamente, Plano Piloto, Asas Sul e Norte, e Lagos Sul e Norte. O setor gastronômico compõe a área de turismo e de serviços. É constituído por bares, restaurantes, quiosques, profissionais de cozinha autônomos, buffets, escolas de culinária, gourmets⁴ e gastrônomos em geral.

⁴ Uma pessoa que tenha um paladar apurado, e que possua algum conhecimento ou entendimento avançado de culinária e gastronomia (WIKIPÉDIA, 2009).

Para a realização desta pesquisa, foi selecionada uma quantia igual a 10 instituições que tenham os seguintes pré-requisitos:

- 1 Prestem serviços gastronômicos;
- 2 com uma ou mais representantes na região de Brasília;
- 3 estejam no mínimo há 8 anos de mercado;
- 4 sejam de proprietários, investidores, gestores e empregados distintos;
- 5 sejam estáveis, e;
- 6 tenham como foco clientes de classes A e B⁵.

Outros fatores influentes na determinação do escopo estudado, como faturamento mensal, quantidade média de clientes por refeição, capacidade máxima de atendimento, número de funcionários etc, foram ponderados e classificados como pouco importantes para esta pesquisa, uma vez que não exercem influência em relação aos objetivos propostos.

Após essas delimitações, preocupou-se em selecionar as instituições especializadas em tipos distintos de culinária. Tem-se então uma lista prévia das dez instituições mais adequadas para o estudo. Segue os participantes do estudo:

- *Alice Brasserie* (Francês)
- *Dom Francisco* (Brasileira/Grelhados)
- *Piantella* (Internacional/Clássica)
- *Lagash* (Árabe)
- *Feitiço Mineiro* (Mineira)
- *Fogo de Chão* (Churrascaria)
- *Universal Dinner* (Contemporânea)
- *La Chaumière* (Francês)
- *Santa Pizza* (Pizzaria)
- *Nippon* (Japonesa)

⁵ Classes sociais regulamentadas de acordo com o IBGE.

4.3 População e amostra

Dentro destas instituições estipuladas, foram estudados os respectivos gestores, inclusos: chefs, administradores, gerentes e/ou responsáveis. Os atores envolvidos fazem parte de uma amostra de 18 participantes. Após este estudo, tornou-se possível examinar o grau de inovação do empreendedor e quanto é exercido dentro da empresa e para a empresa. Foi avaliado também a importância que os gestores atribuem às inovações do ramo.

Feito este estudo, partiu-se para a análise do público consumidor destas empresas. Para isso, foi avaliada uma amostra de pessoas que se enquadram no público alvo destas instituições, e também clientes fidelizados. A amostra da pesquisa envolveu cerca de vinte “consumidores-chave”, que possuem o perfil para avaliar e comparar restaurantes. Tais consumidores foram selecionados por: tempo de experiência no ramo gastronômico; grau de fidelização ao restaurante; estudiosos da área; e gourmets. A coleta de dados foi feita por questionários semi-estruturados.

4.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A coleta de informações pertinentes à pesquisa foi feita através de questionários semi-estruturados específicos para o público consumidor e para os gestores. Para fins de tabulação de dados, foi feito uso das ferramentas SPSS e Microsoft Excel.

4.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados foi feita por meio do uso de questionários semi-estruturados. Primeiramente, foi coletado as informações provindas dos gestores e de suas respectivas empresas. Esta coleta ocorreu durante o mês de outubro e sua execução foi de responsabilidade do próprio pesquisador.

Terminada esta etapa, os clientes especificados foram questionados. Essas informações foram reunidas e processadas no início do mês de novembro e também foi executada pelo próprio pesquisador.

Nesta forma, de separação por etapas, as informações ficaram claras e a relação entre a visão do gestor e do consumidor se destaca e facilita a compreensão de ambos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, estão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Para tanto, o capítulo está dividido em dois tópicos: um que demonstrará o resultado obtido nas pesquisas aplicadas aos estabelecimentos; e outro no qual é estudado o resultado das avaliações dos respectivos clientes. Está estudada também a relação entre o cliente e o estabelecimento no que diz respeito à compreensão dos valores de inovação, à sua importância e ao seu uso efetivo.

5.1 Avaliação dos estabelecimentos

Para entender com clareza como os gestores e funcionários dos restaurantes estudados concebem a inovação em suas empresas, foi elaborado um questionário, tendo por base o utilizado pelo SEBRAE/DF (2008) para avaliar o perfil gastronômico de Brasília.

Nesta etapa da pesquisa, o questionário foi seccionado em quatro partes sendo que uma delas avalia de forma isolada o gestor do estabelecimento, outra, o *maitre*⁶, outra, o chef de cozinha, e outra avalia a cultura organizacional da empresa como um todo. Tal preocupação deve-se ao fato da importância em analisar as percepções dos líderes da empresa de forma comparativa entre eles.

A fim de manter a privacidade e não denegrir a índole em ocasião alguma dos empreendimentos envolvidos neste estudo, as instituições, quando são citadas, possuem os nomes trocados por “*casa*” e sua respectiva representação numérica, no exemplo: casa 1, casa 2, [...], casa 10.

De acordo com as entrevistas, o tempo de vida dos dez estabelecimentos estudados varia de 8 anos até longos 43, com uma média entre eles de 21,9 anos. Como fator de idade, tem-se que os mais novos são os que mais prezam pela

⁶ Maitre é o nome dado ao responsável por agendar os clientes em restaurantes, coordenar quem vai servir qual mesa - garantindo máxima eficiência no atendimento - e lidar com as reclamações dos clientes. (Wikipédia)

inovação e possuem uma cultura organizacional mais inovadora em relação com os estabelecimentos mais antigos.

De acordo com a pesquisa, 80% dos gestores das casas afirmam que a inovação em produtos é importante ou muito importante para a fidelização de clientes, incluindo as casas tidas como tradicionais (que não possuem o costume de inovar). Já em relação aos *maitres*, apenas um considera que a inovação em produtos exerce pouca importância na fidelização de clientes e 50% deles avaliam como importante. Os chefs possuem um caráter mais inovador: oito entre dez deles acreditam que inovar em produtos no restaurante é importante para fidelizar o cliente, sendo que destes oito, seis concordam que é um aspecto fundamental para que o cliente volte a frequentar a casa.

Porém, com informações tiradas das entrevistas não-estruturadas, concluiu-se que, apesar da maioria dos entrevistados afirmarem que inovar em produtos contribui fortemente e positivamente para a fidelização de clientes, será visto adiante que a inovação em produtos exerce tal influência de forma relativa.

A pesquisa mostra também que as casas de sucesso, não possuem um padrão definido de circunstâncias para atualizar o cardápio. Têm-se apenas que somente a Casa 5 o faz a pedido de clientes, entre outras ocasiões. Este fato indica que a instituição, ao atualizar o cardápio, procura trazer novos clientes, e não, reforçar o vínculo com os que já frequentam a casa.

Tem-se que a Casa 6 e a Casa 8 não procuram por inovações, e corroborando com o dado, se autodenominam como “restaurantes tradicionais”. Apesar de não serem as únicas que se classificam desta forma, todas as outras instituições afirmam procurar por inovações. Poucas delas se utilizam de cursos no DF, porém a maioria busca inovações em feiras e eventos do setor, confirmando os dados apresentados pelo SEBRAE/DF (2008). Também, há uma busca em internet, livros e revistas.

Em relação à inovação em serviços, a pesquisa revela que dentre as 10 casas de sucesso, apenas a Casa 6 não investe frequentemente na capacitação dos funcionários, vale ressaltar que a Casa 6 possui apenas quatro funcionários, não há rotatividade de mão-de-obra e o gestor, o chef e o maitre são a mesma pessoa. Tal fato evidencia que investir constantemente na capacitação dos funcionários pode ser considerado como um fator crítico de sucesso no setor.

Por outro lado, a pesquisa revela um dado curioso: Nem todos os restaurantes, que afirmam investir constantemente na capacitação dos funcionários, possuem a mesma confirmação por parte do maitre e do chef. De acordo com a pesquisa, alguns funcionários não possuem treinamento fornecido pela empresa e não freqüentam feiras e eventos do setor. Apenas cinco chefs viajam mais de uma vez a cada dois anos para ampliar seus conhecimentos, sendo que destes cinco, quatro são os próprios proprietários das casas.

Outro dado curioso é que o índice que mostra a preocupação dos “gestores chefs” em viajar para ampliar seus conhecimentos culinários, não indica nenhuma relação com a preocupação em criar novos pratos e atualizar o cardápio.

Ainda em relação ao atendimento, a pesquisa, tanto como a entrevista, mostra que os funcionários nunca entram na empresa capacitados. Porém, 80% dos clientes estão satisfeitos com o atendimento das casas. Logo, o trabalho de capacitação de funcionários exercido pela empresa satisfaz o cliente, mesmo sendo incompleto ao julgamento dos próprios funcionários (dado de entrevista).

A Casa 1 foi a que se mostrou mais inovadora dentre as estudadas. Condizente com este fato, o resultado na sua pesquisa revelou uma cultura organizacional voltada para a inovação, corroborando com as idéias de Neely e Hii (1998), Sluis (2004), Tucker (2002), e Nonaka e Takeuchi (1997).

5.2 Avaliação dos clientes

A pesquisa que avaliou os clientes foi elaborada a partir da mesma pesquisa do SEBRAE/DF. Foram acrescentadas questões voltadas para a percepção da inovação e para avaliar a importância dela. Isso foi feito de tal forma que complementa as questões do questionário utilizado nos estabelecimentos. Cada cliente respondeu de acordo com um restaurante específico.

A amostra desta fase do estudo envolveu clientes diferenciados. A grande maioria dos entrevistados era de alguma forma, mais capacitada para avaliar o perfil gastronômico do estudo, portanto suas respostas em particular possuem mais relevância, podendo ser equiparadas a respostas de uma quantidade relativamente

maior de clientes. A pesquisa avaliou clientes de cada casa, totalizando quinze pessoas, entre elas tem-se: colunistas de gastronomia em jornais, revistas, internet e rádio; empresários fornecedores de produtos de qualidade e donos de outros restaurantes (não-concorrentes); gourmets; críticos gastronômicos, chefs de cozinha; autores de blog de culinária; editores de gastronomia em jornais; e estudantes de gastronomia. Todos os entrevistados eram clientes freqüentadores dos restaurantes que avaliaram.

A pesquisa revela que todos os clientes entrevistados possuem o hábito de experimentar pratos novos, porém, 33,3% deles nunca testemunharam nenhuma alteração no cardápio do respectivo restaurante. É o caso das casas 8, 6, 5 e 3. E apenas um destes clientes acredita que a casa preocupa-se em divulgar pratos novos mesmo afirmando nunca ter testemunhado nenhuma alteração no cardápio.

De acordo com as entrevistas, todos os clientes concordam que o cardápio das casas que avaliaram é um diferencial ao escolher o restaurante. Tal fato, expressa a idéia de que possuir um cardápio diferenciado, em relação à concorrência, pode ser um fator crítico de sucesso para fidelizar o cliente, o que independe se o cardápio é, ou não, atualizado com freqüência.

Um dado curioso apontado pelo estudo revela que 73,3% dos entrevistados concordam que a variação do cardápio funciona como um atrativo na escolha do restaurante. Porém, com informações tiradas das entrevistas, concluiu-se que a maior parte dos clientes fidelizados, quando vai a seu respectivo restaurante, pede e se satisfaz com “o de sempre”.

Isso, em conjunto com as informações anteriores, fornece uma conclusão importante. Dentro do campo gastronômico de alimentação fora-do-lar, a inovação em produtos não é fator determinante de sucesso para a fidelização do cliente. O grande fidelizador chama-se “padrão de boa qualidade”, não necessariamente, aliada a preços justos. Para que o cliente volte ao restaurante por vontade própria, é fundamental que a casa satisfaça além de suas expectativas logo na 1ª vez, mostrando qualidade, bom atendimento e um preço compatível⁷. E para que ele se fidelize e se torne um freqüentador da casa, se faz necessário um padrão na produção, na qualidade e no preço.

⁷ Têm-se como “preço compatível” um valor que pode ser relacionado com os custos do restaurante, com os preços da concorrência ou com o poder aquisitivo do cliente, não sendo necessariamente um “preço justo”.

A pesquisa com os clientes, revelou que as casas de maior sucesso na cidade, devem este sucesso ao padrão de produção estabelecido que perpetua durante anos. Os clientes mais frequentadores de seus respectivos restaurantes, o fazem porque tem a garantia de que os pratos que pedirem serão os mesmos, com a mesma qualidade, que pediram há anos e até décadas atrás.

Essa afirmação quebra com o paradigma que diz que inovar em produtos é fundamental para fidelização de clientes. De acordo com as entrevistas, o cliente fiel não dá muita importância às inovações dos produtos na casa. Ao contrário do que se afirma, a inovação em produtos não é o principal agente fidelizador, ela é eficaz para atrair clientes novos para a empresa, mas esses clientes só se tornarão fiéis caso o produto novo apresente qualidade superior e venha acompanhado de bons serviços da casa.

Já a inovação em serviço influencia de forma diferente. De acordo com a pesquisa, todos os entrevistados consideram o ambiente⁸ do restaurante como importante ou muito importante para se ter uma refeição agradável. Em compensação, apenas 26,7% deles são capazes de apontar modificações uma vez por ano ou mais.

Segundo as entrevistas, o cliente percebe a diferenciação no atendimento e no ambiente, seja positiva ou negativa. Melhorar o atendimento e/ou o ambiente pode transformar um cliente frequentador esporádico para um cliente frequentador assíduo.

Um bom exemplo disso é a Casa 10, que mudou de localização (alteração no ambiente) e os clientes fiéis que frequentavam a casa uma vez por ano ou menos, agora a frequentam uma vez por semana ou mais (dados de entrevista).

Outro exemplo está na reforma do atendimento na Casa 7, que, segundo os clientes, “mudou da água para o vinho”. Assim, eles afirmam que passaram a frequentar a casa com muito mais gosto e em mais situações.

O simples fato do cliente, ao visitar a casa nas segundas vezes, ser atendido pelo nome, já cria uma situação inovadora no atendimento, pois passa a ser utilizado um atendimento personalizado, e faz com que o cliente se sinta especial e volte mais vezes e mais frequentemente.

⁸ Neste estudo, o ambiente do restaurante em composto pela junção de diversas variáveis, entre elas: temperatura, conforto, som, vista, iluminação, limpeza e decoração.

Assim, pode-se afirmar que a inovação em produtos, é eficaz ao trazer clientes novos no estabelecimento, e caso a casa trabalhe com produtos de qualidade superior e possua um bom atendimento, o cliente será fidelizado. Isso faz com que inovar em produtos seja um fator que exerce pouca importância na fidelização do cliente.

Pode-se afirmar também, que as inovações no serviço são eficazes para aumentar a frequência de visitas dos clientes fidelizados, e também, contribui fortemente para a fidelização de novos clientes se acompanhada de um produto de qualidade oferecido pela casa.

5.3 Gráficos e resultados

Nos gráficos a seguir, tem-se na parte superior o título do gráfico e o que ele representa em relação à pergunta elaborada do questionário. Os números situados em cima das barras azuis representam a quantidade de escolha do item, o qual é especificado na parte inferior da barra. Os números à esquerda são uma escala de quantidade e as barras azuis são uma representação visual da quantidade que ela representa. Utilizando o primeiro gráfico como exemplo, temos que cinco estabelecimentos responderam que as respectivas médias de vendas por mês são valores acima de R\$200.000,00, dois estabelecimentos responderam até R\$100.000,00, e assim por diante.

5.3.1 Questionário de avaliação do estabelecimento

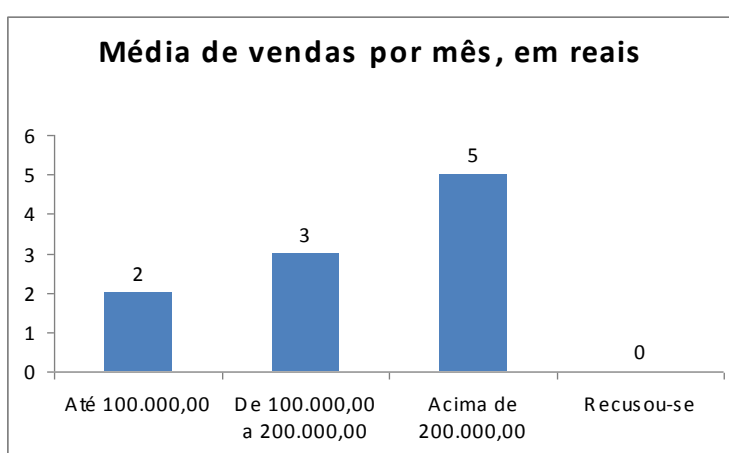


Figura 5.1 - Gráfico de média de venda por mês das instituições.

O questionário se inicia divulgando dados do estabelecimento, como nome, ramo de atividade principal, tempo de funcionamento, média de pratos/refeições servidas no mês e a média de vendas por mês, no qual as

respostas são ilustradas no gráfico da.

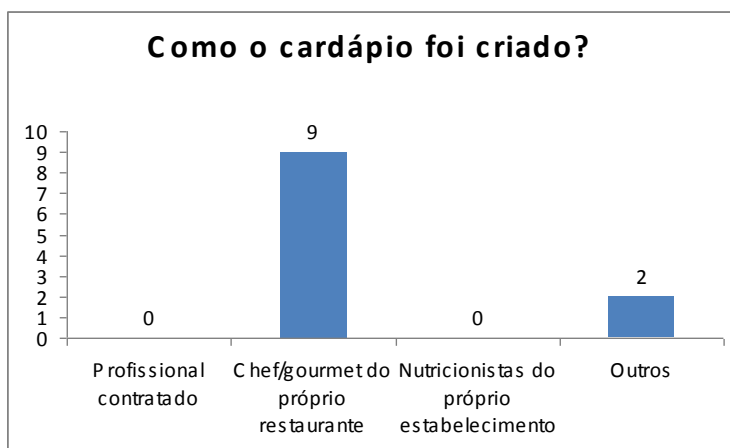


Figura 5.2 – Gráfico de como o cardápio foi criado.

Nas casas avaliadas, 90% de seus cardápios, foram criados pelo chef ou gourmet do próprio restaurante. Nenhuma casa contratou serviços de fora para tal propósito ou fez uso de um nutricionista. Os outros dois casos citados são: “pesquisa

de consumo com o público local”; e “conjunto de pessoas”.

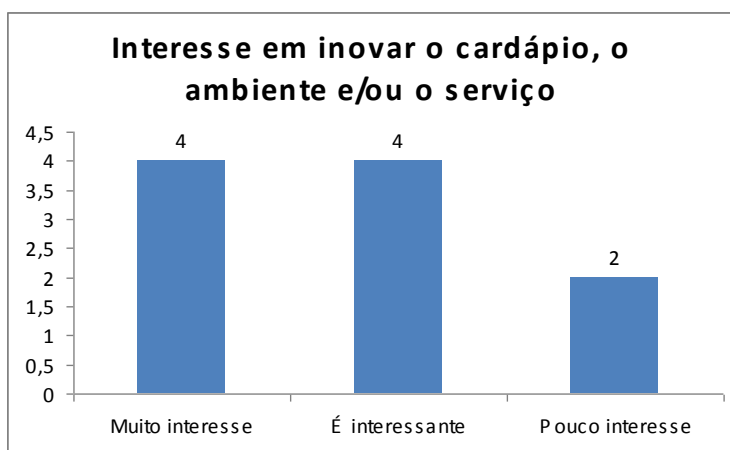


Figura 5.3 – Gráfico do interesse em inovar.

A figura 5.3 mostra que existe interesse em inovar em 80% das empresas. Mesmas algumas instituições tidas como tradicionais, afirmam ter tal interesse.

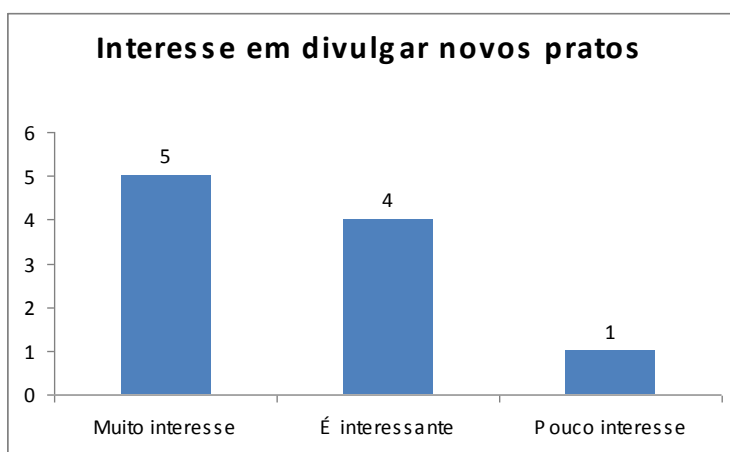


Figura 5.4 – Gráfico do interesse na divulgação de pratos.

O gráfico ao lado mostra que, para os gestores, não basta apenas criar novidades no cardápio, tem que divulgá-los. Apenas uma casa das dez não possui tal interesse.

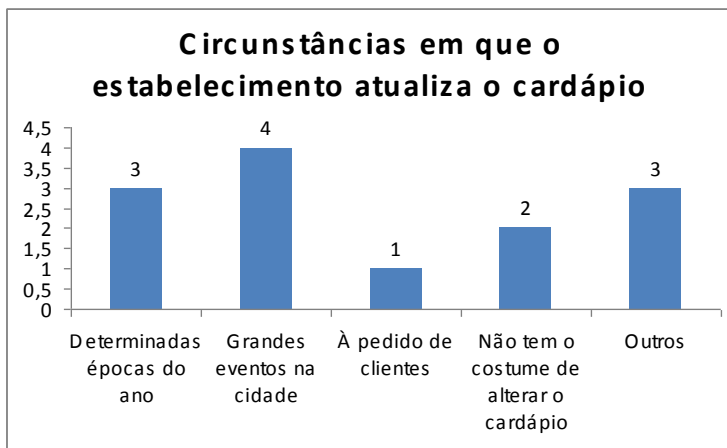


Figura 5.5 – Gráfico de circunstâncias em que o estabelecimento atualiza o cardápio.

Os que responderam “determinadas épocas do ano” se referiram a: uma vez por ano; estações do ano; e aniversário do restaurante. Os que responderam “outros” se referiram a: periodicamente; eventualidades; e quando necessário.

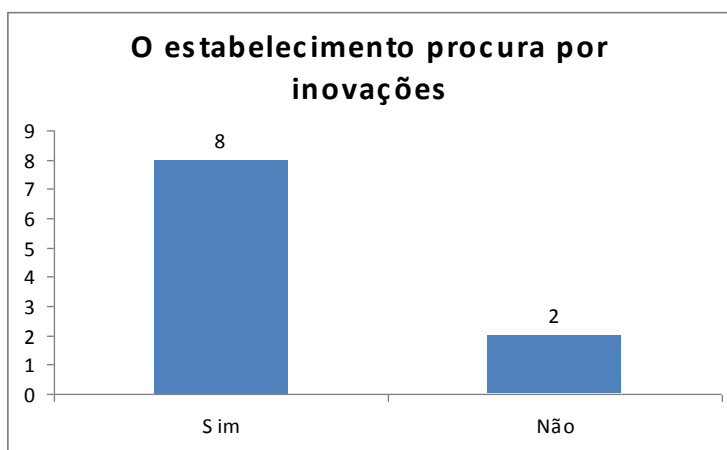


Figura 5.6 – Gráfico de procura de inovações.

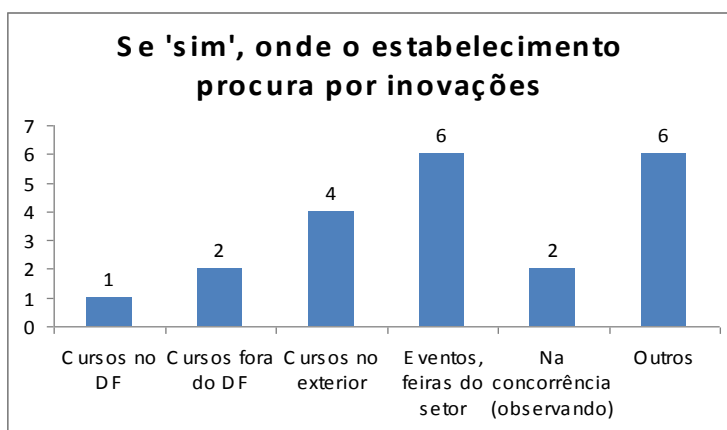


Figura 5.7 – Gráfico dos principais focos de busca de inovações.

O gráfico ao lado mostra que as circunstâncias nas quais o cardápio é atualizado são variáveis. A maior representação está nos 40% que o fazem em grandes eventos na cidade. Os que responderam “determinadas épocas do ano” se referiram a:

uma vez por ano; estações do

ano; e aniversário do restaurante. Os que responderam “outros” se referiram a:

A figura 5.6, refere-se a pergunta que procura saber se a instituição realmente procura por inovações. Caso a resposta seja “sim”, deverá ser especificado onde ocorre essa procura, representada no gráfico a seguir.

Conforme mostra o gráfico da figura 5.7, 60% dos restaurantes, buscam pelas inovações em eventos e feiras. Os que responderam “outros” referiam-se a: livros; receitas; feiras específicas; revistas; internet; e “em todos os lugares”.

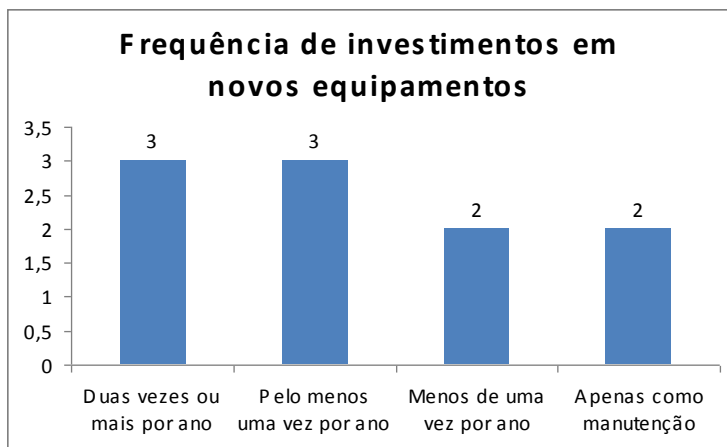


Figura 5.8 – Gráfico de frequência de investimentos em novos equipamentos.

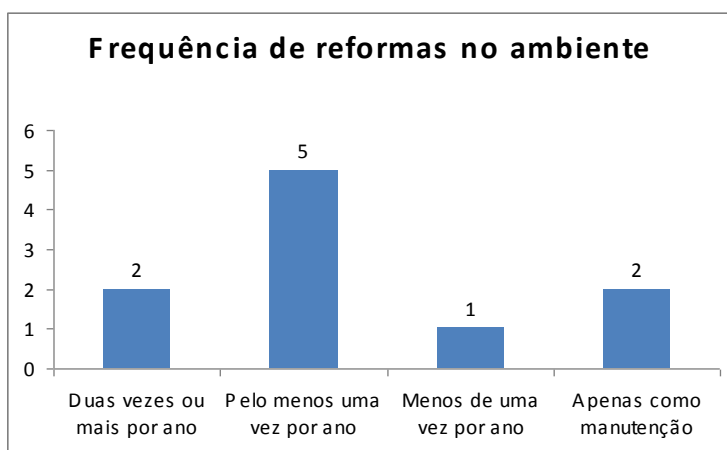


Figura 5.9 – Gráfico de frequência de reformas e modificações no ambiente.

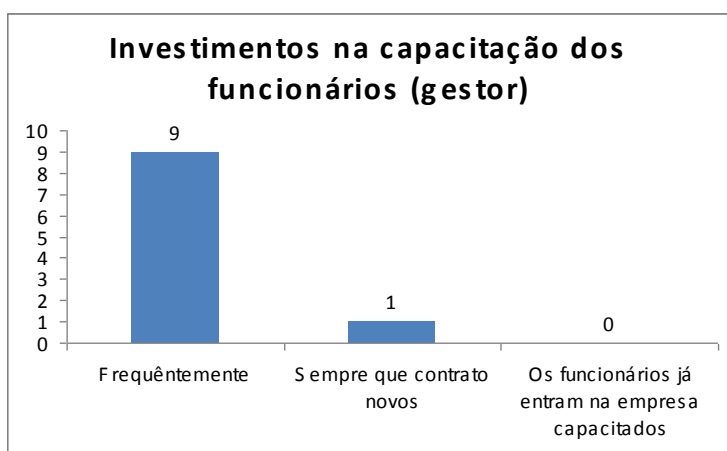


Figura 5.10 – Gráfico de investimentos em capacitação.

A figura 5.8 revela a frequência de investimentos em novos equipamentos. Os restaurantes que possuem uma cultura organizacional mais voltada para a inovação investem mais em equipamentos que os outros.

O gráfico ao lado mostra que reformas no ambiente são mais difíceis de acontecer que outros investimentos, devido o seu alto custo (justificativa dada pelos gestores em entrevista). Mas como vimos, contribuem para a fidelização de clientes.

Segundo a pesquisa, 90% dos gestores investem frequentemente na capacitação dos funcionários, como mostra o gráfico ao lado.

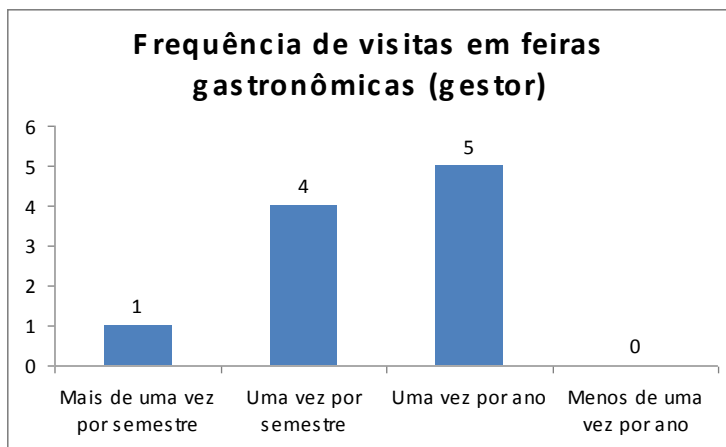


Figura 5.11 – Gráfico de frequência em feiras gastronômicas, segundo os gestores.

De acordo com a pesquisa, apenas um dos dez gestores entrevistados, tem o hábito de frequentar feiras do setor mais de uma vez por semestre. 50% deles frequentam apenas uma vez por ano.

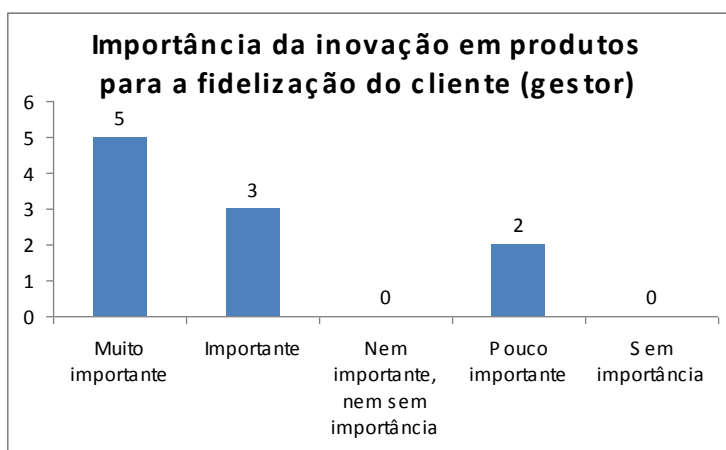


Figura 5.12 – Gráfico da importância da inovação em produtos para a fidelização, segundo os gestores.

O gráfico ao lado representa a ideia de que inovar em produtos é importante ou muito importante para fidelizar o cliente. Porém, de acordo com os próprios gestores, os clientes mais fiéis da casa sempre pedem a mesma coisa que costumam pedir durante anos. Apenas dois gestores

reconhecem que a fidelização do cliente é fundamentada pela qualidade e pelo padrão.

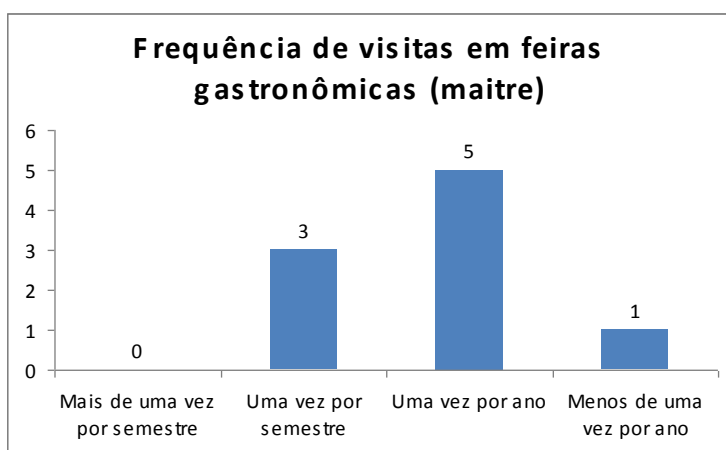


Figura 5.13 – Gráfico da frequência do maitre em feiras do setor.

O gráfico da figura 5.13 mostra que o maitre frequenta muito menos as feiras gastronômicas que o gestor das instituições, mesmo sendo o responsável pelo desempenho da equipe de garçons.

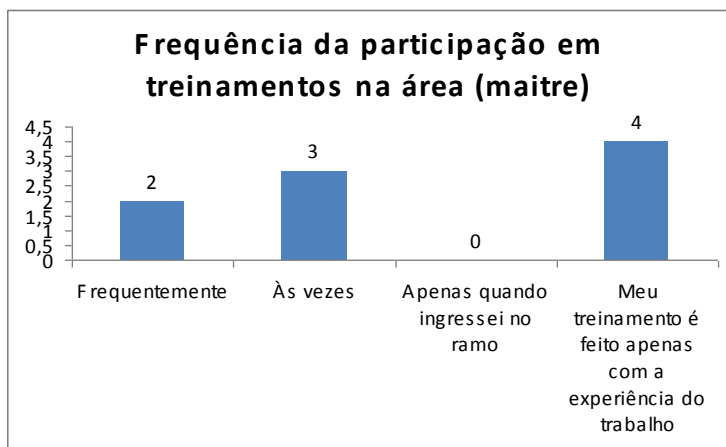


Figura 5.14 – Gráfico da participação do maitre em treinamentos.

funcionários frequentemente. Apenas dois frequentemente de treinamentos.

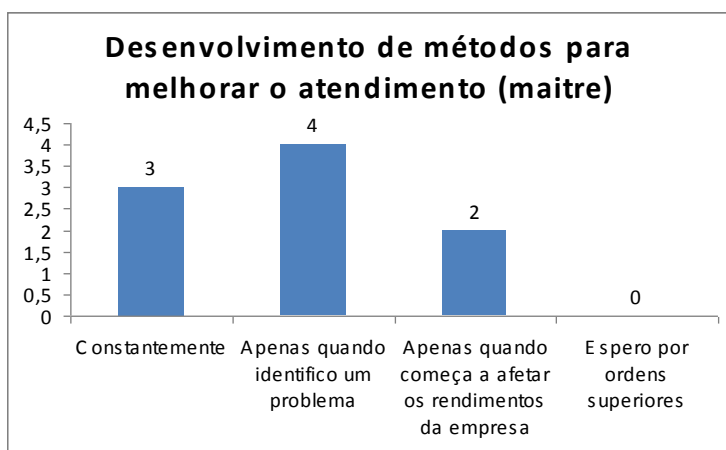


Figura 5.15 – Gráfico do desenvolvimento de métodos para melhorar o atendimento, segundo os maitres.

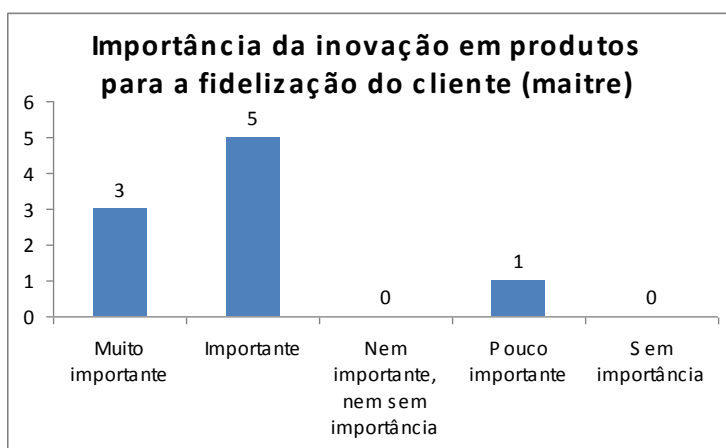


Figura 5.16 – Gráfico da importância da inovação em produtos para a fidelização, segundo os maitres.

Segundo os dados da pesquisa, 44,4% dos maitres nunca participaram de nenhum treinamento na profissão, sua capacitação é feita unicamente pela experiência que provém do próprio trabalho. Isso contradiz com os gestores que afirmam que investem na capacitação dos seus maitres afirmam participar

O gráfico ao lado revela que todos os maitres possuem a iniciativa para melhorar o atendimento sem depender de ordens superiores. 44,4% deles o fazem ao identificar um problema, e 22,2% o fazem quando os problemas começam a afetar os rendimentos da empresa.

Assim como os gestores, os maitres afirmam que inovar em produtos no restaurante é importante ou muito importante para fidelizar o cliente, porém, eles confirmam que os clientes fidelizados dificilmente trocam de pedidos.

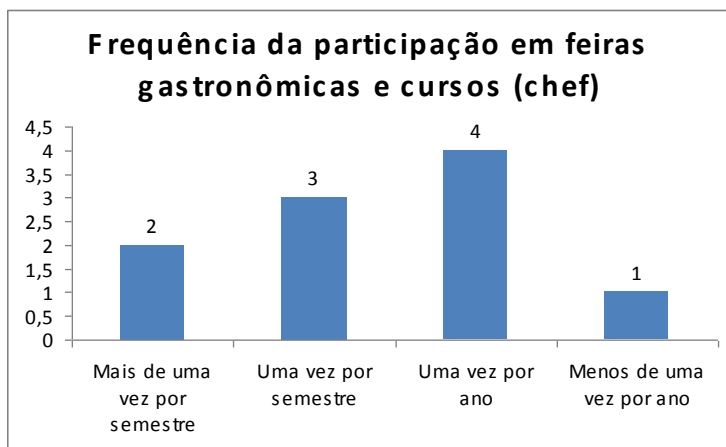


Figura 5.17 – Gráfico da frequência dos chefs em feiras e cursos do setor.

Como mostra o gráfico ao lado, o chef possui maior preocupação em frequentar feiras e cursos no setor. Apenas 10% deles participam menos de uma vez por ano.

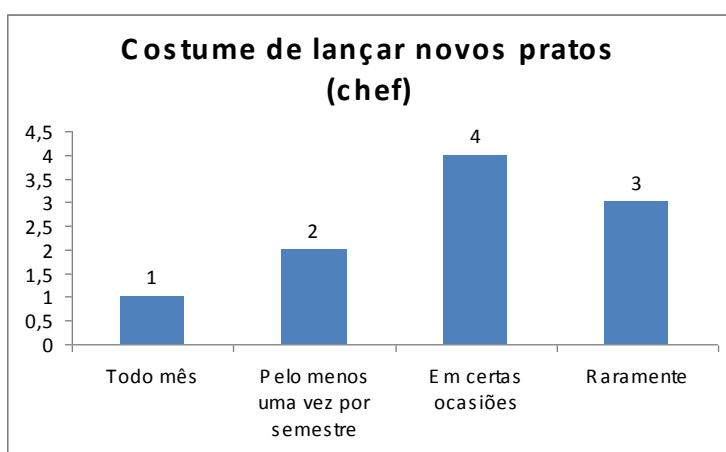


Figura 5.18 – Gráfico do lançamento de novos pratos no cardápio, segundo o chef.

Apesar dos gestores e dos chefs (será visto a diante) atribuírem alta importância para a inovação em produtos, apenas 10% dos chefs lançam pratos novos todo mês. Inclusive, 30% deles raramente o fazem.

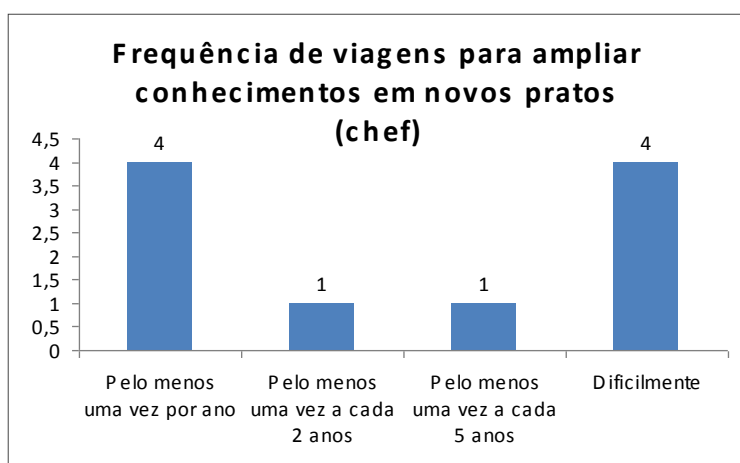


Figura 5.19 – Gráfico da frequência de viagens dos chefs para aumentar o conhecimento na área.

O gráfico ao lado revela que 60% dos chefs costumam viajar uma vez a cada 5 anos ou mais, sendo que 40% dos entrevistados o fazem todo ano. Isso mostra uma preocupação em acompanhar as tendências de outras regiões e de se atualizar perante o mundo.

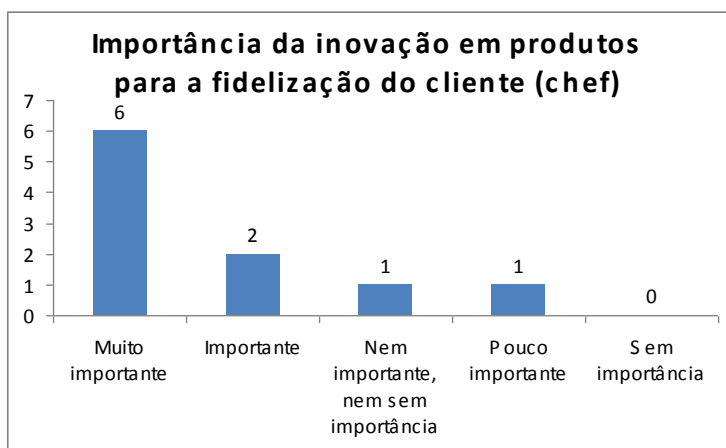


Figura 5.20 – Gráfico da importância da inovação em produtos para a fidelização, segundo os chefs.

De acordo com a pesquisa, os chefs são os que mais atribuem importância para a inovação em produtos na fidelização do cliente. Apenas 20% não a consideram importante para o efeito.

Outras informações:

- 100% das instituições são do ramo: *Alimentício*
- O tempo de funcionamento (em anos) das casas é de: 8; 12; 12; 14; 20; 21; 22; 33; 34; e 43
- A média de pratos/refeições servidas no mês por casa é de: 450; 1200; 1300; 3000; 4500; 6000; 7000; 7500; 8000; e 12000.
- A quantidade de pratos ofertados no cardápio por casa é de: 20; 20; 24; 24; 28; 30; 35; 44; 58; e 150.

5.3.2 Questionário de avaliação do cliente

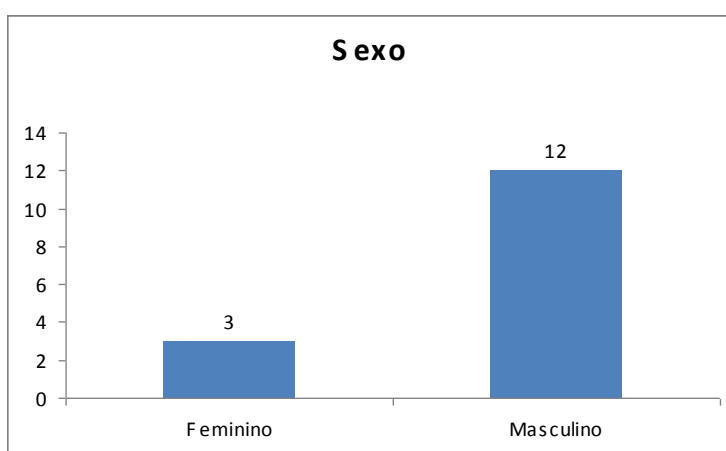


Figura 5.21 – Gráfico referente ao sexo dos clientes.

O questionário dos clientes tem início com uma avaliação pessoal do entrevistado. Nessa etapa condiz: escolaridade; renda pessoal mensal; estado civil; e sexo, no caso, mostrado no gráfico ao lado.

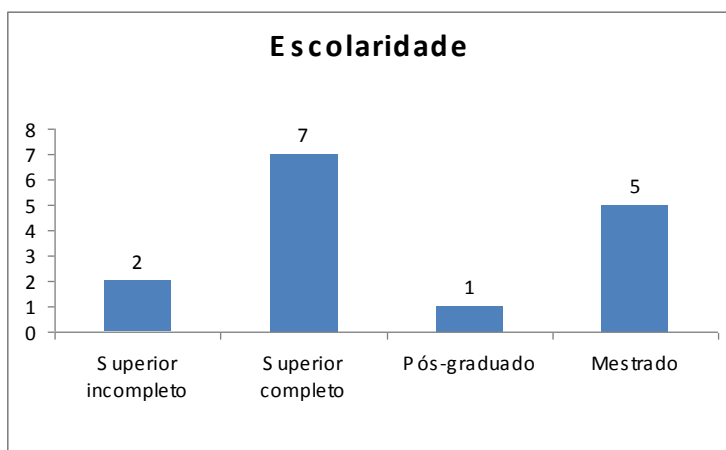


Figura 5.22 – Gráfico do grau de escolaridade dos clientes.

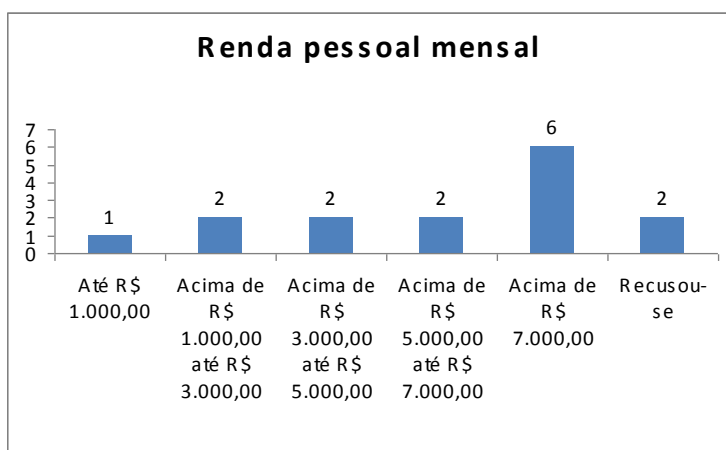


Figura 5.23 – Gráfico da renda mensal dos clientes.

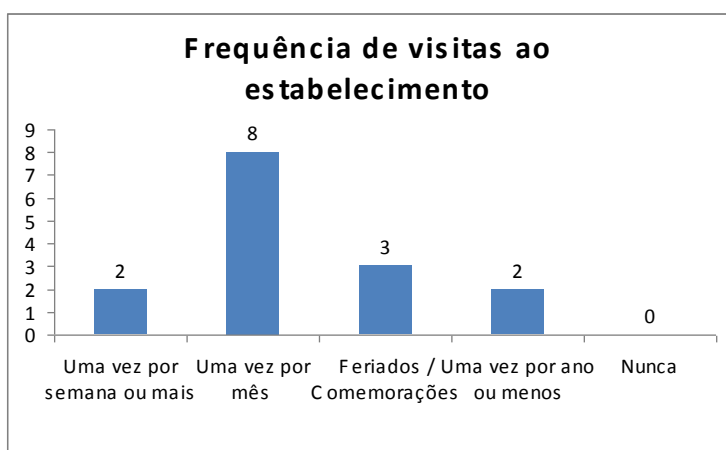


Figura 5.24 – Gráfico da frequência aos estabelecimentos.

Para tornar o gráfico ao lado mais claro, foram retirados os graus de escolaridade que obtiveram 0% de respostas. Logo, todos os clientes entrevistados estão entre essa faixa de ensino.

O gráfico ao lado mostra que a maior parte dos clientes possui um grande poder aquisitivo e se enquadram no público alvo das instituições estudadas.

Aqui dá-se início a etapa de avaliação dos restaurantes pelos clientes. O gráfico ao lado, revela que todos os entrevistados freqüentam os restaurantes ao menos uma vez por ano. Tem-se que um terço dos clientes é assíduo, freqüentando o restaurante uma vez por mês ou mais.

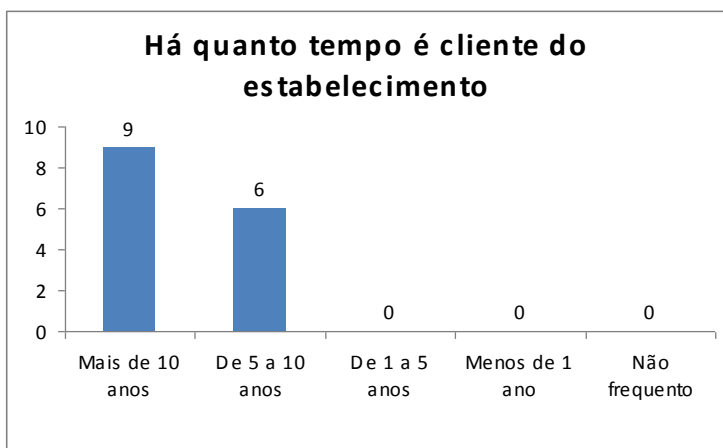


Figura 5.25 – Gráfico do tempo de frequência do cliente.

A figura 5.24 ao lado mostra que todos os clientes são freqüentadores dos respectivos restaurantes a pelo menos 5 anos. Isso passa a segurança de que o cliente já possui certa vivência no estabelecimento e é capaz de notar modificações.

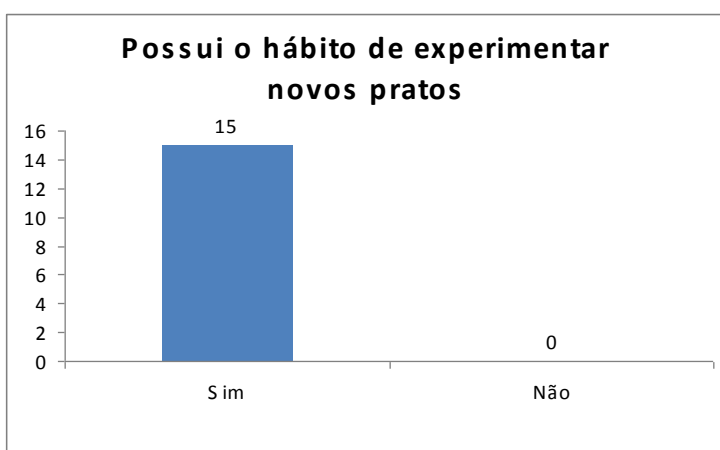


Figura 5.26 – Gráfico do hábito do cliente em experimentar pratos novos.

Este gráfico da figura 5.25 mostra que 100% dos clientes que participaram da pesquisa possuem o hábito de experimentar pratos novos.

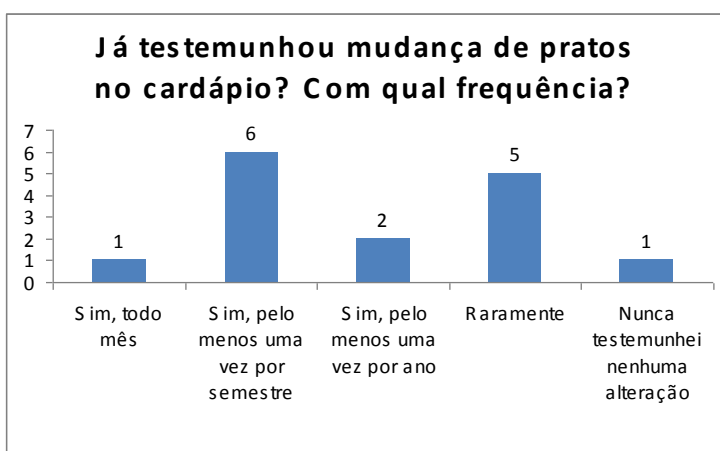


Figura 5.27 – Gráfico da frequência de alteração no cardápio segundo os clientes.

O gráfico ao lado revela que mesmo os gestores considerarem importante lançar pratos novos e divulgá-los, pouco menos de 40% dos clientes afirmam que raramente testemunham qualquer alteração ou nunca testemunharam nenhuma.

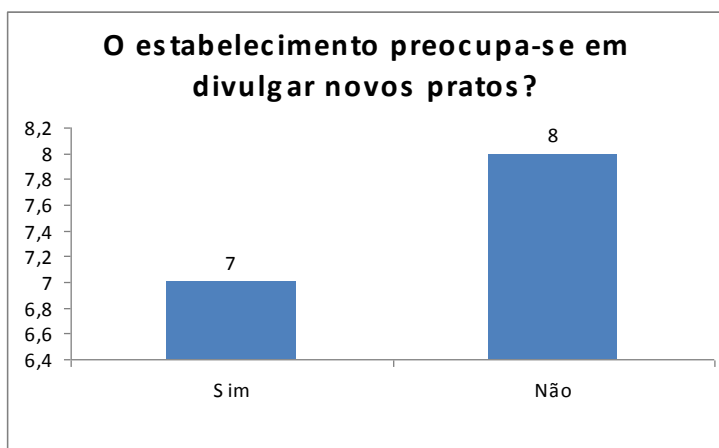


Figura 5.28 – Gráfico da preocupação em divulgar pratos novos, segundo os clientes.

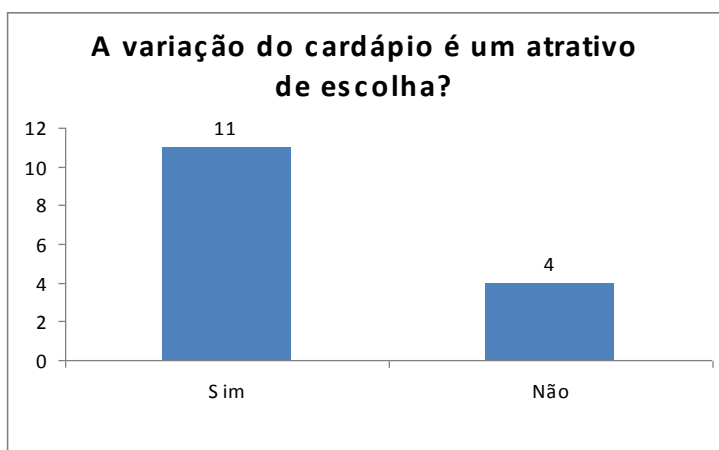


Figura 5.29 – Gráfico da variação do cardápio como atrativo de escolha.



Figura 5.30 – Gráfico da percepção do cardápio como um diferencial em relação a concorrência.

O gráfico da figura 5.27 revela que mesmo os gestores atribuindo muita importância para a divulgação de novos pratos, 53,3% dos clientes não percebem essa preocupação.

Segundo 73,3% dos clientes entrevistados, um cardápio que varia ocasionalmente se torna um atrativo no momento de escolha entre os concorrentes.

A pesquisa mostra que todos os clientes entrevistados consideram o cardápio do restaurante como diferencial em relação a outros da cidade. Isso é um indicio de que possuir um cardápio diferenciado seja um fator crítico de sucesso no ramo.

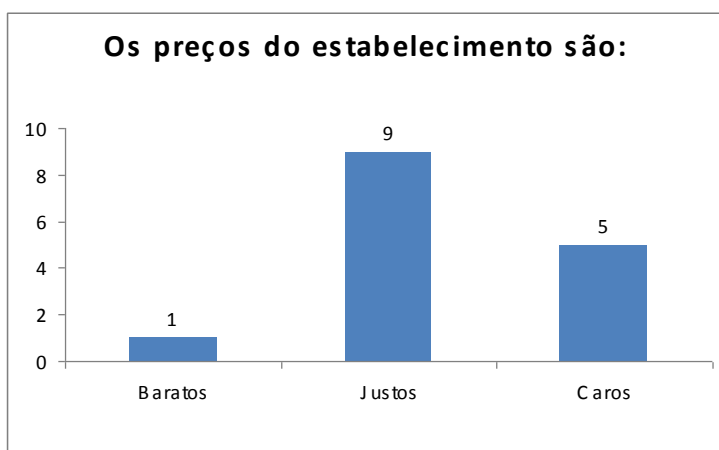


Figura 5.31 – Gráfico da avaliação dos preços.

O gráfico ao lado revela que a maioria dos clientes avalia o preço dos restaurantes que freqüentam como justos. Mas ainda 33,3% dos entrevistados consideram como caros e apenas 6,7% como baratos.

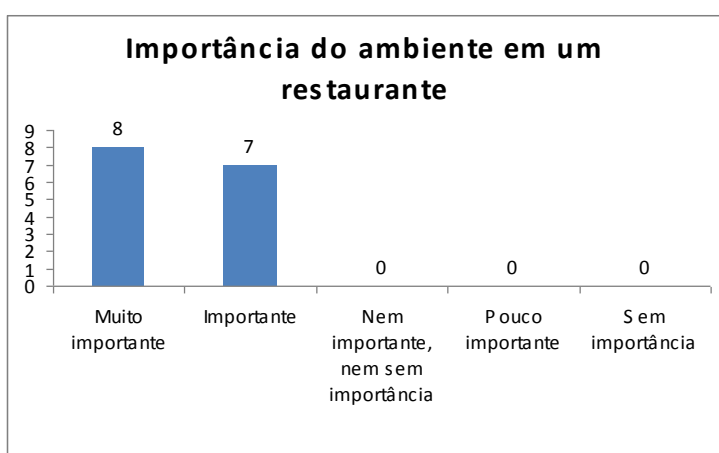


Figura 5.32 – Gráfico da importância do ambiente para os clientes.

A figura 5.31 revela que todos os clientes entrevistados consideram o ambiente de um restaurante um importante fator que contribui para uma refeição agradável, sendo que 53,3% deles avaliaram-no como muito importante.

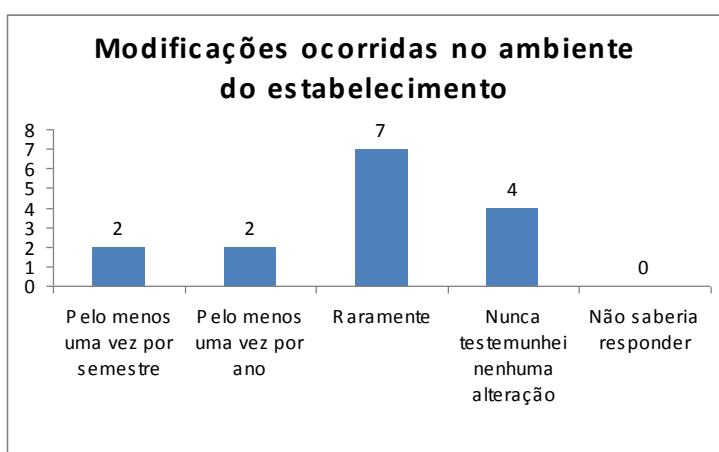


Figura 5.33 – Gráfico das freqüência de modificações no ambiente testemunhadas pelo cliente.

O testemunho de modificações no ambiente pelos clientes é um reflexo dos investimentos na área pelos gestores. Isso mostra o gráfico da figura 5,32. Nele está indicado que mais de 70% dos entrevistados nunca testemunharam ou raramente testemunharam modificações no ambiente.



Figura 5.34 – Gráfico da satisfação dos clientes no atendimento.

Pelo gráfico ao lado, temos que a maior parte (80%) dos clientes entrevistados está satisfeita com o atendimento dos restaurantes que avaliaram.

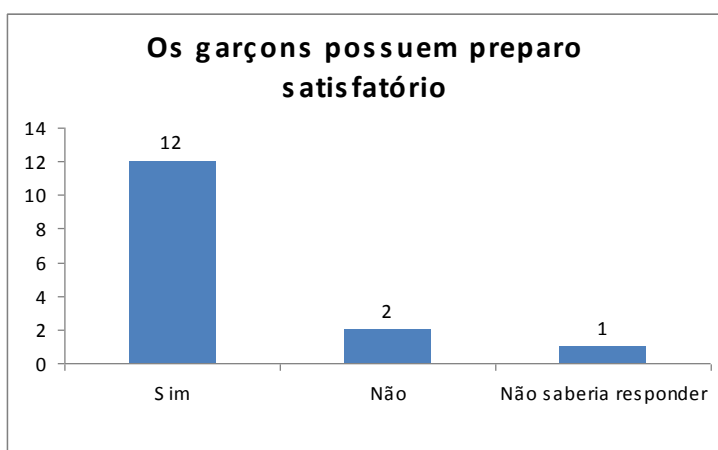


Figura 5.35 – Gráfico da satisfação do cliente em relação ao preparo no atendimento.

Segundo a pesquisa, apenas 13,3% avalia o preparo dos garçons como insatisfatório. Isso mostra que mesmo os funcionários não possuem capacitação ao serem empregados e mesmo considerando que o treinamento fornecido pelos gestores seja incompleto, os

clientes não exigem do serviço a ponto de tornar o atendimento insatisfatório.

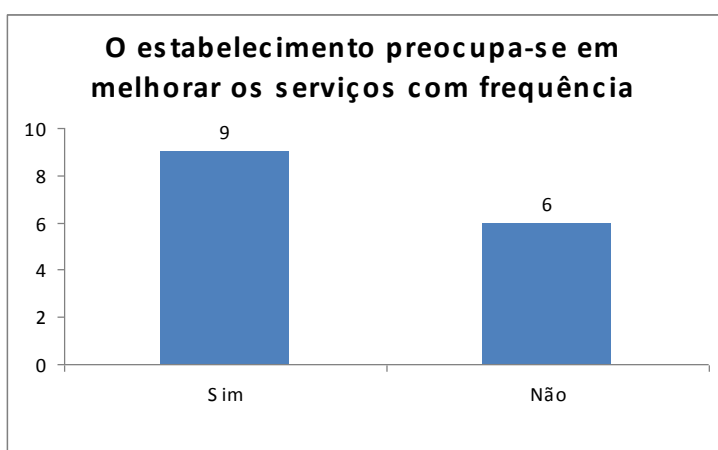


Figura 5.36 – Gráfico da preocupação em melhorar os serviços segundo o cliente.

O gráfico ao lado revela que 60% dos clientes notam melhoras no atendimento. Isso é reflexo dos investimentos dos gestores e na preocupação na melhora do atendimento que pode ser ilustrada na figura 5,15. Em compensação, por

não ser um investimento significativo, 40% dos clientes não notam nenhuma preocupação com a melhora do serviço.

Outras informações

- A idade dos clientes: 21; 22; 30; 32; 32; 32; 33; 53; 56; 58; 58; 59; 59; 59; e 61.
- Tempo de residência no DF (em anos): 21; 22; 30; 32; 32; 32; 33; 35; 40; 47; 49; 50; 50; 51; e 51.
- As profissões variam em: *colunistas de gastronomia em jornais, revistas, internet e rádio; empresários fornecedores de produtos de qualidade e donos de outros restaurantes (não-concorrentes); gourmets; críticos gastronômicos, editores de gastronomia em jornais; chefs de cozinha; autores de blog de culinária; e estudantes de gastronomia.*

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A inovação faz parte da vida. Muitas vezes inova-se sem perceber ao buscar uma nova solução para um problema pessoal ou estratégico. O uso dela no meio empresarial está ganhando cada vez mais importância e os clientes de hoje, mais do que nunca, conseguem distinguir as empresas inovadoras mesmo que de forma inconsciente. A previsão é que esse efeito se intensifique tornando as empresas cada vez mais inovadoras dentro de um ambiente competitivo cada vez mais inovador, no qual aquela que conquistar maior mercado será porque inovou melhor e primeiro.

Este estudo foi iniciado com a preocupação de analisar as empresas e os profissionais relativos à gastronomia às novas tendências mundiais da inovação. Tendo em vista que uma instituição classificada como “restaurante” (tipo de empresa focada neste estudo) é uma empresa que possui características de produção e de serviço, este trabalho voltou-se para os ramos de inovação de serviço e de produto.

A idéia central aqui elaborada condiz com o impacto da inovação no setor gastronômico. De acordo com Motta (2001), a inovação é uma estratégia de fundamental importância, já que determina a competitividade organizacional da empresa e a destaca no mercado. Porém, o referencial teórico conjuntamente com os estudos da área não abrange de forma completa o ramo empresarial de alimentações fora-do-lar. Um estudo para o segmento deve se fazer presente.

6.1 Síntese do estudo

Um dos objetivos da pesquisa consiste em estudar os padrões de escolha do cliente ao frequentar um determinado restaurante ou instituição gastronômica, e se a inovação pode influenciar tal decisão. Através deste estudo, foi confirmado por meio de referenciais teóricos e por meio de entrevistas *in lócus* que a inovação exerce influência também no campo da gastronomia. Após tal averiguação, partiu-se para um estudo específico que determina como propriamente ocorre essa influência.

Este estudo se divide em duas vertentes com duas conclusões distintas, uma voltada para a inovação em produtos e outra voltada para a inovação em serviços.

Em relação à inovação de produtos, concluiu-se que é um influenciador positivo também para o ramo gastronômico. Porém, ela atua de forma singular. Ao contrário do que a maioria dos gestores dos restaurantes afirma, inovar em produtos, ou seja, lançar pratos novos, não é fator determinante para a fidelização do cliente. Seu impacto ocorre de forma diferente em restaurantes recém abertos e jovens do que em restaurantes antigos já estabelecidos no mercado.

No caso dos restaurantes recém abertos, a pesquisa revelou que a inovação em produtos se faz fundamental, pois agrega valor ao produto que, a princípio, não tem a garantia de boa qualidade aos olhos do cliente, e cria um pretexto para a visita do mesmo. Cabe ao restaurante provar que tem qualidade e padrão para continuar no mercado. Caso o restaurante não inicie sua carreira com uma proposta inovadora, ele irá enfrentar concorrência de outros restaurantes veteranos no mercado, já estabilizados e com clientes fidelizados.

Já no caso dos restaurantes mais antigos, de acordo com os dados da pesquisa, a inovação se torna eficaz na busca por novos clientes, os quais, uma vez no restaurante, irão retornar em próximas visitas caso o restaurante mostre qualidade no serviço e um preço adequado. Porém, ao retornar para repetir a experiência, o cliente espera que o produto pedido seja idêntico ao da vez anterior considerando qualidade, apresentação e preço, no caso do atendimento, melhor ou igual.

Tem-se, portanto, que a fidelização ocorre quando o produto inovador apresenta alto nível de qualidade, acompanhado de bom atendimento e preços compatíveis, e que estes fatores não se alterem no decorrer das visitas dos clientes.

Em relação à inovação de serviços, não há distinção entre restaurantes novos ou antigos. Em qualquer instituição gastronômica, inovar em serviços significa potencializar o efeito da fidelização do cliente por meio dos produtos. Isso quer dizer que um excelente atendimento não garante a fidelização do cliente caso o restaurante apresente produtos de má qualidade. Porém, a melhora constante no

atendimento ou um atendimento diferenciado, acelera o processo de fidelização do cliente e aumenta consideravelmente o índice de retorno ao restaurante.

Concluindo, o grande agente fidelizador em empresas do ramo alimentício é a alta qualidade do produto juntamente com um bom atendimento e diferenciado, e preços compatíveis. Tudo isso seguindo uma rigorosa padronização que não se altera, principalmente sob o efeito do tempo.

Com base neste estudo pode-se afirmar que a gastronomia em Brasília possui a preocupação em atualizar-se perante as grandes tendências mundiais, porém, a cidade somente se tornará o principal pólo gastronômico do país com restaurantes reconhecidos mundialmente quando passar a acompanhar efetivamente o ritmo das inovações a nível internacional.

6.2 Visão de futuro e considerações finais

Segundo dados do GEM 2008 (2009), o Brasil se encontra entre os países de piores índices de inovação. A fim de reverter esse quadro, a GEM 2008 (2009) afirma que os empreendedores com potencial de inovação precisam ser abastecidos de informações sobre o mercado em que atuam, para que estejam preparados para explorar suas potencialidades.

Portanto um estudo voltado para a inovação se faz presente. Este, em particular, considerando os dados da pesquisa, as conclusões e a compilação do referencial teórico, serve como fonte de informação para todos os gestores que já possuem um empreendimento no ramo alimentício e para aqueles que o pretendem.

Apesar de este trabalho ter sido elaborado na cidade de Brasília, utilizando apenas clientes moradores de Brasília e apenas empresas brasilienses (exceto Fogo de Chão, a qual possui outras treze filiais no Brasil e nos E.U.A.), as informações e resultados nele contidos prestam utilidade para empreendedores, gestores, maitres, chefs e afins de todo o país.

Além disso, presente trabalho enriquece a academia com estudos de inovação, seja de serviço ou produto.

O campo da gastronomia, ainda mais no foco da inovação, é pouco estudado. Outros estudos devem se fazer presente, por se tratar de uma área muito explorada profissionalmente e pouco explorada cientificamente. Muito do que é estipulado ou até mesmo executado pelos gestores da área, não possui fundamento científico e muitas vezes as iniciativas tomadas no ramo se baseiam na intuição dos gestores e até em falsas informações.

Segundo dados do SEBRAE (2007b), o Brasil possui um dos mais altos índices de mortalidade relacionados a restaurantes com menos de 5 anos de vida. Ainda segundo o autor, um dos motivos deste fato é a falta de preparo e informação dos empreendedores ao criar as empresas. Um aprofundamento de estudos na área pode reverter este quadro.

As conclusões desta monografia basearam-se em questionário e entrevista semi-estruturada de clientes específicos. No caso, a amostragem deste estudo foi limitada a apenas clientes os quais possuíam qualquer histórico que os fornecesse certo nível de conhecimento gastronômico. Considerando a obviedade de que os freqüentadores de restaurantes não se resumem a *experts* da gastronomia, o estudo privou-se da opinião da grande massa consumidora. Estudos futuros poderiam abranger uma amostragem mais ampla e menos específica, fornecendo uma idéia mais realista da reação do cliente às inovações.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. *Innovation: Mapping the wings of creative destruction, research policy*, 14, pp. 3-22.
- ALLEN, R. W. *A behavior know as Performance*. Orlando: The Dryden Press, 2000.
- BARBIERI, J.C. et al. *Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- CARVALHO, M. A. de *Metodologia Ideatriz para a Ideação de Novos Produtos*. Tese de Doutorado, Florianópolis: UFSC, 2007.
- CHRISTENSEN, C. M. *O dilema da inovação*. São Paulo: Makron Books, 2001
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Cambriedge: Harvard Business Press, 2003.
- COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. *New Products: What Separates Winners from Losers? Journal of Product Innovation Management*, v.4, n.3, p.169-184, 1987.
- FAGERBERG, J. *Innovation, a guide to the literature*. Oxford University Press, 2005.
- FIATES, G. G. S. *Avaliação de ferramentas da Internet para apoiar o desenvolvimento de Organizações de Aprendizagem*. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- FIATES, G. G. S.; SERRA, F. A.; FERREIRA, M. A. *Ambiente Interno de Inovação: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica de Pequeno Porte*. RJ: EnANPAD, 2008.
- FOGUEL, S.; SOUZA, C. C.. *Desenvolvimento Organizacional*. 2º ed. SP: Ed Atlas, 1985.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. *Innovation in services. Research Policy*, North-Holland n. 26, p. 537 – 556, 1997.
- GATIGNOM, H. et al, *Management Science*, “A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type and Characteristics”, 48(9), pp. 1103-1122, 2002.
- GEM 2008, (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR) *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: SEBRAE; SESI; SENAI, 2009.
- HAUKNES, J. *Services in innovation – innovation in services* (Step report, n.13). Oslo, Noruega, 1998. Recuperado em 22 setembro, 2009. Disponível em: <http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/index.htm>

HENDERSON, R.; CLARK, K. *Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*. Administrative Science Quarterly, v.35, n.1. p.9-30, 1990.

HIGGINS, J. M. *Innovate or Evaporate – Test & improve your organizations. I.Q. its Innovation Quotient*. New York: New Management Publishing Company, 1995.

IBGE *Economia do Turismo. Uma perspectiva macroeconômica 2000-2005*. Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2008a.

IBGE *Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho 2003-2008*. Rio de Janeiro: Gestão Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2008b.

KANNEBLEY Jr., S., PORTO, G. S., PAZZELO, E. T. *Características das empresas inovadoras no Brasil: uma análise empírica a partir da Pintec*. Anais do XXXI Encontro Nacional de Economia, Porto Seguro: Anpec, 2003.

KUPFER, D.; ROCHA, F. *Inovações, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industriais Brasileiras*. Cap 7: Determinantes Setoriais do Desempenho das Empresas Industriais Brasileiras. Brasília: IPEA, 2005

LEONARD-BARTON, D. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

LIKERT, R. *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Virginia University s. n., 1932.

LUNDEVALL B-A (ed.) *National Systems of Innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publ. London, 1992.

MACEDO, S. L. *Migração de Competências de Inovação em Produto Para Inovação em Serviço: Um Desafio para Empresas de Alta Intensidade Tecnológica*. SP: FGV, 2008.

MACIEL, M. L. *O milagre italiano: caos, crise e criatividade*. Brasília: Paralelo 15, 1996.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing. Edição compacta*. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2001

MENDEL, N. M. F. *Estratégia Empresarial e Inovação Organizacional: Um Estudo de Caso na Brasil Telecom*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração e Negócios, PUC, RS, 2004. 110 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. POA: Editora Bookman, 2001.

MOTTA, P. R. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. RJ: Qualitymark, 2001.

NEELY, A. HII, J. *Innovation and Business performance: a literature review*. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREZ, C. *Microelectronics, Long Waves and World Structural Change: New Perspective for Developing Countries*. *World Development*, vol.13, No.3, pp. 441-463, 1985.

POSSAS, M. *A dinâmica da economia capitalista: uma abordagem teórica*. São Paulo: Brasiliense, 1987.

OLIVEIRA, F. P. de; LOPES, L. C. *Sabor & Gestão: Boas idéias para alimentação fora do lar*. Brasília: SEBRAE: Futura, 2008.

RAMOS, A. G.. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RESTAURANT *The S. Pellegrino Worlds 50 Best Restaurants. The 2009 list*. Inglaterra: William Reed Business Media, 2009. Recuperado em 28 de setembro, 2009. Disponível em:
http://www.theworlds50best.com/module/acms_winners?group_id=1

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estagio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARKAR, S. *O Empreendedor Inovador*. RJ: Elsevier, 2008.

SEBRAE *Agência SEBRAE de Notícias*. Brasília: SEBRAE, 2007 Recuperado em 25 de setembro, 2009. Disponível em:
<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=6014751&canal=212>

SEBRAE *Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005*. Brasília: SEBRAE, 2007b Recuperado em 10 de novembro, 2009. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>

SEBRAE/DF *Pesquisa de avaliação do perfil gastronômico de Brasília: relatório de pesquisa*. Brasília: SEBRAE/DF, 2008.

SCHEIN, E. H. *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 1986.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, 1934.

SLUIS, L. E. C. V. *Designing the workplace for learning and innovation. Developing and Learning Organizations*. V. 18, n.5, 2004.

SOLMUCCI, P. *Plano Nacional de Turismo. A inserção na mesa do turismo brasileiro*. Entrevista de setembro, 2007. Recuperado em: 27 de setembro, 2009. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/2121/>.

STARKEY, K. (org). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. *Innovation as a Loosely Coupled System in Services* (SI4S Topical Paper, n.4). Oslo, Noruega, 1998b. Recuperado em 23 de setembro, 2009.

Disponível em: <http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/index.htm>.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. *Innovation in services* (SI4S Synthesis Paper, n.2). Oslo, Noruega, 1998a. Recuperado em 23 de setembro, 2009. Disponível em: <http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/index.htm>.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. *Innovation in Services in Seven European Countries*. DG XII, TSER-SI4S, 1999.

TETHER, B.; HIPPEL, C. *Knowledge intensive, technical and other services: patterns of competitiveness and innovation compared*. *Technology Analysis & Strategic Management*, v.14, n.2, p.163-182, 2002.

TUCKER, R. B. *Driving growth through innovation: how leading firms are transforming their futures*. California: Berrett-Koehler, 2002.

VAN ARK, B.; BROESMA, L.; HERTOEG, D. P. *Services innovation, Performance Policy: A Review, Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Information in Services*. 2003.

VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. *Inovação em Serviços no Paradigma da Economia do Aprendizado: a Pertinência de uma Dimensão Espacial na Abordagem dos Sistemas de Inovação*. RAC, v.10, n.1: 139-159, 2006

VICTER, T. *Brasília: 3º pólo gastronômico do país*. Brasília: Gente Nova, 2008. Recuperado em: 27 de setembro, 2009. Disponível em: http://www.gentenova.com/noticia24set08_1.asp

WALLAS, G. *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace, 1926.

WIKIPÉDIA *Gourmet*. 2009. Recuperado em: 25 de setembro, 2009. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gourmet>

ZUCOLOTO, F. G. *Inovação tecnológica na indústria brasileira: uma análise setorial*. São Paulo: FEA-USP, Departamento de Pós-Graduação, 2004 (Dissertação de Mestrado).

GLOSSÁRIO

Termos pouco usados e/ou específicos da área de estudo.

- **Ambiente**

Espaço físico do restaurante onde se degusta uma refeição. O ambiente comporta as seguintes variáveis: conforto, decoração, iluminação, limpeza, som, vista e qualquer outra variável que possa afetar a satisfação do cliente em estar no recinto.

- **Chef**

Abreviação internacional de “chefe de cozinha”. Relativo ao responsável pelo preparo dos pratos e refeições de um restaurante. É o mais alto escalão dentro de uma cozinha e, em certos casos, seu poder pode ser exercido mesmo fora dela.

- **Gourmet**

Nome que se dá a uma pessoa que tenha um paladar apurado, e que possua algum conhecimento ou entendimento avançado de culinária e gastronomia.

- **Maitre**

Responsável pelo serviço prestado pelos garçons. O mais alto cargo do salão, o maitre coordena os garçons, agenda clientes e os recebe.

- **Prato**

Produto final do restaurante. Relativo não ao objeto mas sim, à harmonização e à montagem dos alimentos nele servido.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário dos estabelecimentos

BOM DIA!/BOA TARDE!/BOA NOITE! Meu nome é Lui Veronese, sou aluno graduando de Administração pela Universidade de Brasília. Nesta oportunidade, estarei realizando uma pesquisa para fins de estudo sobre o perfil administrativo relacionados a dez diferentes restaurantes. Trata-se de um questionário com duração média de 10 minutos. Agradeço a colaboração.

DADOS DO ESTABELECIMENTO

P 1. Nome do estabelecimento: _____

P 2. Ramo de atividade principal: _____

P 3. Tempo de funcionamento: _____

P 4. Qual a media de venda por mês, em reais?

- a) Até 100.000,00
- b) De 100.000,00 a 200.000,00
- c) Acima de 200.000,00
- d) Recusou-se

P 5. Média de pratos / refeições servidas no mês: _____

AVALIAÇÃO

P 6. Tipo de culinária principal: _____

P 7. Quantidade de pratos ofertados no cardápio: _____

P 8. Como o cardápio foi criado?

- a) Profissional contratado apenas para criar o cardápio
- b) Chef/gourmet do próprio restaurante
- c) Nutricionistas do estabelecimento
- d) Outros: _____

P 9. O estabelecimento tem interesse em inovar o cardápio, o ambiente e/ou o serviço?

- a) Muito interesse
- b) É interessante
- c) Pouco interesse

P 10. O restaurante tem interesse em divulgar novos pratos?

- a) Muito interesse
- b) É interessante
- c) Pouco interesse

P 11. Em quais circunstâncias o estabelecimento atualiza o cardápio?

- a) Épocas do ano... Quais? _____
- b) Grandes eventos na cidade
- c) À pedido de clientes
- d) Não tem o costume de alterar o cardápio
- e) Outros: _____

P 12. O estabelecimento procura por inovações?

- Sim Não

P 13. Onde o estabelecimento procura inovações?

- a) Cursos no DF
- b) Cursos fora do DF
- c) Cursos no exterior
- d) Eventos, feiras do setor
- e) Na concorrência (observando)
- f) Outros: _____

PARA O GESTOR

P 14. Com que frequência o (a) Sr.(a) investe em novos equipamentos?

- a) Duas vezes ou mais por ano
- b) Pelo menos uma vez por ano
- c) Menos de uma vez por ano
- d) Apenas como manutenção

P 15. Com que frequência o (a) Sr. (a) costuma investir em reformas no ambiente (temperatura, conforto, som, vista, iluminação, decoração etc.) do restaurante?

- a) Duas vezes ou mais por ano
- b) Pelo menos uma vez por ano

- c) Menos de uma vez por ano
- d) Apenas como manutenção

P 16.O (a) Sr. (a) investe na capacitação dos seus funcionários?

- a) Frequentemente
- b) Sempre que contrato novos
- c) Os funcionários já entram na empresa capacitados.

P 17.Com que freqüência o (a) Sr. (a) costuma visitar feiras gastronômicas?

- a) Mais de uma vez por semestre
- b) Uma vez por semestre
- c) Uma vez por ano
- d) Menos de uma vez por ano

P 18.O (a) Sr. (a) considera a inovação em pratos como um importante fator para a fidelização dos clientes?

- a) Muito importante
- b) Importante
- c) Nem importe nem sem importância
- d) Pouco importante
- e) Sem importância

PARA O MAITRE

P 19.Com que freqüência o (a) Sr. (a) costuma visitar feiras gastronômicas?

- a) Mais de uma vez por semestre
- b) Uma vez por semestre
- c) Uma vez por ano
- d) Menos de uma vez por ano

P 20.Com que freqüência o (a) Sr. (a) costuma participar de treinamentos na área gastronômica?

- a) Frequentemente
- b) Às vezes
- c) Apenas quando ingressei no ramo
- d) Meu treinamento é feito apenas com a experiência do trabalho

P 21.O (a) Sr. (a) procura desenvolver métodos diferentes para melhorar o atendimento aos clientes?

- a) Constantemente
- b) Apenas quando identifico um problema
- c) Apenas quando começa a afetar os rendimentos da empresa

d) Espero por ordens superiores

P 22.O (a) Sr. (a) considera a inovação em pratos como um importante fator para a fidelização dos clientes?

- a) Muito importante
- b) Importante
- c) Nem importante nem sem importância
- d) Pouco importante
- e) Sem importância

PARA O CHEF

P 23.Com que frequência o (a) Sr. (a) costuma participar de feiras de gastronomia e/ou cursos de atualização

- a) Mais de uma vez por semestre
- b) Uma vez por semestre
- c) Uma vez por ano
- d) Menos de uma vez por ano

P 24.O senhor costuma lançar novos pratos?

- a) Todo mês
- b) Pelo menos uma vez por semestre
- c) Em certas ocasiões
- d) Raramente

P 25.Com que frequência o (a) Sr. (a) costuma viajar para ampliar seus conhecimentos em novos pratos?

- a) Pelo menos uma vez por ano
- b) Pelo menos uma vez a cada 2 anos
- c) Pelo menos uma vez a cada 5 anos
- d) Dificilmente

P 26.O (a) Sr. (a) considera a inovação em pratos como um importante fator para a fidelização dos clientes?

- a) Muito importante
- b) Importante
- c) Nem importante nem sem importância
- d) Pouco importante
- e) Sem importância

Agradeço pela sua atenção. Tenha um bom dia/boa tarde/boa noite!

Apêndice B – Questionário dos clientes

BOM DIA!/BOA TARDE!/BOA NOITE! Meu nome é Lui Veronese, sou aluno graduando de Administração pela Universidade de Brasília. Nesta oportunidade, estarei realizando uma pesquisa para fins de estudo sobre o perfil gastronômico dos clientes relacionados a dez diferentes restaurantes. Trata-se de um questionário com duração média de 5 minutos. Agradeço a colaboração.

PERFIL PESSOAL

P 1. Sexo

Feminino

Masculino

P 2. Qual a sua idade? _____

P 3. Qual a sua escolaridade?

- | | |
|--|---|
| a) <input type="checkbox"/> Não estudou | f) <input type="checkbox"/> Superior incompleto |
| b) <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto | g) <input type="checkbox"/> Superior completo |
| c) <input type="checkbox"/> 1º grau completo | h) <input type="checkbox"/> pós-graduado |
| d) <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto | i) <input type="checkbox"/> Mestrado |
| e) <input type="checkbox"/> 2º grau completo | j) <input type="checkbox"/> Doutorado |

P 4. Qual seu trabalho/profissão/carreira?

P 5. Qual seu tempo de trabalho/profissão/carreira? _____

P 6. Qual a sua renda pessoal mensal?

- a) até R\$ 1.000,00
- b) acima de R\$ 1.000,00 até R\$ 3.000,00
- c) acima de R\$ 3.000,00 até R\$ 5.000,00
- d) acima de R\$ 5.000,00 até R\$ 7.000,00
- e) acima de R\$ 7.000,00
- f) recusou-se

P 7. Qual seu tempo de residência no DF? _____

P 8. Estado civil

- a) Solteiro

- b)** [] Casado(a)
- c)** [] Viúvo(a)
- d)** [] Divorciado
- e)** [] União Estável

AVALIAÇÃO

P 9. Com qual frequência o (a) Sr.(a) costuma ir a esse restaurante?

Uma vez por semana ou mais	Uma vez por mês	Feriados/ comemorações	Uma vez por ano ou menos	Nunca

P 10. Há quanto tempo o (a) Sr.(a) é cliente deste restaurante?

Mais de 10 anos	De 5 a 10 anos	De 1 a 5 anos	Menos de 1 ano	Não frequênto

P 11. O (A) Sr.(a) tem como habito experimentar pratos novos?

Sim Não

P 12. O (a) Sr. (a) já testemunhou alguma troca ou adição de novos pratos (entradas, antepasto, pratos principais, sobremesas, drinques etc.) no cardápio? O (a) Sr.(a) saberia responder a frequência?

Sim, todo mês	Sim, pelo menos uma vez por semestre	Sim, pelo menos uma vez por ano	Raramente	Nunca testemunhei nenhuma alteração	Não saberia responder

P 13. O (a) Sr. (a) acredita que o restaurante preocupa-se em divulgar os novos pratos?

Sim Não Não saberia responder

P 14. Em sua opinião, a variação do cardápio é um atrativo na escolha do restaurante?

Sim Não

P 15. O cardápio é um diferencial em relação aos outros restaurantes da cidade?

Sim Não Não saberia responder

P 16. O (a) Sr. (a) acha que os preços deste restaurante são:

Baratos Justos Caros Não soube informar

P 17. Como o (a) Sr. (a) considera o ambiente do restaurante (temperatura, conforto, som, vista, iluminação, limpeza, decoração etc.)?

Muito importante	Importante	Nem importante nem sem importância	Pouco importante	Sem importância
------------------	------------	------------------------------------	------------------	-----------------

--	--	--	--	--

P 18. O (a) Sr. (a) já testemunhou alguma modificação no ambiente (temperatura, conforto, som, vista, iluminação, decoração etc.) deste restaurante?

Pelo menos uma vez por semestre	Pelo menos uma vez por ano	Raramente	Nunca testemunhei nenhuma alteração	Não saberia responder

P 19. O atendimento oferecido satisfaz suas expectativas?

Sim Não Não saberia responder

P 20. Os garçons possuem preparo satisfatório?

Sim Não Não saberia responder

P 21. No geral o senhor observa que o restaurante preocupa-se em melhorar os serviços com frequência?

Sim Não Não saberia responder

Agradeço pela sua atenção. Tenha um bom dia/boa tarde/boa noite!