



INOVAÇÃO, QUALIDADE EM SERVIÇOS E EMPREENDEDORISMO: ANÁLISE DE UMA EMPRESA FRANQUEADA DO SETOR DE VAREJO NO RAMO DA MODA

INNOVATION, QUALITY SERVICES AND ENTREPRENEURSHIP: ANALYSIS OF A FRANCHISEE BUSINESS SECTOR IN THE FASHION INDUSTRY

INNOVACIÓN, SERVICIOS DE CALIDAD Y EMPREENDEDORISMO: ANÁLISIS DE UN NEGOCIO DE UN FRANQUICIADO EN LA MODA

Jefferson Lopes La Falce, MSc.
Universidade FUMEC/Brazil
jefferson.la.falce@gmail.com

Cristiana Fernandes De Muylder, Dra.
Universidade FUMEC/Brazil
cristiana.muylder@fumec.br

RESUMO

Esta pesquisa aborda os temas inovação, qualidade em serviços e empreendedorismo. O seu objetivo foi identificar, avaliar e comparar as percepções de um empreendedor e seus funcionários em uma franqueada varejista de Belo Horizonte. Os principais resultados referente à inovação demonstram que a inovação em produtos/serviços e inovação organizacional foram avaliadas por funcionários e empreendedor da mesma forma. Quanto as inovações de marketing e de processos, o empreendedor avaliou a empresa abaixo da visão percebida pelos funcionários. Com relação à qualidade dos serviços, apenas nas dimensões tangibilidade e capacidade de resposta acusaram maior diferença nas percepções, o que pode demonstrar um *gap* entre a estratégia do empreendedor e a execução por parte de seus funcionários (Parasuraman; Zeithaml & Berry, 1985). Sobre o perfil do empreendedor, a pesquisa apontou um valor médio da percepção dos funcionários de 18,03, próximo da autoavaliação do empreendedor, 18,45, o que indica semelhança na visão de ambos. Com estes resultados, evidencia-se que o avaliado possui perfil empreendedor, pois atingiu o valor mínimo proposto pelo modelo. Estes resultados sugerem que a utilização da inovação, qualidade em serviços e empreendedorismo podem auxiliar no diagnóstico de uma empresa em busca de competitividade e desempenho empresarial.

Palavras-chave: Inovação; Qualidade em serviço; Empreendedorismo; Competitividade e Desempenho empresarial.

ABSTRACT

This research focus on innovation, quality service and entrepreneurship. The goal was to identify, evaluate and compare the perceptions of an entrepreneur and his employees in a franchised of Belo Horizonte. The main results related to innovation, demonstrating that innovation in products / services and organizational innovation were evaluated by officials and entrepreneurs alike, and as marketing innovations and processes the entrepreneur valued the company below the vision perceived by employees. Regarding the quality of services only in dimensions tangibility and responsiveness accused biggest difference in perceptions that can demonstrate a gap between strategy and execution of the entrepreneur by their employees (Parasuraman; Zeithaml & Berry, 1985). About profile entrepreneur, the survey indicated an average value of employees' perception of 18.03, close to the self-assessment of the entrepreneur, 18.45, indicating similarity in view of both. With these results, it is evident that the assessed has entrepreneurial, because it reached its minimum value proposed by the model. These results suggest that the use of innovation, quality, service and entrepreneurship can help with a company's diagnose in search of competitiveness and business performance.

Keywords: Innovation; Servqual; Entrepreneurship; Competitiveness and Performance business.

RESUMEN

Esta investigación se refiere a la innovación de los temas, la calidad, el servicio y el espíritu empresarial. El objetivo era identificar, evaluar y comparar las percepciones de un empresario y sus empleados en una tienda franquiciada de Belo Horizonte. Los principales resultados relacionados con la innovación, lo que demuestra que la innovación en productos / servicios y la innovación organizacional fueron evaluadas por funcionarios y empresarios por igual, y como las innovaciones y los procesos de comercialización del empresario valora la empresa por debajo de la visión percibida por empleados. En cuanto a la calidad de los servicios sólo en las dimensiones y capacidad de respuesta tangibilidad acusados mayor diferencia en las percepciones que puedan demostrar una brecha entre estrategia y ejecución del empresario por parte de sus empleados (Parasuraman; Zeithaml & Berry, 1985). Acerca perfil empresario, la encuesta indica un valor medio de la percepción de 18,03 empleados, cerca de la autoliquidación del empresario, 18,45, lo que indica la similitud a la vista de los dos. con estos resultados, es evidente que la evaluación tiene empresarial, porque alcanzó su valor mínimo propuesto por el modelo. Estos resultados sugieren que el uso de la innovación, la calidad, el servicio y el espíritu empresarial puede ayudar a diagnosticar una empresa en busca de la competitividad y el rendimiento del negocio.

Palabras clave: Innovación; Calidad de Servicio; El espíritu empresarial; La competitividad y el rendimiento empresarial.

1 INTRODUÇÃO

O atual mercado, em diversos segmentos, possui variados competidores e cenário de concorrência acirrado. Neste contexto, as empresas devem estar sempre preparadas para melhor atender seus clientes, em busca de sua continuidade e sobrevivência. Para tanto, inovação e qualidade em serviços podem ser considerados fatores cruciais para a atuação da empresa nos tempos atuais e ferramentas para conquistar e satisfazer os clientes (FARGEBERG; MOWERI; NELSON, 2006; MANUAL DE OSLO, 2006; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; 1994; RAJA; KUMAR, 2011; SOUZA, 2007; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2013; ZEITHAML; PARASURAMAN & BERRY, 1988; 2000). Aliado a estes fatores, o próprio empreendedor é considerado força motriz em um negócio de sucesso que utiliza a inovação como recursos de sobrevivência e criação de riqueza (CASSON et al. 2008; DRUCKER, 2008; GEM, 2012).

Este artigo busca entender a importância do perfil empreendedor e dos conceitos de inovação e qualidade em serviços na prática de uma empresa do varejo mineiro, com base em um estudo de caso.

A empresa deste estudo é uma franquia do ramo de moda que atua no varejo de Belo Horizonte/MG. Possui três lojas, situadas em *shopping centers* e conta com 27 funcionários, além do empreendedor, para cumprir sua missão. Por se tratar de uma empresa de um setor considerado muito competitivo, foi proposto trabalhar estes três temas: inovação, qualidade em serviços e empreendedorismo.

Souza (2007) ensina que o varejo pode traduzir a maturidade de um estado ou setor. No Brasil, o varejo é um segmento que também é caracterizado por competição crescente. Este setor ainda demonstra melhorias de indicadores de desempenho como os exemplos dos setores de suprimentos de escritório e materiais de informática e o segmento de móveis e eletrodomésticos com crescimento em vendas acima de 20% (IDV, 2013; SOUZA, 2007). Tem-se ainda, o setor de tecidos e vestuários, no qual se tem observado um crescimento do volume de vendas de 8 %, comparando 2013 a 2012 (igual período), respondendo por um montante de mais de 6 milhões de empregos formais na economia (IDV, 2013).

Pondera-se, então, que para continuar crescendo e tendo participação ativa no mercado competitivo, as empresas do setor de tecidos e vestuários visam melhorar suas atividades e inovar produtos e processos. O

resultado esperado a partir destas estratégias é a fidelização e a confiança dos clientes, a sobrevivência, o desempenho e o crescimento do negócio.

Sendo assim, propõe-se como problema de pesquisa: Como o empreendedor e funcionários de uma empresa do setor varejista de vestuário percebem a inovação e qualidade nos serviços prestados? O objetivo principal deste artigo consiste em: Identificar, avaliar e comparar as percepções sobre a inovação e a qualidade dos serviços prestados, incluindo a análise do perfil empreendedor, tais como percebidas pelo empreendedor e seus funcionários, em uma organização franqueada varejista da região metropolitana de Belo Horizonte. Para o alcance deste objetivo foi realizada uma pesquisa descritiva baseada em estudo de caso.

Como justificativa deste estudo, busca-se contribuir no que tange a validação empírica da aplicação dos estudos e modelos que contemplam perfil empreendedor, inovação e a integração da qualidade em serviços. Embora este estudo não contemple um modelo com os três construtos, buscou-se entender a empresa pesquisada por meio de três modelos distintos, com vistas a propor um novo modelo para futuras pesquisas. Casson et al. (2008) afirmam que os estudos sobre empreendedorismo e inovação são importantes para entender a relação entre empreendedores e o mercado. Sugeriram ainda que outras variáveis que possam ajudar a compreender o fenômeno empreendedorismo e estratégias de sucesso.

2 INOVAÇÃO

Desde estudos realizados pelo economista Schumpeter (1985), a inovação passou a estar relacionada com vantagem estratégica. Schumpeter (1984) afirma que para se construir algo novo é necessária a destruição ou desconstrução do velho. Este era o conceito de “destruição criativa” proposta pelo autor. Dessa forma o novo ocuparia o espaço deixado pelo velho, condição indispensável para a inovação.

Tidd; Bessant e Pavitt (2013) explicam que a inovação pode ser considerada como algo que agregue valor social ou riqueza, mas não somente em um produto novo, como também pode aparecer em novas tecnologias, novos métodos e processos de trabalho, novas formas de execução de serviços. O importante é que esta inovação possa gerar ganho para quem a põs em prática.

Damanpour (1991) apresenta a inovação como um meio para se mudar as empresas em consequência de seu ambiente interno e externo, capaz de influenciar o ambiente. O autor afirma que as organizações buscam a inovação ao longo do tempo para sua sobrevivência, podendo ser esta em diferentes níveis de intensidade.

Dosi (1988) defende que o processo de inovação não é linear, pois se caracteriza por ser descontínuo e irregular, podendo ocorrer surtos de inovação em certos períodos. Além disso, as inovações podem ser caracterizadas por um grau de incerteza, posto que a solução dos problemas existentes e as consequências das resoluções são desconhecidas *a priori*. De outro lado, possuem caráter cumulativo na medida em que a capacidade de uma empresa realizar mudanças e avanços. Com base em um padrão estabelecido, é fortemente influenciada pelas características das tecnologias utilizadas no momento e pela experiência acumulada.

Para que as organizações possam conseguir vantagem competitiva, várias são as estratégias adotadas. Considerando que na maioria dos setores empresariais as empresas têm adotado estratégia de mudança contínua para fazer frente às incertezas do ambiente, Damanpour (1991) define inovação como a adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido pela

organização e que é, portanto, novo para a empresa que a adota. Neste contexto, classifica-a inovação administrativa, tecnológica, de produto, de processo, radical e incremental.

De acordo com Carvalho (2009), o conceito de inovação vem se transformando ao longo dos anos. Pode-se perceber claramente esta evolução tomando-se os conceitos contidos no Manual de Oslo edições 1992 1997 e 2006 :

Inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais, melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais (CARVALHO, 2009, p.3).

O Manual de Oslo (2006) ampliou a tipificação de inovação passando a introduzir dois novos tipos: inovação organizacional e inovação de marketing. Com isso, quatro tipos de inovação são encontrados na atual edição do Manual de Oslo (Quadro 1).

Quadro 1 - Tipos de inovação do Manual de Oslo

Tipos de Inovação	Definição	Características principais
Produto	Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, <i>softwares</i> incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	As inovações de produtos podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo <i>produto</i> abrange tanto bens como serviços.
Processo	Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>softwares</i> .	As inovações de processos podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.
Marketing	A inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.
Organizacional	Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho, ganhando acesso a ativos não transacionáveis ou reduzindo custos de suprimentos.

Fonte: Adaptado de Manual de Oslo (2006)

Após esta definição sobre inovação é necessário pontuar as inovações em serviços.

2.1 Inovação em serviços

Como o conceito escolhido para esta pesquisa baseia-se no entendimento de inovação em serviços, tendo em vista o alvo ser uma empresa varejista franqueada da região metropolitana de BH, fez-se necessário contextualizar o que é serviço.

Kon (1999), ao reforçar o entendimento da classificação de serviço sob a ótica sociológica, esclarece que os serviços absorvem o excedente da população oriunda da agricultura e da indústria. Para o autor, este é um setor que vem crescendo a cada dia em função da diversidade e da especialização. Já Miles (2001) define serviços sob uma perspectiva mais econômica. Para ele o setor terciário representa a transformação de bens materiais, das próprias pessoas e dos símbolos (informação) em produtos para o mercado. Essa definição pode ser considerada mais adequada para as atividades classificadas atualmente como serviços.

Lovelock (2001) afirma que serviço resulta do processo de troca e deve estar ligado a um produto físico que apresentará como desempenho uma atividade essencialmente intangível e, normalmente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Gronroos (2009), por sua vez, conceitua serviço como um processo composto de uma sequência de atividades, também consideradas intangíveis. Entretanto o autor afirma que não estão necessariamente dentro de um contexto de troca, entre clientes e funcionários.

Após a conceituação de serviços, faz-se necessário caracterizar as principais características de serviços, pois esta pesquisa tratou de estudo de caso sobre empresa prestadora de serviços.

3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Os estudos sobre a qualidade e satisfação do consumidor emergiram no início dos anos 80. A preocupação principal era como a qualidade poderia afetar as organizações (GRAPENTINE, 1999). Em 1985 Parasuraman, Zeithaml e Berry publicaram um artigo com o título de “Um modelo conceitual sobre qualidade em serviços e as implicações para futuras pesquisas” no *Journal of Marketing* que visava avaliar as percepções sobre qualidade, tanto de clientes como avaliar outros *gaps* da organização. Os autores do modelo identificaram 5 *gaps* na qualidade em serviços que deveriam ser avaliados pelas organizações. Os *gaps* apresentados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) são:

- a) Diferença entre a expectativa do consumidor e a percepção da gerência sobre a expectativa do consumidor.
- b) Diferença entre o gerenciamento da percepção da expectativa do consumidor e as especificações da qualidade em serviços.
- c) Diferença entre as especificações de qualidade em serviços e o serviço prestado pela organização.
- d) Diferença entre o serviço prestado pela organização e a comunicação sobre o serviço para os consumidores
- e) Diferença entre as expectativas do consumidor e as percepções internas sobre a qualidade de serviços.

Complementando estes achados, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1988) afirmam que o preenchimento e o conhecimento sobre os *gaps* são importantes para orientar a organização nas pesquisas de marketing, nas ações de comunicação e toda a estrutura gerencial de uma empresa. Os autores ainda ressaltam a importância de envolver os empregados das organizações sobre a performance dos serviços desejados, deixando-os informados sobre os *gaps* do serviço de qualidade da organização.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) desenvolveram um sistema SQIS que permitia que a organização medisse e monitorasse a qualidade em serviços, para assegurar a efetividade da estratégia da qualidade que englobava os seguintes aspectos:

- a) Mensuração da expectativa dos Serviços: avaliando a qualidade desejada e a percepção verificada.
- b) Informação sobre a Qualidade: geração de informações relevantes sobre a credibilidade, precisão, uso, entendimento e temporalidade da qualidade da organização.
- c) Captura de Informações Chaves dos Clientes: reportar as percepções e informações sobre qualidade e satisfação dos consumidores.
- d) Link da performance do serviço com os resultados do negócio: motivado pelo interesse em analisar os impactos da qualidade nos resultados.
- e) Alcançar todos os empregados: para os autores, os empregados devem ter as informações sobre a qualidade em serviços e os impactos para os clientes com objetivo de constatar a aplicação das estratégias propostas pela organização.

O conceito de qualidade vem sendo utilizado para caracterizar a preocupação com o atendimento satisfatório das necessidades dos clientes (SOUZA, 2007). A busca de produtos ou serviços de qualidade tornou-se uma necessidade para garantir a satisfação dos clientes e sua fidelização.

Segundo Cobra (2008), a qualidade de serviços é traduzida pelo valor dado ao cliente ao entender o que compra e considera como algo de valor. Para o autor, o sucesso de uma organização possui relação direta entre empresa e seu relacionamento com seus clientes. Para que as organizações alcancem os resultados desejados, a qualidade deve ser um fator observado constantemente. Para o autor atendimento e estreitamento das relações com os clientes é fundamental.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) revelam que um serviço de qualidade será aquele em que as expectativas do consumidor são atendidas ou superadas. Assim, segundo os autores, pode-se chegar às seguintes conclusões:

- a) A qualidade em serviços é mais difícil de ser avaliada pelo cliente que a qualidade em bens tangíveis.
- b) A qualidade percebida em serviços resulta da comparação, pelo cliente, de suas expectativas quanto ao serviço com a performance do serviço recebido de fato.
- c) A avaliação de qualidade em serviços envolve tanto o resultado do serviço quanto o processo que originou tal resultado.

Gracia, Bakker e Grau (2011) realizam estudos que buscam avaliar empiricamente a relação da satisfação dos consumidores com a qualidade dos serviços prestados e a lealdade dos clientes com a empresa.

Neste sentido os autores afirmam que a qualidade em serviços é fundamental para garantir a estratégia da empresa, a lealdade dos clientes e sua sobrevivência no mercado. Este cenário também está presente nos trabalhos de Raja e Kumar (2011) que abordaram a qualidade em serviços no setor de educação, aplicando a escala Servqual.

Pode-se verificar que a qualidade do serviço esta relacionada à satisfação do cliente e à lucratividade da empresa. Essa relação apoia-se na análise de Kotler (2012), que escrevem que quanto maiores os níveis de qualidade percebidos, maiores serão os índices de satisfações dos clientes, fortalecendo a fidelização destes com a empresa.

3.1 A escala Serviqua e suas aplicações

A escala Servqual tem sua origem pautada nos resultados encontrados nos estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que realizaram pesquisas quantitativas com a finalidade de desenvolver um instrumento capaz de medir a qualidade do serviço levando-se em conta percepções dos clientes e dos empreendedores. O instrumento desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry. (1985) foi objeto de estudo de vários autores, com o intuito de aprimorá-lo. Alguns destes estudos foram feitos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Bitner, (1990), Carman, (1990), Bolton e James (1991), Brown, Churchill e Peter (1992), Babakus e Gregory (1992); Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000), entre outros estudos. A escala sofreu alterações ao longo destes estudos, sendo que após aplicações e análises estatísticas, Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000) aprimoraram a escala Servqual que a reduziu de dez dimensões iniciais sobre a qualidade para cinco (Quadro 2).

Quadro 2 - Agrupamento das dimensões

Dimensões originais	Dimensões finais
Tangíveis	Tangíveis
Confiabilidade	Confiabilidade
Presteza	Presteza
Competência, cortesia, credibilidade e segurança	Segurança
Acessibilidade, comunicação Conhecimento compreensão das necessidades do cliente	Empatia

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000)

As cinco dimensões podem ser descritas, de acordo com Cook e Thompson (2000), como:

- a) Tangibilidade: facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
- b) Confiabilidade/credibilidade: capacidade e habilidade de implementar o serviço prometido com confiança e precisão;
- c) Capacidade de resposta/prontidão: refere-se a forma para prestar auxílio ao consumidor e prestar pronto atendimento, resolvendo os problema que possam ocorrer na hora;
- d) Segurança/domínio: conhecimento e cortesia dos funcionários e as habilidades destes em transmitir segurança;
- e) Empatia: consideração e atenção individualizada que a empresa presta aos seus consumidores.

O modelo Servqual foi originalmente criado em duas seções. A primeira focaliza as expectativas do cliente sobre determinado serviço; a segunda a percepção do cliente sobre o serviço prestado pela empresa objeto da pesquisa.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000) ressaltaram que, apesar de ter sido desenvolvida a partir do estudo de setores específicos, a escala Servqual é padronizada, podendo ser utilizada em qualquer organização que tenha característica de prestadora de serviço, incluindo também a aplicação interna para avaliar a percepção de funcionários sobre a qualidade. Explicam, todavia, que é necessário realizar adaptações nas afirmativas, para que reflitam melhor a realidade de cada situação e de cada empresa pesquisada.

A escala Servqual do tipo Likert de 5 pontos foi adotada neste artigo para avaliar a qualidade dos serviços prestados pela empresa pesquisada, sendo utilizada a percepção da qualidade “Muito pior que o esperado” até “Muito melhor do que o esperado”.

4 EMPREENDEDORISMO

Definir empreendedorismo não é tarefa fácil, pois não se sabe ao certo quando surgiu este conceito. Hisrich et al. (2012) tenta recuperar um dos primeiros indícios da palavra citando Marco Pólo que, ao estabelecer suas rotas comerciais para o Oriente, assinava contrato com uma pessoa de recursos (capitalista da época) para vender suas mercadorias. Na Idade Média, a palavra *empreendedor* era usada para descrever um participante administrador de grandes projetos de produção (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2012). Os autores ainda indicaram que o conceito foi alterado ao longo dos tempos onde pode-se relacionar ainda o termo ao processo de criar algo novo indicando que o empreendedor poderia assumir ainda riscos financeiros, psíquicos e sociais e a compensação poderia se relacionar a independência financeira e pessoal (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2012).

Outro importante fato apontado na literatura acadêmica é que o empreendedorismo é destacado por diversos autores, tais como McClelland (1972) e Schumpeter (1985), entre outros, como um dos fomentadores prioritários do desenvolvimento econômico de um país.

Dolabela (2008) destaca que o empreendedorismo é o responsável pelo crescimento econômico e pelo desenvolvimento social. Implica, ainda, a ideia da sustentabilidade por meio da inovação.

Degen (2009) argumenta que a riqueza de um país é medida pela sua capacidade de produzir, em quantidade suficiente, os bens e serviços necessários ao bem-estar da população. Portanto, o autor destaca que a solução dos graves problemas socio-econômicos de uma nação passam pela criatividade dos empreendedores, por meio de uma livre iniciativa para a produção de bens e serviços.

Hisrich, Peters e Sheperd (2012) explicam que o papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico não apenas envolve produção e renda per capita, mas também considera a tarefa de iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e, principalmente, na sociedade.

4.1 Empreendedor

Segundo Casson et al. (2008) e Ricketts (2008) o termo “*entrepreneur*” foi introduzido na teoria econômica por Richard Cantillon em 1759. De acordo com Casson *et al.* (2008) o empreendedor é aquele que

corre riscos calculados e sabe ofertar produtos para os consumidores no tempo certo e conhecendo o quanto eles estão dispostos a pagar pelo seu produto. Nota-se que o risco tinha características subjetivas e objetivas, sendo financeiras e de mercado. Para Casson et al. (2008) este conceito de risco foi sendo melhorado ao longo dos anos e hoje é colocado pela análise financeira que os empreendedores realizam para efetuar suas transações.

Um destaque para o entendimento do empreendedorismo dado por Casson *et al.* (2008) é a importância do ambiente. Para estes autores, as sociedades que prezam valores religiosos e filosóficos podem imputar subvalores na educação focada em gerenciamento e desencorajar as pessoas em perseguir uma carreira de negócios. Por outro lado, sociedade que atribui mais créditos a criatividade, e foco econômico tende a encorajar o desenvolvimento do empreendedorismo.

Schumpeter (1985) define empreendedor como um indivíduo sociologicamente distinto, que transcende qualquer sistema institucional. Possui, ainda, um caráter inovador e criativo. Para Drucker (2008), empreendedor é aquele que assume risco e começa algo novo.

O empreendedorismo não existe sem o papel do empreendedor. Este foi considerado fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade. De acordo com Cielo (2001), Casson *et al.* (2008) e Ricketts (2008), a importância que esse sujeito possui intensificou somente nas últimas décadas, devido ao avanço tecnológico que demanda, cada vez mais, pessoas com atitudes empreendedoras, buscam financiamento e desenvolvem negócios organizacionais movimentando a economia.

Ricketts (2008) afirma que o conceito de empreendedor não é um conceito que tem uma definição padronizada. O conceito moderno, pós-revolução industrial, usa o empreendedor como aquele que está no comando de uma empresa e que aceita riscos. Para o autor, existiu o empreendedorismo ligado ao comércio medieval e este era visto na época de forma suspeita, tendo seus maiores representantes os empreendedores Venezianos. O autor cita que uma das possibilidades por essa visão era o fato da economia ser predominantemente agrícola naquela época e as sociedades da época não enxergarem com bons olhos estas novas atividades de trocas.

Dolabela (2008) conceitua empreendedor como um ser social, devendo ser motivado, criativo e com a capacidade de criar e gerenciar seu próprio negócio.

Em sua obra “O Empreendedor como opção de carreira”, Ronald Degen (2009) descreve o empreendedor como uma pessoa que tem necessidade de realizar coisas novas, com disposição para assumir riscos calculados, dotado de grande capacidade criativa e com a habilidade de identificar oportunidades.

4.2 Características comportamentais do empreendedor

David McClelland (1961) foi um dos pesquisadores a se preocupar com as características comportamentais do empreendedor. Ele definiu o empreendedor como aquele que controla uma produção não somente para si, mas também para os outros, que não cria o seu próprio negócio, como aquele que corre riscos, que tem motivação e necessidade de realização pessoal. O autor iniciou o estudo do comportamento e das características que aumentariam o potencial empreendedor. Estes estudos que foram conduzidos pela corrente dos comportamentalistas, tinham como objetivo principal definir o que vem a ser empreendedor e suas principais características.

McClelland (1972) construiu um teste (Quadro 3) para avaliar as características comportamentais empreendedoras, por meio do qual identificou os dez principais comportamentos de empreendedores. Uma pessoa, segundo este modelo, possui perfil empreendedor quando, em cada uma das características, atinge pelo menos 15 pontos no teste.

Quadro 3 - As dez características comportamentais dos empreendedores

	Características Comportamentais dos Empreendedores (CCE)	Descrição das Características
1	Busca de oportunidades e iniciativa	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, realiza atividades antes do solicitado e busca novas áreas de atuação ampliando seu empreendimento.
2	Persistência	Enfrenta desafios, toma para si a responsabilidade pelo cumprimento dos objetivos propostos, analisa resultados e aprende com seus fracassos.
3	Correr riscos calculados	Analisa e calcula os riscos de maneira cuidadosa; coloca-se em situações de desafios moderados e sempre avalia as chances de sucesso e de fracasso.
4	Exigência de qualidade e eficiência	Busca exceder os padrões de excelência e tem energia para trabalhar muito.
5	Comprometimento	Empenha-se pessoalmente na conclusão de uma tarefa e zela pela satisfação dos clientes.
6	Busca de informações	Recorre à ajuda de especialistas para elaborar estratégias e busca, pessoalmente, informações sobre clientes, fornecedores e concorrentes.
7	Estabelecimento de metas	Fixa objetivos claros e específicos e está sempre orientado para resultados.
8	Planejamento e monitoramento	Planeja-o todo, divide-o em partes e estabelece prazos para o cumprimento das tarefas, além de acompanhá-las de perto e buscar feedback constante a respeito de seu desempenho.
9	Independência e autoconfiança	Busca autonomia, mostra-se confiante ao enfrentar desafios e busca alternativas para minimizar ou eliminar situações/problema.
10	Persuasão e rede de contatos	Influencia e persuade pessoas, age de forma a desenvolver e manter relações comerciais, negocia e faz as pessoas acreditarem em determinada ideia.

Fonte: Adaptado de McClelland (1972).

A pesquisa realizada por McClelland (1972) pode ser considerada um avanço na aplicação de conceitos de empreendedorismo com enfoque comportamental, influenciando outros pesquisadores tais como: Drucker (2008) espírito empreendedor, Carland; Hoy e Carland (1998), Fillion, (1999) características empreendedoras, Mintzberg e Quinn (2001) quatro principais características da personalidade, Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) características empreendedoras, e Bygrave Zacharakis (2009) compreendendo o comportamento empreendedor. Os resultados destes estudos são vistos ainda hoje nos diagnósticos empresariais e está presente em treinamentos inclusive de empresas como o SEBRAE (2009).

5 METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo geral da pesquisa, identificar, avaliar e comparar as percepções sobre a inovação e a qualidade dos serviços prestados, incluindo a análise do perfil empreendedor foi seguido o caminho metodológico proposto por Vergara (2013).

A pesquisa de campo, de caráter descritivo e com abordagem quantitativa (VERGARA, 2013), foi realizada em uma empresa de franquia varejista de artigos de vestuário. Possui três lojas nos três maiores shoppings centers em Belo Horizonte e um escritório geral de administração, na Região da Savassi. Conta com

uma força de trabalho de 27 funcionários, além do empreendedor, para cumprir a sua missão. O faturamento mensal gira em torno de R\$ 150.000,00 por loja. Apresenta uma média mensal de 800 clientes.

Quanto ao meio de pesquisa foi utilizado a técnica de estudo de caso. Neste sentido Yin (2010) define que deve-se escolher as unidades de análise, podendo estas ser algum evento ou entidade, além de um único indivíduo. Como unidade de análise, por se tratar de um estudo de caso, tem-se aqui a empresa denominada por "X". O critério de escolha da empresa foi acessibilidade. No estudo do perfil empreendedor, a unidade de análise foi o Empreendedor da Empresa X. A unidade de observação escolhida para este estudo foram os 20 funcionários da empresa, que trabalham diretamente com o empreendedor, sendo 3 gerentes de loja, 3 subgerentes chamados nas lojas de vendedores responsáveis (VR), 3 vendedores responsáveis juniores, 3 responsáveis pelos caixas das três lojas, 3 vendedores, gerente de marketing, gerente de pessoal, gerente de logística, dois auxiliares administrativos e o empreendedor responsável pela franquia em Belo Horizonte. Excetuam-se 7 membros que não trabalham diretamente com o Gestor, por exemplo, estoquistas, repositores e pessoal da limpeza de loja. Como o universo é pequeno e o que se quer neste trabalho é buscar ao máximo o conhecimento da empresa, todos os funcionários foram pesquisados e responderam os questionários aplicados.

Para a realização desta pesquisa, a coleta de dados foi realizada aplicando-se três questionários, sendo o primeiro para avaliação da percepção de inovação com o objetivo de identificar a percepção deles quanto à inovação dos serviços prestados pelas lojas baseado no modelo proposto por Gronroos (2009), em que se pretende ser útil no desenvolvimento e no gerenciamento da qualidade. No segundo, utilizou-se instrumento baseado no modelo Servqual, proposto inicialmente por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e atualizado por Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000), com a intenção de identificar a percepção do empreendedor e de comparar com a percepção dos funcionários sobre qualidade em serviços. O último questionário consistiu na análise do perfil do empreendedor percebido pelo empresário e seus funcionários à luz do modelo McClelland (1972). Foi utilizado um questionário para o empreendedor e outro adaptado para os funcionários. A coleta se deu no mês de julho de 2010.

Para a análise de dados, utilizou-se a estatística descritiva, com base nos três modelos pesquisados e fundamentados no referencial teórico: no primeiro, a análise das variáveis descrita por Gronroos (2009) e no Manual de Oslo (2006) no primeiro caso; no segundo, a análise das variáveis de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); e o índice do empreendedor, conforme o Manual do Empretec (SEBRAE, 2009), no terceiro caso. Após os resultados dos três questionários realizou-se a comparação das percepções entre o empreendedor e os 20 funcionários.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

De acordo com sua natureza os dados foram tratados e estão apresentados e analisados em três tópicos: inovação, qualidade em serviços e perfil empreendedor.

6.1 Inovação em serviços percebida

Atendendo ao primeiro objetivo específico deste trabalho, que foi identificar a percepção de inovação dos serviços prestados pela franquia, foram aplicados dois questionários: um para o empreendedor e outro para os funcionários.

O objetivo do questionário foi identificar a percepção dos quatro tipos de inovação: inovações de produtos/serviços, inovações em processos, inovações de marketing e inovações organizacionais, conforme o Manual de Oslo (2006) e Gronrros (2009). Adotou-se uma escala numérica tipo Likert modificada de 5 pontos, com identificadores de qualidade, partindo de “Nunca”, 1; “Raramente”, 2; “Às vezes”, 3; “Quase sempre”, 4; e “Sempre”, 5.

A média geral da percepção dos funcionários encontrada nas questões de inovação foi de 4,25, com desvio padrão de 0,40. Já a média geral da percepção do empreendedor foi de 3,45. Esta diferença de percepção ocorreu quando o empreendedor classificou a busca da empresa como “Às vezes” é inovadora enquanto na visão dos funcionários houve a classificação da busca da empresa como “Quase sempre inovadora”.

O Quadro 4 revela que, quanto à inovação em produtos/serviços e à inovação organizacional, não foi encontrada diferença entre as duas percepções (empreendedor e funcionários). Entretanto, quanto aos tipos de inovação de processo e de inovação em marketing, isso não ocorreu. Foram encontradas diferenças nas percepções dos dois grupos, com destaque para a visão dos funcionários, superior à visão do empreendedor.

Quadro 4 - Inovação percebida

Tipo de inovação	Média funcionários		Média empreendedor	
Inovação em produto/serviço	4,45	1º. lugar	4,33	1º. lugar
Inovação de processo	4,09	4º. lugar	3,33	3º. lugar
Inovação em marketing	4,29	2º. lugar	3,29	4º. lugar
Inovação organizacional	4,20	3º. lugar	4,20	2º. lugar

Fonte: Dados da pesquisa

A inovação em produtos e serviços, segundo o Manual de Oslo (2006), define a inovação como a aplicação de novos conhecimentos e novas descobertas, o que resulta em novos produtos, processos ou serviços, aumentando a competitividade e a rentabilidade da empresa. Pode-se verificar pelo QUADRO 4 que tanto funcionários, quanto o empreendedor, percebem a inovação em serviços como “Quase sempre” voltada a este quesito. Isso pode sugerir uma estratégia consciente da busca de inovações nesta área na medida em que aparece em primeiro lugar na visão de ambos os segmentos pesquisados.

Alguns estudos, tais como os disseminados por Dosi (1988) e Gallouj e Weintein (1998), enfatizaram a inovação em serviços e sua contribuição para o crescimento e o desempenho econômico positivo das organizações, o que sugere a importância deste tipo de inovação.

Outro tipo de inovação com destaque positivo nesta pesquisa foi o organizacional, que alcançou o segundo lugar e o terceiro lugar na visão do empreendedor e dos funcionários, respectivamente. De acordo com o Manual de Oslo (2006), este tipo refere-se à implementação de novos modelos dentro nas organizações que

possam contribuir para a melhoria no desempenho empresarial. Trata-se, portanto, de práticas de negócios no local de trabalho ou nas relações que a empresa possui fora deste, com vistas à redução de custos (MANUAL DE OSLO, 2006).

Pode-se perceber que houve alinhamento quanto ao tipo inovação organizacional entre empreendedor e funcionários, em que os respondentes optaram pelo valor “Quase sempre” voltada para implementar inovações. As inovações em processos e inovações em marketing foram dois tipos que chamaram a atenção por ocorrerem discrepâncias nas percepções.

As inovações em marketing são aquelas voltadas para melhor atender às necessidades dos clientes, podendo abrir novos mercados ou reposicionar serviços prestados pela organização (MANUAL DE OSLO, 2006). Essa definição pode estar relacionada à necessidade das empresas varejistas de melhorarem a comunicação e interação com clientes e de atentarem para a utilização de conceitos capazes de assegurar sua sobrevivência em ambiente de competição.

Pode-se verificar pela pesquisa que houve uma diferença significativa entre a percepção do empreendedor e a visão média dos funcionários, que classificaram as inovações de marketing na empresa como sendo “Quase sempre presente” enquanto o primeiro tem uma visão de que apenas “Às vezes” a organização se preocupa com estas inovações. Essa divergência pode refletir provável visão estratégica do empreendedor, falta de informações de mercado, dos funcionários, ou ambas. Essa ausência de internalização de estratégia de marketing pode interferir no desempenho da empresa em relação ao mercado e aos consumidores.

As inovações de processo que, de acordo com o Manual de Oslo (2006), ocorrem quando mudanças na forma como os produtos ou serviços são criados e entregues, também acusaram diferença nas percepções. O empreendedor classificou a sua percepção como ocorrendo “Às vezes” na organização, em contrapartida à visão dos seus trabalhadores, que perceberam “Quase sempre” presente na organização. Essa diferença pode sugerir que a preocupação do empreendedor tende a ficar no plano estratégico e com pouca preocupação aos detalhes operacionais, enquanto os funcionários percebem as inovações que surgem das rotinas diárias.

6.2 Qualidade em serviços percebida

Para identificar a percepção de qualidade dos serviços prestados, segundo objetivo desta pesquisa, usou-se a metodologia Servqual para verificar as percepções quanto às cinco dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e atualizadas por Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000). O Quadro 5 mostra o resumo dos resultados encontrados na tabulação dos dados.

Quadro 5: Dimensões da qualidade em serviços percebida

Dimensão da Qualidade em Serviços	Média funcionários		Média Empreendedor	
	Média	Lugar	Média	Lugar
Aspecto geral	3,96	4 °. lugar	3,55	4 °. lugar
Tangibilidade	4,07	3 °. lugar	3,75	2 °. lugar
Confiabilidade	3,88	5 °. lugar	3,40	5 °. lugar
Capacidade de resposta	4,16	2° lugar	3,75	2 °. lugar
Segurança	4,17	1° lugar	4,01	1 °. lugar
Empatia	3,60	6 °. lugar	3,00	6 °. lugar

Fonte: Dados da Pesquisa

No aspecto geral da escala Serviquil, não se encontra muita diferença nas percepções, embora a média percebida na dimensão *tangibilidade*, na visão dos funcionários, situou a empresa como “Melhor que o esperado”. Já o empreendedor situa a empresa ““Conforme o esperado””. Isso pode ocorrer em função do conhecimento do negócio pelo empreendedor, porém não difundido para o empregado. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), este conhecimento situado apenas no nível gerencial pode mostrar um *gap* existente na comunicação das estratégias da qualidade e serviços devendo a gerência buscar aproximar a qualidade idealizada, da qualidade percebida pelos clientes, da qualidade comunicada e também prestada pelos empregados.

Essa dimensão tem relação com a aparência física, os equipamentos, os funcionários e os materiais de comunicação. Segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000), quanto maior a classificação melhor a qualidade percebida pelos clientes que usam esta dimensão como primeira pista de como a empresa executa seus serviços.

Já a dimensão *confiabilidade* está relacionada com a credibilidade, com a capacidade e habilidade de implementar o serviço prometido de forma segura e precisa. *Capacidade de resposta* refere-se à forma de prestação do auxílio ao consumidor, da prestação do pronto atendimento, resolvendo os problemas que possam ocorrer na hora. Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000), podem-se considerar todas as dimensões como importantes, porém *confiabilidade* e *capacidade de resposta* são consideradas muito importantes e muito observadas pelos consumidores, independentemente de qual seja o ramo ou tipo de serviço prestado.

Na pesquisa, pôde-se verificar que, tanto na percepção dos funcionários quanto na do empreendedor, na dimensão *confiabilidade* ocorreu convergência para a resposta “Igual ao esperado”, mostrando certa homogeneidade da percepção.

Quanto à dimensão *capacidade de resposta*, considerada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000) como a mais importante, houve diferença de percepção. O empreendedor classificou os serviços como “Igual ao esperado”, enquanto os funcionários tenderam a “Melhor que o esperado”. Isso pode estar relacionado à valorização da execução do serviço pelo próprio funcionário. O empreendedor acredita que esta dimensão apenas atende ao planejado. Entretanto, mais uma vez percebe-se um dos *gaps* descritos por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), onde a qualidade idealizada pela gerência não encontra aderência por parte dos empregados e pode comprometer estratégias e resultados organizacionais. Segundo os autores, este tipo de diagnóstico pode servir como base para a correção dos *gaps* encontrados na organização.

A quarta dimensão, *segurança*, é entendida por conhecimento e cortesia dos funcionários somados às habilidades destes em transmitir segurança na prestação do serviço. A pesquisa demonstrou que empreendedor e os funcionários percebem a segurança da mesma forma e a avaliaram nos serviços como “Melhor que o esperado”. Percebeu-se que esta dimensão foi mais bem avaliada dentre todas (Quadro5). Isso pode estar relacionado às características e normas da franquia, assim como ao fato da franqueada dispor de um escritório próprio para base de treinamento, acrescido à preocupação e ao investimento do empreendedor.

A última variável do modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) é *empatia*, sendo verificadas a consideração e a atenção individualizada que a empresa presta aos seus clientes. Nesta dimensão, tanto o empreendedor como funcionários reconheceram que é “Igual ao esperado”. Este fato pode estar relacionado às normas da franquia ou à estratégia da empresa, que podem estar internalizadas na equipe.

Além da análise por dimensão, foi questionado sobre o grau de satisfação geral com a qualidade dos serviços prestados na empresa, sendo considerada uma escala de 0 a 10, sendo 10 o maior valor. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) esta avaliação é importante para a avaliação dos *gaps* da qualidade em serviços de uma organização. Os resultados mostraram que a avaliação dos funcionários demonstrou uma média de 8,56, com desvio padrão de 1,04, enquanto a avaliação do empreendedor foi de 8,00, o que indica aproximação desta percepção geral da qualidade na empresa. Considera-se que este valor reflete uma nota geral da qualidade sem a avaliação das dimensões. Esta nota sugere que existe valorização dos serviços, embora também haja um indicativo de que existem pontos que podem ser melhorados na empresa, com vistas a atingir o valor máximo da escala, ou seja, excelência na qualidade dos serviços prestados.

Cabe ressaltar que esta questão pode indicar um viés da autoavaliação, uma vez que um indivíduo, ao ser questionado sobre seu trabalho, tende a valorizá-lo ou ter uma visão obtusa da realidade.

6. 3 Perfil empreendedor percebido

O terceiro objetivo deste trabalho consiste em analisar o perfil do empreendedor sob o ponto de vista do próprio empreendedor e de seus funcionários, à luz do modelo desenvolvido por McClelland (1961).

O questionário de avaliação do perfil do empreendedor é usado pelo Sebrae, com base no Manual Empretec, nas consultorias empresariais. Possui um fator de correção, que é igual à soma das respostas 11, 22, 33, 44 e 55. É utilizado para determinar se as pessoas que tentaram apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma ou neste caso do empreendedor avaliado. Assim, se o total dessa soma for igual ou maior a 20, o total da pontuação das dez características comportamentais do empreendedor (CCE) deve ser corrigido para poder dar uma avaliação mais precisa da pontuação destas sobre o indivíduo pesquisado (MANUAL EMPRETEC, SEBRAE, 2009).

Do total de 20 respondentes, incluindo o empreendedor, 8 funcionários necessitaram da utilização do fator de correção e seus resultados foram corrigidos à luz deste modelo. Para o empreendedor não houve a necessidade de utilizar o fator de correção.

Segundo McClelland (1961), para cada fator, é necessário que se atinja um mínimo de 15 pontos de um total de 25 pontos para o avaliado ser considerado possuidor de perfil empreendedor.

Quadro 6 - Características comportamentais do empreendedor percebidas

Dimensão CCE	Média de Pontos funcionários	Média de Pontos Empreendedor
Aspecto Geral	18,03	18,45
1–Busca de oportunidade e iniciativas.	18,26	20,00
2–Persistência.	15,47	17,00
3- Comprometimento	19,74	21,00
4–Exigência de qualidade e eficácia.	16,47	21,00
5–Correr riscos calculados.	16,47	16,00
6 – Estabelecimento de metas.	21,00	21,00
7–Busca de informações.	17,63	15,00
8–Planejamento e monitoramento sistemático.	18,00	20,00
9–Persuasão e rede de contatos.	17,42	19,00
10–Independência e autoconfiança.	18,89	18,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Foi encontrado um valor médio da percepção dos funcionários de 18,03. Já a auto-avaliação do empreendedor obteve um valor médio de 18,45. Vale destacar que um dos respondentes não quis avaliar o empreendedor. Pode-se dizer que tanto na autoavaliação quanto na percepção dos 19 respondentes, segundo o modelo de McClelland (1961), o avaliado possui perfil de empreendedor.

Apesar de a média do empreendedor e a dos funcionários estarem próximas, algumas características resultaram em valores com divergências maiores. As características *persistência*, *exigência de qualidade e eficácia*, *busca de informações*, *planejamento e monitoramento sistemático* e *persuasão e rede de contatos* apresentaram diferença nas percepções.

Para os funcionários, a menor nota atribuída refere-se à *persistência*, que o Manual Empretec (SEBRAE, 2009) descreve como a forma como o empreendedor age diante de um obstáculo significativo, se age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou tenta superar um obstáculo. Nota-se na pesquisa que este indicador tem um valor que quase alcançou o mínimo necessário enquanto parâmetro de perfil empreendedor, ou seja, 15,47.

Deve-se ainda discutir este indicador: *persistência* uma vez que indica que pode estar relacionado à ausência de continuidade ou perseverança o que pode ser analisado pelas metas e cumprimento delas. Este impasse então indica nova lacuna uma vez que o indicador *monitoramento de metas* teve um valor alto, próximo ao total na visão de funcionários e empreendedor.

A característica busca de informações obteve a menor pontuação na visão do empreendedor. Segundo o Manual Empretec do Sebrae (2009), esta CCE é avaliada pelo empreendedor que se dedica pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes, que investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço e consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

Talvez pelo fato de ele ter diversas atribuições e preocupações, esta fase de busca e análise de informações possa ser percebida como algo periférico ou como ponto fraco a ser melhorado com base em suas atividades e expectativa. Essa visão pessimista de si próprio com relação à busca de informações pode refletir, além de uma visão errada ou enviesada da realidade, excesso de preocupação com a própria área, podendo, inclusive, demonstrar que suas ações ou dedicação são insuficientes.

Essa divergência ou excesso de crítica pode estar comprovada pela avaliação dos funcionários (17,63), que deram uma nota melhor à característica do empreendedor.

Ressalta-se que as características: *busca de oportunidade e iniciativas, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficácia, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático e persuasão e rede de contatos* tiveram notas inferiores dadas pelos funcionários em relação ao empreendedor.

Percebe-se ainda que as características, *exigência de qualidade e eficácia, planejamento e monitoramento sistemático e persuasão e rede de contatos* tiveram maior divergência na pontuação.

Pode-se relacionar isso ao fato de o empreendedor ter um nível de detalhamento maior das suas tarefas, cabendo, assim, um controle mais acurado de suas atividades. Como também poderia ser uma autoavaliação enviesada, embora tenha sido aplicado o fator de correção.

Em outras características específicas houve o inverso: o empreendedor deu notas superiores às notas dos funcionários em *correr riscos calculados, busca de informações e independência e autoconfiança*. Além da característica já discutida como fator de maior divergência, *busca de informações*, não se encontra nenhum valor discrepante entre as duas avaliações. Pode isso ser entendido por maior transparência das ações do empreendedor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central consistiu Identificar, avaliar e comparar as percepções sobre a inovação e a qualidade dos serviços prestados, incluindo a análise do perfil empreendedor, tal como percebida por ele e seus funcionários, em uma organização franqueada varejista do ramo da moda da região metropolitana de Belo Horizonte.

O método adotado foi o estudo de caso descritivo, em que dados primários foram coletados por meio da apuração de três questionários, usando escalas do tipo Likert de 5 pontos. O primeiro, sobre inovação, baseado no Manual de Oslo (2006); o segunda, na escala Servqual, proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e atualizada por Zeithaml, Parasuraman e Berry (2000); e o terceiro na avaliação do perfil empreendedor, proposto por McClelland (1962). As unidades de análise e observação escolhidas compreenderam a empresa e o empreendedor e as unidades de observação os funcionários e o empreendedor da empresa.

Diante dos resultados obtidos, analisados por meio de estatística descritiva simples, pôde-se avaliar as percepções do empreendedor da empresa e de seus funcionários acerca de inovação, qualidade e perfil do empreendedor.

No que tange à inovação, os principais resultados demonstraram que, a inovação em produtos/serviços e a inovação organizacional foram avaliadas da mesma forma entre funcionários e empreendedor. Essa aderência na inovação de produtos/serviços pode indicar um alinhamento estratégico entre os pares e/ou relacionado ao

modelo da franquia. A percepção quanto a inovação organizacional, não contemplada no modelo da franqueadora, pode refletir direcionamento e estratégia inerentes à gestão própria dos negócios.

Quanto a inovações em processos e inovações em marketing, pôde-se perceber que na empresa pesquisada ocorreu diferença de percepção entre funcionários e empreendedor. A avaliação dos funcionários nestes dois casos foi além da avaliação do empreendedor, o que indica que a percepção deles está relacionada às tarefas de rotina, enquanto o empreendedor possui maior poder crítico e visão do negócio como um todo.

De forma geral, a percepção dos funcionários quanto ao quesito inovação, foi melhor avaliada que a média dos outros quesitos, sua média foi superior a 4 pontos em escala de 5 pontos o que correspondeu a percepção “Melhor que o esperado”. Quando comparada a percepção do empreendedor deste mesmo quesito sua média foi inferior a 4, indicando a inovação como “igual ao esperado” dentro da empresa. Esta diferença pode estar relacionada inclusive a maturidade estratégica do empreendedor frente a visão de negócio dos funcionários.

Com relação à qualidade dos serviços, não foram encontradas muitas diferenças nas percepções. De maneira similar ao ocorrido com inovação, percebeu-se que o empreendedor avaliou a empresa abaixo da visão dos funcionários, provavelmente em função de sua visão do negócio ser mais profunda. Destacam-se apenas as dimensões *tangibilidade* e *capacidade de resposta* que acusaram maior diferença nas percepções obtidas, indicando que na primeira dimensão os funcionários podem não perceber o negócio como o empreendedor e que na segunda dimensão os funcionários tendem a supervalorizar sua própria função. Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) as empresas devem se atentar para estas diferenças de percepção ou gaps que podem gerar resultados problemáticos quando as estratégias de qualidade idealizadas são diferentes da qualidade prestada por seus empregados. Assim, para os autores este diagnóstico pode auxiliar na correção dos gaps encontrados entre o idealizado, com o informado e o prestado pelos empregados.

Sobre o perfil do empreendedor, adotou-se o modelo de McClelland (1960), que avalia as características comportamentais do empreendedor (CCE). A pesquisa apontou um valor médio da percepção dos funcionários de 18,03, próximo da autoavaliação do empreendedor que foi de 18,45, o que indica semelhança na visão de ambos. Este resultado confirma que o avaliado possui perfil de empreendedor, pois atingiu o valor mínimo proposto pelo modelo.

Apesar do resultado final das CCE, algumas características chamam a atenção por situarem-se próximos do mínimo desejado de 15 pontos. A característica *persistência* atingiu apenas o valor de 15,47, o que pode indicar uma visão restrita das tarefas por parte dos funcionários. A característica *busca de informações* alcançou uma autoavaliação de 15 pontos na visão do próprio empreendedor, o que reflete um possível viés na sua autoanálise.

Percebe-se a partir deste estudo que os construtos *inovação*, *qualidade em serviços* e *empreendedorismo* podem caracterizar a empresa e indicar ações estratégicas voltadas para a competitividade e a sobrevivência da organização.

Entende-se aqui que a escolha metodológica, estudo de caso, não permite realizar generalização nos resultados obtidos nesta pesquisa, entretanto ao verificar que uma análise contendo os três construtos pesquisados, inovação, qualidade em serviços e empreendedorismo, pode traçar um diagnóstico capaz de orientar empreendedores para ações voltadas à sobrevivência da organização. Este trabalho buscou contribuir com novas formas de diagnósticos empresariais que possibilitem a organização uma melhor visão de seu negócio,

em que várias áreas que possibilitam ganhos em competitividade possam ser entendidas, percebidas e gerenciadas.

Verifica-se que os resultados desta pesquisa indicam novas sugestões de pesquisa que podem aprofundar o entendimento da organização e da relação entre os três construtos pesquisados. Sugere-se, além da ampliação desta pesquisa em outras organizações com o mesmo perfil, para ampliar os resultados deste trabalho, a construção de um modelo de equação estrutural que estime as variáveis com base em fatores determinantes de inovação, qualidade e empreendedorismo.

Artigo submetido para avaliação em 26/04/2013 e aceito para publicação em 28/08/2013

REFERÊNCIAS

BABAKUS, E.; GREGORY W. B. An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale. **Journal of Business Research**, v. 24, p. 253-68, 1992.

BITNER, M. J. Evaluating Service Encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, v. 54 n. 2, p. 69-82, 1990.

BOLTON, R.N.; JAMES H. D.. A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 375-84, 1991.

BOULDING, W.; AJAY, K.; STAELIN, R.; ZEITHAML, V.A.. A Dynamic Process Model of Service Quality: From expectations to behavioral intentions. **Journal of Marketing Research**, 30, p.7-27, fev.1993.

BROWN, T. J.; CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. Improving the Measurement of Service Quality. A.C. **Nielsen working paper n91-4**, University of Wisconsin Madison, Madison, WI. 1992.

BYGRAVE, D.W.; ZACHARAKIS, A. The Portable MBA in Entrepreneurship. 4. ed. New Jersey: Wiley, 2009. 504p.

CARLAND, J.A.; HOY, F.; CARLAND, J.W. A Model of Potential Entrepreneurship: Profiles and educational implications. **Journal of Small Business Strategy**, Indiana, v.1, n.8, p.1-13, 1998.

CARMAN, J. M. Consumer Perceptions of Service Quality: An assessment of the SERVQUAL Dimension. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 1, p. 33-55, 1990.

CARVALHO, M. M. **Inovação: estratégias e comunidades de conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASSON, M.; YEUNG, B.; BASU, A.; WADESON, NIGEL **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**. Oxford University Press. London, new edition 2008.

CIELO, I. D. **Perfil do pequeno empreendedor: uma investigação das características empreendedoras nas empresas de pequena dimensão**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2008.

Cook, C.; Thompson, B. Reliability and Validity of SERVQUAL Scores Used to Evaluate Perceptions of Library Service Quality. **Journal of Academic Librarianship**, v. 26, n. 4, p. 248-258, 2000.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, 1991.p. 555-590.

DEGEN, R. J. **O Empreendedor Como Opção de carreira**. São Paulo: Pearson, 2009

DOLABELA, F. **O Segredo de Luisa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DOSI, G. The Nature of the Innovative Process in Dosi. In: DOSI, G. et al. (Org.). **Technical change and economic theory**. Londres: Printer Publishers, 1988.

DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**: Práticas e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FILION, L.J. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n.2, 1999.

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

GRACIA, E.; BACKKER, A. B.; GRAU, R. M. Positive Emotions: The connection between customer quality evaluation and loyalty. **Sage Publications: Cornell Hospitality Quarterly**. v. 52, n. 4, p. 458-465, 2011.

GRAPENTINE, T. The History and Future of Service Quality. Assessment: connecting customer needs and expectations to business processes. **Marketing Research**, v.10, n. 4, p. 4-21, 1999.

GRONROOS, C. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

HITT M.A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Strategic Management**: Concepts, competitiveness and globalization. New York: Cengage Learning, 10. Ed. 2012.

HISRIC, R.D.; PETERS, M.P.; SHEPERD, D.A. **Entrepreneurship**. New York. McGraw-Hill/Irwin, 9. Ed. 2012.640p.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO – IDV. **VAREJO em números**. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/varejo-dados-brasil.aspx>>. Acesso em: 30 jun. 2013.

KON, A. Sobre a Atividade de Serviços: Revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, v.19, n.2 (74), 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: A edição do novo milênio. Trad. Bazan Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 14 ed. 2012.

LOVELOCK, C. **Serviços**: Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MANUAL De Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. MORICONI, P. (Coord.) 3. ed. 2006. OECD/FINEP. p. 184.

McCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. Van Nostrand: Princeton, 1961.

McCLELLAND, D. C. **A Sociedade Competitiva**: Realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MILES, I. **Services Innovation**: A reconfiguration of innovation studies. Manchester Prest: University of Manchester, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A; BERRY. L.L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal al marketing**, v. 49,1985. p-41-50.

RAJA, M.P.N.; KUMAR, A. **Service Quality**: A measure tool for improving quality in education. New York: Lambert Academic Publisher, 2011. 216 p.

RICKETTS, M. Theories of Entrepreneurship: Historical development and critical assessment. In: CASSON, M.; YEUNG, B.; BASU, A.; WADESON, NIGEL **The Oxford Handbook of Entrepreneurship**. London: Oxford University Press, 2008. p. 33-58.

SEBRAE. **Manual EMPRETEC**: Manual do instrutor. Brasília. SEBRAE, 2009.

SEBRAE. **Relatório GEM 2012**. Brasília. SEBRAE, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

SOUZA, D. R. A. F. **A Qualidade Percebida Pelo Cliente Universitário em Relação aos Serviços Bancários. Dissertação**. Belo Horizonte 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**. 5.ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2013. 658p.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY. L. L. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. **Journal of Marketing**, 1988.PP- 35-48.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY. L. L. **Delivering Quality Service**: Balancing customer perception and expectations. New York: The Free Press, 2000.