

# INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: A TECNOLOGIA VITRINE VIRTUAL EM UMA EMPRESA DE VAREJO

Ana Flávia Montagnolli  
Bruno Aparecido Costa  
Cora Nunes Gomes  
Natanny Cavalcante Medeiros  
Wanderlei Augusto Biancão Junior

**Orientador:** Marcos Antonio Franklin

**Resumo:** Por meio deste artigo objetivou-se investigar a inovação em serviços com o uso da tecnologia Vitrine Virtual em uma rede de varejo, que por conta de seu anonimato foi denominada Empresa Alpha. Assim, o estudo apresentou o seguinte problema de pesquisa: qual a influência da tecnologia vitrine virtual em uma empresa de varejo? Para o desenvolvimento dessa pesquisa, optou-se pelo tipo de pesquisa exploratória, com método qualitativo. Quanto a coleta de dados, ocorreu por intermédio de entrevistas com roteiro semiestruturado, sendo aplicadas em duas fases: com funcionários e clientes da Empresa Alpha. As análises dos dados foram realizadas segundo a abordagem de Flores (1994). Os resultados mostraram que a vitrine virtual não influenciou no comportamento do consumidor, contudo, foi reconhecido que o ganho com a implantação da Vitrine Virtual foi em posicionamento de marca, ressaltando a inovação como uma de suas principais características.

**Palavras-chave:** Inovação em serviços. Varejo. Vitrine Virtual. Tecnologia.

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico mundial possibilitou um grande crescimento do setor de serviços, levando organizações e indivíduos a trocarem dinheiro por tempo, ou seja, comprarem serviços ao invés de fazê-lo por si mesmos (HOFFMAN e BATESON, 2003, p. 18). O varejo, segundo Mattar (2011), além de exercer grande impacto na economia é um dos responsáveis por esse crescimento no setor de serviços.

De acordo com Morgado (2008), os clientes têm apresentado um novo perfil de necessidade, pois grande parte da população é formada por trabalhadores, o que acaba gerando escassez de tempo por parte destes. Diante disso, a Empresa Alpha buscou inovar no segmento do varejo virtual e trouxe para o Brasil uma nova alternativa para a realização de compras, denominada vitrine virtual.

O forte crescimento do varejo sem loja tem levantado o interesse dos acadêmicos da área de administração. Diversos autores como Parente (2000), Levy e Weitz (2000) e Mattar (2011) tem apontado o varejo virtual como sendo a grande tendência do segmento de varejo.

Desta forma, torna-se oportuno a realização deste estudo sob a perspectiva acadêmica. Em relação à perspectiva empresarial, a Empresa Alpha percebeu uma oportunidade de inovar dentro do varejo virtual, por meio da vitrine virtual, buscando reforçar o seu posicionamento como empresa inovadora.

Sendo assim, este estudo procurou responder o seguinte problema de pesquisa: qual a influência da tecnologia vitrine virtual em uma empresa de varejo? Para isso, determinou-se como objetivo geral compreender a influência da tecnologia vitrine virtual em uma empresa de varejo e definiu-se os seguintes objetivos específicos: i) caracterizar a Tecnologia da Vitrine Virtual buscando compreender seu funcionamento; ii) identificar de que maneira a Tecnologia Vitrine Virtual foi implantada; iii) verificar como a Tecnologia Vitrine Virtual influencia no comportamento do consumidor; iv) identificar a influência da Tecnologia Vitrine Virtual no comportamento das vendas.

Este estudo foi de natureza exploratória com o emprego do método qualitativo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas guiadas com gestores e clientes da Empresa Alpha, com base em roteiros semiestruturados. As entrevistas foram gravadas e transcritas e, em seguida, realizou-se a análise e interpretação dos dados segundo a abordagem de Flores (1994).

O artigo está dividido nas seguintes seções: referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e interpretação dos dados e considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Inovação em Serviços**

A distinção entre bens e serviços é uma questão bastante delicada, pois está cada vez mais comum associar bens a serviços e vice-versa. Desta forma, caracterizam-se bens como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Frequentemente, o conceito de serviço é definido em termos de produto do serviço, ou seja, de todas as partes diferentes que compõem o serviço, do resultado e da experiência, incluindo sua parte visível e o pacote de benefícios oferecidos (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 56).

Dessa forma, esses autores entendem que há quatro elementos-chave que devem ser cobertos em uma declaração do conceito de serviço: experiência, resultado, operação e valor. Para Kotler e Keller (2006, p. 399) os serviços apresentam quatro características principais: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

Shumpeter (1988 *apud* SANTOS; FAZION; MEROE, 2011, p. 2) faz uma análise diferenciando invenção de uma inovação “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. A inovação é cada vez mais percebida como fator fundamental na determinação do sucesso de uma empresa e na evolução de qualquer sociedade.

O que dá sentido à inovação são os impactos e as consequências que a mesma produz na sociedade, portanto se não houver qualquer resultado/retorno financeiro, a inovação seria inócua perdendo o seu sentido literal (CALMANOVICI, 2011).

Segundo Windrow (2010), a inovação é a introdução de uma nova ideia no mercado na forma de um novo produto ou serviço, ou um melhoramento na organização de um processo. Nessa definição de inovação aparece o termo serviço, além de produto ou processo. Quer dizer que a inovação não está só nos bens físicos e no seu processo de produção, mas também nos intangíveis, que é o serviço e o seu processo de produção.

Com base na OECD (2005), *Organization for Economic Co-Operation and Development*, que explicou e apresentou as seguintes características específicas presentes na inovação em

serviços: (a) Dependem menos de investimento em P&D formal e mais aquisição de conhecimento; (b) O desenvolvimento de recursos humanos é particularmente importante para os serviços e a falta de mão de obra especializada pode ser um gargalo para a inovação, e (c) proteção de propriedade intelectual é um tema que merece atenção, especialmente no que diz respeito a *software* e métodos de negócios.

Para Sundbo e Gallouj (1998), a inovação em serviços pode ser a alteração ou transformação de atividade dada pelo acréscimo de um novo elemento ou de uma nova combinação de antigos elementos.

### 2.1.1 Tipos de Inovação

Há diversas formas de caracterizar e classificar os tipos de inovação. Para Tidd et al. (2008) existem quatro tipos de inovação, conforme Quadro 1.

**Quadro 1:** Tipos de Inovação

Tipos de Inovação	Descrição
Produto	Mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece.
Processo	Mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues.
Posição	Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
Paradigma	Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Tidd et al. (2008, p. 30)

O processo de inovação não se limita apenas aos tipos, para Tidd et al. (2008), há uma segunda dimensão da mudança que se refere ao grau que a inovação atinge. Os autores mostram ainda que esses graus de inovação podem ser desde melhorias incrementais até inovações totalmente radicais.

Com base nas razões apresentadas até o momento, no que tange aos tipos e graus de inovação, surgiram duas importantes linhas de estudo sobre o tema. Fernandes e Leuzinger (2012), relatam que a primeira linha se refere ao *pull innovation*, que diz que a inovação surge por meio da demanda para atender uma necessidade do mercado, a outra linha considera a inovação como *push innovation*, a qual avalia que a inovação é resultado da utilização/surgimento de novas tecnologias.

Rennings, Ziegler e Rehfeld (2008), relataram que a demanda puxada e a tecnologia empurrada são fatores igualmente determinantes para que haja inovação, e consideram também que as características específicas complementam a análise e fazem com que um fator possa se sobressair aos demais.

A essa definição atribui-se uma terceira linha de pensamento definida como integradora. Segundo Gallouj (2002) essa abordagem propõe a combinação de bens e serviços integrando-os em uma única teoria da inovação.

### 2.1.2 Estratégias de Inovação

Fernandes e Leuzinger (2012) apresentam um estudo, *Innovation 1000*, conduzido pela Booz & Company, onde foi possível identificar três principais estratégias de inovação:

## Quadro 2: Principais Estratégias de Inovação

Estratégias de Inovação	Descrição
<i>Need seekers</i>	Empresas que trabalham para se antecipar às necessidades dos clientes.
<i>Market readers</i>	Empresas que trabalham para aperfeiçoar e trazer melhorias no que já existe, aproveitando as tendências do mercado.
<i>Technology drivers</i>	Empresas que fazem uso intenso da tecnologia, tanto para aperfeiçoar o que já existe quanto para promover mudanças mais profundas.

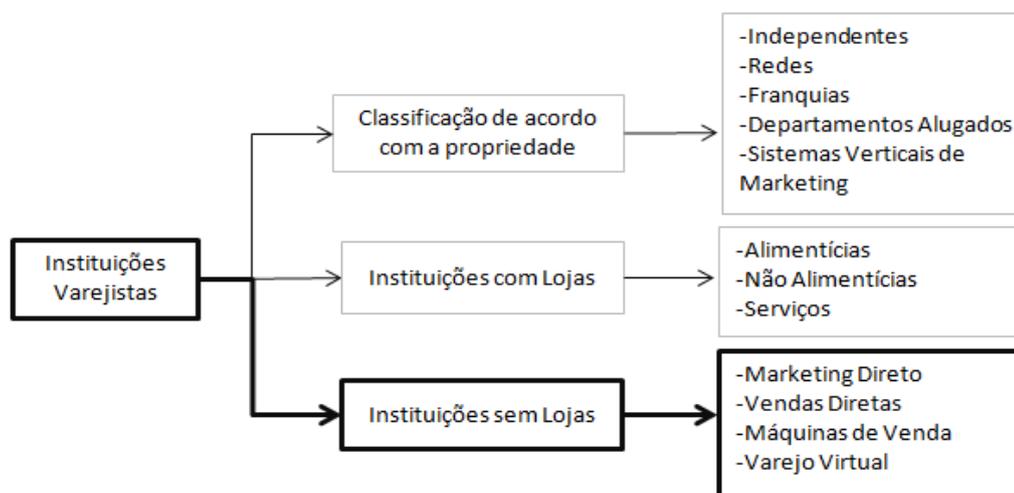
Fonte: Adaptado pelos autores com base em Fernandes e Leuzinger (2012, p. 78)

## 2.2 Varejo

O varejo é o conjunto de atividades envolvidas na venda de qualquer produto ou serviço aos consumidores finais, para consumo pessoal, familiar ou residencial. Além disso, é caracterizado pelo contato mais estreito com os consumidores (MATTAR, 2011, p. 2).

Parente (2000, p. 22) destaca a importância de corrigir um erro quanto às atividades varejistas, pois estas são compreendidas como sendo realizadas, somente, em lojas físicas e, no entanto, podem ser realizadas na venda direta, porta a porta, por catálogos, telefone, internet, ambulantes e inclui, também, a prestação de serviços, conforme a Figura 1.

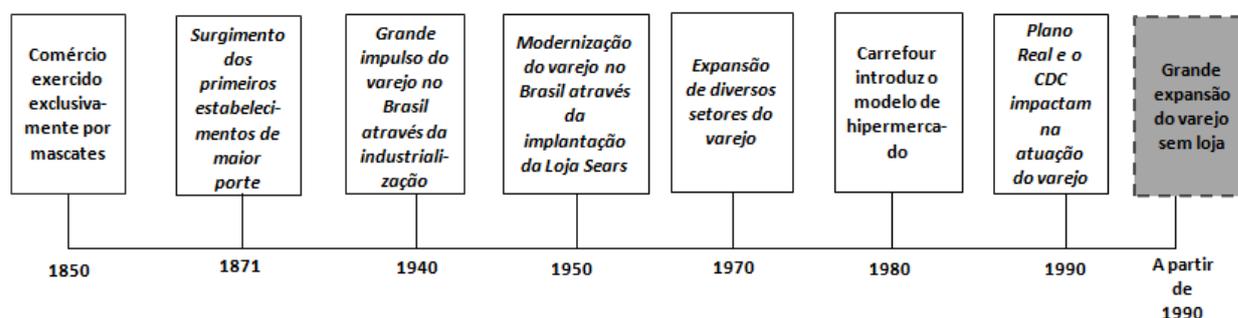
**Figura 1:** Classificação das instituições varejistas



Fonte: Adaptado pelos autores com base em Lima et al. (2010, p. 8)

Apesar da Empresa Alpha ser formado predominantemente por lojas físicas, este estudo teve o seu recorte nas instituições varejistas sem lojas, pois a Vitrine Virtual funciona por meio de uma plataforma *online*.

De acordo com Levy e Weitz (2000), o varejo no Brasil tem passado por profundas transformações desde o seu surgimento, e isso se deve às mudanças na demografia e nas necessidades dos consumidores. A Figura 2, apresenta os marcos e a evolução do varejo nacional, destacando-se os anos a partir de 1990, onde houve a grande expansão do varejo sem loja, foco de estudo deste artigo.

**Figura 2:** Evolução do varejo no Brasil

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Mattar (2011, p. 8-11)

De acordo com Kotler e Armstrong (2004), embora a maior parte das vendas do setor ainda ocorra pelo antigo método dos balcões das lojas, agora o consumidor tem acesso a diferentes alternativas, como compras pela internet.

Parente (2000) coloca o varejo sem loja como a próxima revolução no varejo, pois as técnicas de compras possibilitam aos consumidores adquirir produtos e serviços sem saírem de suas casas. Dentre as principais classificações, o varejo virtual ou comércio eletrônico foi objeto de estudo deste projeto, pois no serviço da Vitrine Virtual, as compras ocorrem por meio da internet.

### 2.3 Vitrine Virtual

Turban e King (2004 p.3) definem comércio eletrônico como “compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela internet”. Parte do desenvolvimento atual do comércio eletrônico se deve ao fato de que as empresas de varejo deverão possuir um diferencial significativo para atrair e manter seus consumidores dentro da rede, uma vez que os custos de mudanças são bem menores na internet quando comparados aos de canais convencionais (HERNANDEZ, 2002).

Um exemplo de estratégia de negócio em comércio eletrônico é a iniciativa da rede de varejo Tesco, na Coréia do Sul. Esta rede teve sua origem no Reino Unido e, hoje, atua em vários países, com lojas de diferentes portes.

Segundo Andersson e Henriksson (2012), esta empresa estava à procura de uma oportunidade para crescer e se tornar líder no seu segmento sem ter que aumentar o número de lojas físicas. Depois de realizar um estudo acerca do modo de vida coreano, ficou claro como as pessoas tinham pouco tempo para realizar atividades rotineiras como as compras.

A Tesco, em vez de investir em novas lojas, criou lojas virtuais em estações de metrô na Coréia do Sul. Foram coladas fotos que simulam prateleiras reais de um mercado, onde o cliente pode comprar seus produtos por meio de *smartphones* ou *tablets*, utilizando-o como decodificador do *Quick Response Code*.

Após a compra, os produtos são entregues na casa do cliente. O resultado obtido com a implantação desta tecnologia foi um aumento de 130% nas vendas (ANDERSSON; HENRIKSSON, 2012).

A Empresa Alpha, ao verificar os resultados obtidos pela Tesco e a oportunidade de mercado, trouxe para o Brasil esta alternativa inovadora para o consumidor realizar suas compras, no qual denominou Vitrine Virtual.

Esta alternativa consiste em uma estrutura em painéis, que simulam uma gôndola de supermercado contendo imagens e códigos de mais de 300 produtos. O cliente realiza sua compra usando um *smartphone* ou *tablet* e a recebe pela Empresa Alpha *Delivery* no endereço escolhido.

Segundo a Empresa Alpha a compra é realizada pelo próprio consumidor por meio de um aplicativo que permite escanear os códigos de barra bidimensionais (*QR codes*) presentes abaixo de cada produto exposto. Os produtos são entregues pela a Empresa Alpha *Delivery* no endereço escolhido e o custo inicial é de R\$ 13,90, porém o valor é regressivo após a segunda compra.

A tecnologia utilizada na vitrine virtual consiste em um código de barras bidimensional (*QR code*), que foi inventada em 1994 para auxiliar o rastreamento de peças durante a produção (ROBERTSON; GREEN, 2012).

Segundo Okazaki, Li e Hirose (2012) o *QR code* é um código de barras bidimensional composto por uma série de pontos negros dispostos em um quadrado com fundo branco. Contém informações nas direções vertical e horizontal, ocupando um volume consideravelmente maior de informação do que um código de barras (DENSO WAVE, 2001).

Atualmente, o *QR code* é utilizado para codificar uma variada gama de informações como URLs de *sites*, contatos, promoções, programas de fidelidade ou produtos. Eles são descritos por Okazaki et al. (2012) como uma ferramenta simples e eficaz, cujo principal papel é atuar como uma ponte entre o mundo *online* e *off-line*.

É uma das poucas ferramentas que oferece um serviço onde o cliente pode imediatamente ir de uma mídia para outra, por meio da digitalização de um código com um *smartphone*.

### 2.3.1 As Compras Eletrônicas do Ponto de Vista do Consumidor

O Quadro 3 compara algumas vantagens e desvantagens das compras eletrônicas, sob o ponto de vista do consumidor. Certamente, ele percebe algumas vantagens ao pesquisar e comprar na internet, e não em uma loja física (PETER; OLSON, 2009).

**Quadro 3:** Avaliação do comércio eletrônico do ponto de vista dos consumidores

<b>Vantagens em relação ao produto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais opções de produção e marcas.</li> <li>• Maior disponibilidade de produtos e marcas.</li> </ul>	<b>Desvantagens em relação ao produto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza quanto à qualidade de alguns produtos e marcas.</li> <li>• Impossibilidade de experimentar os produtos antes de compra.</li> </ul>
<b>Vantagens em relação à promoção</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais informações sobre produtos e marcas fornecidas pelos fabricantes e revendedores.</li> <li>• Mais informações sobre produtos e marcas fornecidas por entidades independentes.</li> </ul>	<b>Desvantagens em relação à promoção</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de informações em decorrência da disponibilização quase imediata de dados ou anúncios <i>on-line</i> indesejados.</li> <li>• Custo de tempo e esforço para acessar as informações.</li> </ul>
<b>Vantagens em relação ao preço</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior oportunidade de obter produtos e marcas a preços mais baixos.</li> <li>• Mais informações sobre custos e preços de vários produtos e marcas.</li> </ul>	<b>Desvantagens em relação ao preço</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de frete e custo de devolução de mercadorias inaceitáveis podem elevar o preço final.</li> <li>• Dados sobre cartões de crédito e informações pessoais suscetíveis a riscos.</li> </ul>
<b>Vantagens em relação aos canais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais opções de revendedores.</li> <li>• Conveniência de comprar de casa ou do escritório.</li> </ul>	<b>Desvantagens em relação aos canais</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de tempo de espera relativos a entrega.</li> <li>• Discussões na devolução de mercadorias inaceitáveis.</li> </ul>

Fonte: Peter e Olson (2009)

Sem dúvidas, as transações de mercado baseadas na tecnologia também exigirão que o cliente se torne mais familiarizado com esses avanços tecnológicos, aprendendo as habilidades necessárias ao comércio por eles mediado (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi de natureza exploratória de acordo com Triviños (1987). Já o método utilizado foi o qualitativo segundo Richardson et al. (2007). Como técnica de coleta de dados, utilizou-se a entrevista que, segundo Cervo e Bervian (2002), trata-se de uma conversa com objetivo de obter dados e informações, que não são encontradas em registros e fontes documentais, por meio de perguntas ao entrevistado.

Para a coleta de dados optou-se pelo instrumento de roteiro semiestruturado. Segundo Flick (2004), é um guia de entrevista, no qual constam diversas áreas de tópicos, iniciadas por questões abertas e concluídas por questões confrontativas.

Os entrevistados, de acordo com Hair et al. (2006), devem ser escolhidos minuciosamente por terem conhecimento especializado e por já terem vivenciado diretamente o tema pesquisado. Para a realização desta pesquisa, foram entrevistados: o diretor de operações e a gerente de marketing digital da Empresa Alpha. Além disso, seis clientes foram entrevistados durante a realização de suas compras em uma loja física da Empresa Alpha. Com o intuito de preservar o anonimato também dos entrevistados, atribuiu-se um código para cada entrevistado, conforme Quadro 4.

**Quadro 4:** Código dos entrevistados

Entrevistados	
---------------	--

<b>Gestores</b>	Diretor de Operações	G1
	Gerente de Marketing Digital	G2
<b>Cientes</b>	Cliente 1	C1
	Cliente 2	C2
	Cliente 3	C3
	Cliente 4	C4
	Cliente 5	C5
	Cliente 6	C6

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Para a análise dos dados desta pesquisa, adotou-se a abordagem de Flores (1994), que consiste na identificação dos fragmentos do texto, com temas ou tópicos que os descrevem ou interpretam um código específico para cada categoria. Ainda segundo Flores (1994), as análises de dados aplicam as informações geradas pela pesquisa usando categorias para organizar e apresentar as informações de acordo com as respostas dos entrevistados.

Segundo Flores (1994) a categorização e operações de codificação consistem na identificação dos fragmentos do texto, com temas ou tópicos que os descrevem ou interpretam, atribuindo a cada fragmento distinto, um código específico para cada categoria. Implicando, portanto, no agrupamento das unidades conceituais de afinidade com base em temas que se relacionam indiretamente. Dessa forma, esse agrupamento de categorias similares gerou as respectivas metacategorias. Assim, foram estabelecidas vinte metacategorias, divididas entre gestores e clientes.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A metacategoria **inovação em serviços** buscou entender como surgiu a ideia da Vitrine Virtual. Terra e Busarello (2012) elaboraram um modelo ao qual é sintetizada a maneira como a inovação aberta é empregada nos dias atuais, desde a inteligência competitiva onde os participantes contribuem para o mapeamento das oportunidades de mercado ou para direcionamento de rotas tecnológicas, até a fase de comercialização.

Por meio das entrevistas, observou-se a preocupação da Empresa Alpha em buscar novas experiências, como citado pelo entrevistado G1: “[...] a gente tem um trabalho contínuo de mapeamento de iniciativas [...] e boas práticas no mundo afora [...] fomos os primeiros no Brasil a fazer esse tipo de coisa.”. Além disso, pôde-se constatar que a Empresa Alpha assume a premissa de ser uma empresa inovadora, trazendo novas ideias com o objetivo de servir de maneira diferente, seja com um novo produto ou serviço, como o caso da Vitrine Virtual.

Com o intuito de verificar quais eram os principais objetivos da Empresa Alpha ao replicar a Vitrine Virtual, definiu-se a metacategoria **objetivos estratégicos**. Por meio das entrevistas realizadas pôde-se constatar que o principal objetivo da Empresa Alpha foi reforçar seu posicionamento de inovação, como apontado por G2: “Acho que o principal é a gente reforçar esse posicionamento de inovação, trazendo um formato diferente de compra para o consumidor”. De acordo com o entrevistado G1, a Empresa Alpha, desde o seu nascimento, é reconhecida por ter como principais características a inovação e o pioneirismo. Essas características foram observadas na afirmação: “O fato então da gente ter tido essa iniciativa é parte de um capítulo dessa história de inovação, de foco na prestação de serviço, agregação de valor à experiência de compra”.

Com a metacategoria **operação eficiente** buscou-se identificar como funcionava a operação da Vitrine Virtual. Para Johnston e Clark (2002), a operação de um serviço consiste no modo como o serviço será entregue. No caso da Vitrine Virtual, foi utilizado um modelo de operação já existente, a entrega Express. De acordo com G2, *“A entrega de produtos sai de lojas específicas. [...] quando você entra no site ou no celular pra fazer as compras você escolhe onde você quer que seja entregue [...] A entrega é realizada em até três horas.”*

A partir da metacategoria **marketing e operações** buscou-se entender como se deu a implantação da Vitrine Virtual e o tempo necessário. Segundo Lyons, Chatman e Joyce (2007) a inovação inclui fazer coisas antigas de novas maneiras, ao invés de desenvolver completamente novas invenções. De acordo com G2, a implantação da vitrine se deu da seguinte forma: *“[...] do momento que a gente decidiu fazer até implementar de fato foi menos de um mês, [...] na verdade ele é muito simples, o complexo era a operação e ela já existia. Então todas as partes que eram mais complexas de desenvolver já estavam desenvolvidas [...] era quase que uma publicidade dos produtos que a gente tem, porque já existia tudo [...] foi mais uma operação marketing do que de operações.”* G1 acrescentou ainda: *“Procuramos junto ao time de T.I. [...] alguém que pudesse desenvolver pra gente [...] é relativamente simples, eu precisava de alguém que me disponibilizasse um leitor de QR Code que você coloca em cada produto que está ali e a partir daquela leitura [...] o cliente subisse para o ambiente do site onde ele pudesse fazer a compra.”*

De acordo com a metacategoria **experiência de inovação** foi possível verificar se houve algum contato entre a Empresa Alpha e a rede de varejo Tesco. Foi constatado que não houve contato algum entre as empresas citadas por meio da resposta dos entrevistados G1 e G2, que afirmaram respectivamente *“não [...] a gente estudou o case.”* e *“na verdade a gente conheceu a experiência [...] através do You Tube”*.

A metacategoria **QR Code** tinha como objetivo entender como funciona o processo de compra por meio da Vitrine Virtual. Segundo a Empresa Alpha, a compra é realizada pelo próprio consumidor por meio do aplicativo da Empresa Alpha baixado no *smartphone* ou *tablet*. O consumidor deve escanear os QR codes presentes abaixo de cada produto exposto na gôndola virtual e finalizar a compra. Os produtos são entregues pela Empresa Alpha *Delivery* no endereço de entrega escolhido. Além disso, o entrevistado G2 acrescentou: *“[a pessoa] pode adicionar outros produtos dentro do celular, que não estão na vitrine.”*

Por intermédio da metacategoria **público-alvo da Empresa Alpha** procurou-se identificar o público-alvo definido inicialmente para a Vitrine Virtual e entender o perfil das pessoas que de fato a utilizaram. De acordo com o entrevistado G1, o público-alvo da Vitrine Virtual: *“[...] é público de perfil AB, que trabalha fora, que o marido e a mulher trabalham fora com perfil de idade de vinte e dois até quarenta e cinco [...]. É o mesmo público que hoje já compra conosco [...] uma outra coisa que a gente aprendeu esse tempo todo, o perfil de público que compra conosco nas lojas físicas é o mesmo que compra conosco na internet e é o mesmo que compra conosco na vitrine virtual”*. *“A gente escolheu, na verdade, o local pensando nisso. As pessoas tinham que ser público-alvo PDA e tinham que ter smatphone pra conseguir terminar a operação, então a gente focou num público mais AB pra conseguir fazer com que eles tivessem todas as funcionalidades pra funcionar.”*, complementou G2.

Com o intuito de saber se houve dificuldades na familiarização/conscientização do consumidor em relação à Vitrine Virtual e quais medidas foram adotadas pela Empresa Alpha, determinou-se a metacategoria **disruptivo**. As categorias correspondentes são: ensinar, *QR Code*,

*mainstream*, implantação, período de existência, pessoa *full time*, assessorar, atender o cliente e explicar.

De acordo com o Lovelock e Wright (2006), serviços de baixo contato são aqueles que exigem um mínimo ou nenhum contato direto entre cliente e a operação. Portanto, as transações baseadas na tecnologia exigirão que o cliente se torne mais familiarizado com esses avanços, aprendendo as habilidades necessárias ao comércio (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001). Nas entrevistas pôde-se constatar a teoria citada acima na prática, pois os entrevistados G1 e G2 relataram que a Empresa Alpha se preocupou em colocar durante o período de funcionamento da Vitrine Virtual uma pessoa “*full time*” à disposição dos clientes com a finalidade de explicar e tirar as dúvidas dos mesmos, caso necessário. O entrevistado G2 deixou claro tal objetivo quando falou que “[...] não é todo mundo que entende o que é QR Code, então foi muito do ponto da inovação, do ponto do serviço que talvez não fosse tão simples para todo mundo entender [...] eu entendo que é bem disruptivo [...] por isso colocamos uma promotora que ficou lá para ensinar [...]”. G1 enfatizou que eles não queriam que o cliente gostasse do serviço, mas não o entendesse, “[...] para que não houvesse aquela situação das pessoas chegarem ‘ah bacana esse negócio’, ‘ah, legal tal’ e vai embora.”.

A metacategoria **comportamento do consumidor** tinha como propósito verificar se a Vitrine Virtual provocou alguma mudança no comportamento do consumidor. Os entrevistados G1 e G2 foram unânimes ao afirmarem que a Vitrine Virtual não provocou nenhuma mudança no comportamento dos consumidores. Conforme explicou G2: “foi mais um teste que a gente fez [...] ali, a pessoa começou a entender que existia outra maneira de fazer compras, que existe o *delivery*, que existe um serviço *express* [...] uma possibilidade de fazer compra pelo celular.”.

Por meio da metacategoria **resultados** buscou-se analisar quais foram os principais resultados obtidos por meio da Vitrine Virtual. Expectativa, reforço de inovação, vendas, download do aplicativo, outros serviços, inovação, análise, marca e meios de comunicação, foram as categorias que representaram de melhor forma esta metacategoria.

No sentido contrário a Calmanovici (2011), que entende que a inovação só tem sentido literal se qualquer resultado/retorno financeiro, os entrevistados G1 e G2 afirmaram que a Vitrine Virtual não proporcionou resultados financeiros significativos para a Empresa Alpha, conforme explicou G1: “A análise desse investimento deve ser vista sob mais de uma forma. Se eu falar pra você, exclusivamente, o que nós investimos com divulgação, constituição do material, alugar o espaço no shopping versus o que a gente vendeu e a margem agregada a essa venda, não valeu a pena. Agora, a gente tinha consciência de que nosso propósito não era esse. [...] a expectativa era o esforço da inovação. [...] vendas não foi o principal e a gente nem tinha essa expectativa mesmo.”. O entrevistado G2 afirmou que esta iniciativa “é mais um investimento com retorno intangível do que retorno da venda e margem”. Sob essa afirmação, G1 acrescenta ainda “O que a gente percebeu foi que aumentou bastante o download do aplicativo, [...] fez as pessoas entenderem que a gente tem outros serviços”.

A partir da metacategoria **modelo de compra** procurou-se constatar se há intenção da Empresa Alpha de expandir a Vitrine Virtual para outros locais. De acordo com G2: “Como reforço de posicionamento hoje, sim. A gente pensa até em outras formas em como deixar cada vez mais fácil para o consumidor de diversas maneiras, *packing* de compras, várias outras formas. A gente testou o formato e entende que isso pode ser expandido, mas acho que menos hoje como um modelo de negócio porque a gente entende que os consumidores ainda não entendem 100% do funcionamento todo e ainda não é uma coisa que está disseminada pra virar um novo modelo de compra.”.

Ao adotar a postura de melhorar este serviço recém-lançado, a Empresa Alpha passa a ser caracterizado como *market readers* que, segundo Fernandes e Leuzinger (2012), são empresas que trabalham para aperfeiçoar e trazer melhorias no que já existe, aproveitando as tendências do mercado.

A metacategoria **multicanalidade** analisou a opinião dos entrevistados em relação aos três diferentes canais: vitrine virtual, loja física e web site. É importante destacar primeiramente as diferenças entre os três canais. Segundo Kotler e Armstrong (2004) a loja física de supermercado são lojas de autosserviços, relativamente grande, com alto volume, feita para atender a todas as necessidades dos clientes. Turban e King (2004) definem o comércio eletrônico como o processo de compra e venda por redes de computadores ou pela internet. Já a vitrine virtual, segundo a própria Empresa Alpha, trata-se de uma estrutura simulando uma gôndola de supermercado contendo imagens e códigos de produtos, o cliente escolhe a sua compra usando um *smartphone* ou *tablet* e a recebe pela da Empresa Alpha *Delivery* no endereço escolhido.

O entrevistado G1 afirmou que: “[...] se você pensar em loja física a Empresa Alpha é uma marca que está estabelecida há sessenta anos, presente em várias cidades, [...] tem um grau de maturidade bastante elevado. Quando você pensa na marca da Empresa Alpha na internet, a marca foi pioneira em vendas de alimentos na internet no Brasil [...] é algo que já tem mais de quinze anos de história a venda de alimentos na internet [...] e agora você tem um terceiro negócio que está engatinhando e que ainda vende muito pouco perto do todo da marca. Então os investimentos, a forma de trabalhar, devem respeitar essas diferentes características”.

Segundo o entrevistado G2: “[...] o e-commerce tem um potencial enorme, isso ainda está chegando ao Brasil, então há um gap pra gente conseguir ter o percentual de impacto que isso traz [...] é um canal que a gente investe [...] a gente entende que isso tem um potencial enorme de expansão, mais como canal de compras do que um serviço. Então, a vitrine entra mais como um serviço do e-commerce do que como outro canal de compra”.

A partir da metacategoria **reforço de lembrança** foi possível identificar as vantagens e desvantagens de se comercializar produtos por meio da vitrine virtual em relação à loja física. Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), um dos impactos do progresso tecnológico no consumidor é a oferta de maior flexibilidade aos clientes. De acordo com os entrevistados, a vitrine virtual se difere da loja física, principalmente, no que se refere a mobilidade de espaços por possibilitar a compra em espaços que geralmente não possuem loja física. Isto fica claro na seguinte afirmação de G2: “Acho que principalmente, eu deixar o consumidor comprar em outros lugares que não dependo de um espaço, uma estrutura de loja física. Apesar do celular cumprir esse papel, porque na verdade ele pode fazer onde ele quiser, é um reforço de lembrança que ele pode fazer isso em outros lugares. Então, eu acho que é mais um incentivo de venda do que qualquer outra coisa. ”

Com o objetivo verificar se os clientes da loja física da Empresa Alpha utilizariam a Vitrine Virtual, determinou-se a metacategoria **utilização**. As opiniões dos clientes foram bastante divergentes em relação à utilização da Vitrine Virtual. Os entrevistados C1, C4, C5 e C6 revelaram que utilizariam a vitrine virtual e uma minoria dos clientes questionou sobre a taxa de entrega e o lugar de instalação, critérios que os fariam não efetuar a compra por meio deste canal. Pôde-se observar esse posicionamento na declaração de C3: “se eu tiver que sair de casa pra entrar na vitrine virtual eu saio de casa e vou até um supermercado. A não ser que eu olhe em um lugar alternativo que não tenha nada perto. Porque não vejo o porquê fazer isso. Se eu for até uma vitrine virtual porque que eu não faço compras direto pela internet? Se eu estivesse

*no shopping e passasse pela vitrine virtual, sim. Sair pra ir até uma vitrine virtual isso eu não faria.*” Comparando as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico do ponto de vista dos consumidores, Peter e Olson (2009) avaliam que os consumidores percebem o custo de frete como uma desvantagem, conforme afirmação de C2: *“Não utilizaria por conta da taxa de entrega.”*

Peter e Olson (2009) colocam ainda a incerteza com respeito à qualidade do produto e impossibilidade de experimentá-lo antes da compra e da entrega como um dos problemas das compras eletrônicas para os consumidores. Como exemplo, tem-se a afirmação do entrevistado C6: *“[...] eu faria compras com exceção da seção de refrigerados.”*. Esse receio também pode ser observado na resposta do entrevistado C4, que revelou *“[...] fazer compras na loja física. Mas, de repente, se vingar esse projeto e daqui alguns anos for alguma coisa de praxe então as pessoas vão se acostumar e de repente esta resposta pode mudar.”*

Já com a metacategoria **praticidade** pretendeu-se verificar o que mais chamou a atenção dos clientes em relação à Vitrine Virtual. De acordo com os entrevistados, o que mais lhes chamou a atenção foi a praticidade, evidenciado por C1: *“A praticidade de fazer compra a qualquer hora, na hora do almoço, do trabalho.”*. Além disso, o cliente C6 ressaltou que a própria inovação em si lhe chamou a atenção. Segundo Morgado (2008), os clientes têm apresentado um novo perfil de necessidade pela escassez de tempo. Sendo assim, são necessárias técnicas de vendas que permitam aos consumidores comprarem produtos e serviços (PARENTE, 2000).

A metacategoria **facilidade** averiguou se a vitrine virtual facilitaria a compra dos entrevistados de alguma forma. Os entrevistados ficaram bastante divididos em relação à facilidade de compra, segundo C4, a vitrine virtual *“facilitaria a partir do momento que, você está passando em um lugar sempre surge a necessidade de uma coisa ou outra que esteja faltando em sua casa então de alguma maneira facilita sim. A maior vantagem é essa você não precisar sair, se disponibilizar, se locomover pra uma coisa específica. Na vitrine, eu posso comprar em lugar onde eu já estou.”* Por outro lado, alguns clientes, como C1, afirmaram que não facilitaria por não ter alguém que receba a compra, dependendo do horário de entrega.

A preferência de compra dos entrevistados entre a loja física e a vitrine virtual deu origem à metacategoria **loja física**. Os entrevistados C1, C4 e C5 afirmaram ter preferência pela loja física, sendo o principal motivo, explicado por C1: *“eu gosto mais da loja física porque eu gosto de ver os produtos”*. Dentro do pacote de serviços, Reid e Sanders (2005) definem benefícios sensoriais como todos os itens que experimentamos por meio dos nossos sentidos. Desta forma, a loja física acaba proporcionando uma experimentação maior devido ao contato com o produto.

Por meio da metacategoria **loja virtual** buscou-se identificar a preferência dos clientes em relação aos canais: vitrine virtual e loja virtual. Os clientes entrevistados optaram pela loja virtual, utilizando como justificativas o fato da nova tecnologia gerar desconfiança ao cliente, como pôde-se observar no relato de C4: *“[...] é novo, não foi colocado em prática ainda este tipo de ação. Querendo ou não gera uma desconfiança. Aí não se sabe como vai funcionar [...]”*. Tal comportamento pode ser explicado por Peter e Olson (2009), que a incerteza em relação à qualidade do produto e o medo do roubo de identidade na internet são barreiras ao crescimento do *e-commerce*.

A fim de conhecer a opinião dos clientes em relação ao lançamento desse novo modelo de compra pela Empresa Alpha, determinou-se a metacategoria **inovadora**. De acordo com o entrevistado C2 *“ [...] tudo o que é inovador é válido. ”*, enquanto o entrevistado C3 afirmou

que “é sempre bom inovar [...] promovendo mudança na maneira das pessoas consumirem” e ainda acrescentou que “qualquer tipo de avanço é válido.”

Dentro dessa categoria constatou-se o conceito de serviços de massa customizados, estudado por Corrêa e Corrêa (2012), no qual é dito que ao fazer uso da tecnologia, para oferecer um serviço em massa, é criado no cliente, de forma automatizada, uma sensação de serviço customizado. Essa perspectiva vai ao encontro de um dos objetivos da Empresa Alpha, que era lançar algo inovador e ao mesmo tempo, manter o cliente próximo a empresa com mais um incentivo de venda. O entrevistado G2, deixa isso claro quando diz que “ [...] inovar, criar alguma coisa que agregue valor à experiência, pensar em algum serviço novo é algo que está no DNA da marca Empresa Alpha [...] ”.

A partir da metacategoria **imagem** pretendeu-se identificar qual a percepção dos consumidores em relação à Empresa Alpha com o intuito de verificar se enxergavam o mesmo como uma empresa inovadora. Os entrevistados C1, C4 e C6 responderam que a primeira palavra que lhe vinha a cabeça quando pensava na Empresa Alpha era caro, mas isto se deve a qualidade oferecida. Segundo Mattar (2011), o final do século XX, os varejistas passaram a buscar produtos diferenciados, exclusivos e com foco na qualidade, como a Empresa Alpha.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender a influência da tecnologia vitrine virtual em uma empresa de varejo, mais especificamente, na Empresa Alpha. Desta forma, buscou-se caracterizar a tecnologia da vitrine virtual, mapear o processo de compra dos consumidores, identificar de que maneira a tecnologia foi implantada, verificar como ela influencia no comportamento do consumidor e no comportamento das vendas.

Conforme um dos objetivos do estudo, pôde-se verificar que a Vitrine Virtual consiste em uma estrutura em painéis que simulam uma gôndola de supermercado contendo a imagem e o código de mais de trezentos produtos. O processo para a realização das compras é feito por meio do uso de um *smartphone* ou *tablet* e o cliente recebe a mercadoria pela Empresa Alpha *Delivery* no endereço escolhido. O custo para os consumidores é de R\$13,90 e, a partir da segunda entrega, o valor é regressivo. Para realizar a compra por meio da Vitrine Virtual, é necessário escanear os códigos de barras bidimensionais (*QR Code*) presentes abaixo de cada produto exposto na gôndola e, em seguida, o consumidor é direcionado à Empresa Alpha *Delivery*, onde pode adicionar ao seu carrinho de compra produtos que não constam na vitrine virtual.

Esclarecendo o objetivo de entender a implementação da tecnologia, verificou-se que a mesma foi simples e seguiu uma das particularidades de inovação em serviços proposta por Lima (2010), onde as inovações dependem menos de investimentos em P&D formal. De acordo com os responsáveis, a parte que poderia ser complexa na implantação era a operação, pois a entrega tinha que ser realizada dentro de um período de três horas. Porém, esta fase já estava pronta, devido a estrutura da Empresa Alpha *Delivery* e da entrega *express*. A adaptação do aplicativo foi feita junto aos parceiros do time de TI.

Para implantar a Vitrine Virtual, adotou-se como referência a rede de varejo Tesco, que estava à procura de uma oportunidade para crescer e se tornar líder no seu segmento sem ter que aumentar o número de lojas físicas (ANDERSSON; HENRIKSSON, 2012). Apesar da similaridade entre os projetos, ambos se diferenciavam em relação aos objetivos. Enquanto a Tesco pretendia alavancar as vendas, a Empresa Alpha buscava reforçar seu posicionamento.

Segundo Calmanovici (2011), a inovação só tem sentido se tiver qualquer resultado/retorno financeiro, o que cabe perfeitamente ao exemplo da Tesco. Porém, esta mesma definição não se aplica ao caso da Empresa Alpha. Respondendo ao objetivo de identificar a influência nas vendas, de acordo com os gestores entrevistados, não houve mudança decorrente da implantação da tecnologia, pois seu objetivo era reforçar o seu posicionamento de inovação, ou seja, seus retornos eram de natureza intangível, não podendo descaracterizá-la como uma inovação.

Uma vez caracterizada como uma inovação, pôde-se classificar a Vitrine Virtual como uma inovação de processo, que consiste em mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues (TIDD et al., 2008). De acordo com G2, a Vitrine Virtual consiste em um novo canal de compra. Sendo assim, o produto, que está sendo entregue é o mesmo, mas a forma como é realizada a compra é diferente.

A estratégia de inovação adota pela Empresa Alpha contém elementos das três principais estratégias propostas pelo estudo *Innovation 1000*, conduzido pela Booz & Company, sendo elas: *need seekers*, que consiste em empresas que trabalham para se antecipar às necessidades dos clientes; *market readers*, empresas que trabalham para aperfeiçoar e trazer melhorias no que já existe, aproveitando as tendências do mercado; *technology drivers*, empresas que fazem uso intenso da tecnologia, tanto para aperfeiçoar o que já existe quanto para promover mudanças mais profundas.

A Empresa Alpha adotou à estratégia *need seekers*, pois se antecipou as necessidades dos clientes. Segundo G2, a diferença do sucesso comercial da Vitrine Virtual entre a Tesco e o da Empresa Alpha, ocorreu por conta da lacuna existente entre o uso da tecnologia no Brasil e na Coreia do Sul. Neste último, a população já estava mais habituada a este modelo de compra, o que não acontecia no Brasil. Sendo assim, a Vitrine Virtual não chegou a influenciar o comportamento do consumidor. Em relação à estratégia *market readers*, a Empresa Alpha utilizou-se da experiência da Tesco para aperfeiçoar seu canal de compras e adotou a estratégia *technology drivers*, utilizando-se de tecnologias como RFID – *Radio-frequency Identification* e Vitrine Virtual para promover mudanças na experiência de compra de seus clientes.

Ao longo da pesquisa, pôde-se perceber que o principal papel da inovação no setor varejista é proporcionar melhorias que possam atender de melhor forma os clientes. Morgado (2008) compartilha da mesma opinião. Segundo o autor, o que move a inovação no varejo é a necessidade de atender os consumidores e, como estão em constante mudança, cabe ao varejo criar um processo contínuo de atualização.

Como limitações desta pesquisa, destacaram-se a escassez de concorrência para a comparação da tecnologia, onde teve-se como referência apenas a Tesco, localizada na Coreia do Sul e pela implementação da Vitrine Virtual para o público ter se tratado de uma ação pontual, única e de duração limitada, não foi possível estudar os usuários detalhadamente. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização do mesmo estudo com ênfase em posicionamento da marca, bem como a relação entre inovação e desempenho. Além de um estudo da Empresa Alpha, como uma organização inovadora, visto que o mesmo possui diversas ações neste sentido e inovação é um dos pilares de sua visão.

## REFERÊNCIAS

ANDERSSON, Sandra; HENRIKSSON, Josephine. Vad är det där för konstig grej? - En studie om marknadsföring med Quick Response. **Josephine Retail & Wholesale Management**. Disponível em: <<http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:537503>> Acesso em 9 set. 2012.

BATESON, J. E.G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CALMANOVICI, Carlos Eduardo. A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. **Revista USP**, São Paulo, n.89, p. 190-203, 2011

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DENSO WAVE. **About QRcode.com**. Disponível em: <<http://www.qrcode.com/en/index.html>> Acesso em: 8 set. 2012, 15:35:54

FERNANDES, F.; LEUZINGER, R. Como alavancar a inovação no Brasil. **Revista Harvard Business Review**, Brasil, v. 90, n. 5, 2012.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES, J. G. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994. p. 65-107.

GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy**. 1a. ed. Massachussets: Edward Elgar, 2002.

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

HAIR, J. F, et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa e administração**. São Paulo: Bookman, 2006.

HALL, S. (2011). Entrepreneur column. **McClatchy - Tribune Business News**. Retrieved May 22, 2012, from ABI/INFORM Dateline. (Document ID: 2398562201)

HERNANDEZ, J.M.C. Entendendo melhor o processo de decisão de compra na internet: uma análise sobre o papel da confiança em diferentes situações de risco. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, Bahia, 2002.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIMA, R. F.; SILVA, R. T. Y. G. da; FRANKLIN, M. A.; MESQUITA, C. F. de; SILVA, R. F. da; BERNARDINELLI, L. F. Inovação em serviços: A utilização da tecnologia RFID e sua replicação em outras unidades varejistas – um estudo empírico: o caso Pão de Açúcar. In: **XVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Vitória-ES, CD, 2010.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, Christopher H.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LYONS, R. K., CHATMAN, J. and JOYCE, C. K., Innovation in services: Corporate Culture and Investment Banking. **California Management Review**, Vol. 50, No. 1, pp. 174-191, 2007. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1559470>.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

MORGADO, M. Inovação no varejo. **GV Executivo**, v.7, n.5, p.60-65, set./out. 2008.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development, 2005.

OKAZAKI, Shintaro; LI, Hairong; HIROSE, Morikasu. Benchmarking the Use of QR Code in Mobile Promotion. **Journal Of Advertising Research**. Disponível em: <[http://content.ebscohost.com/pdf27\\_28/pdf/2012/JAR/01Mar12/73179672.pdf?T=P&P=AN&K=73179672&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMMvI7ESep7Q4yOvqOLCmr0qeqLBSr6m4TLGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsk2xqLJNuePfgeyx44Hy](http://content.ebscohost.com/pdf27_28/pdf/2012/JAR/01Mar12/73179672.pdf?T=P&P=AN&K=73179672&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMMvI7ESep7Q4yOvqOLCmr0qeqLBSr6m4TLGWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsk2xqLJNuePfgeyx44Hy)> Acesso em: 10 set. 2012.

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

PETER, J. Paul; OLSON, Jerry C. Comportamento do consumidor e estratégia de marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

RENNINGS, K.; ZIEGLER, A.; REHFELD, K. Integrated Product Policy and Environmental Product Innovations: An Empirical Analysis. **SSRN Working Paper Series**, Rochester, Rochester 2008.

REID, Robert. D.; SANDERS, Nada R. **Gestão de operações**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007

ROBERTSON, C., GREEN, T. (2012). **Scanning the potential for using QR codes in the classroom**. **TechTrends**, 56(2), 11-12. Retrieved May 24, 2012, from Sciences Module. (Document ID: 2581221861).

SANTOS, A. B. A.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. **Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de schumpeter**. Online. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014>> Acesso em: 19 out. 2012.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faiz. SI4S Synthesis Paper: Innovation in Services – **SI4S Project synthesis** – Work Package 3-4. 1998.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVIT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, E.; KING D. **Comércio Eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Pearson, 2004.

WINDROW, S. **INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE**. Online. Disponível em <[http://fesppr.br/~sandro/Gestao%20de%20Projetos%20e%20da%20Inovacao/Criatividade/Inova%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_criatividade.pdf](http://fesppr.br/~sandro/Gestao%20de%20Projetos%20e%20da%20Inovacao/Criatividade/Inova%C3%A7%C3%A3o_e_criatividade.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2012. 16:09:03