

Práticas Inovadoras no Setor de Bares, Restaurante e Lanchonetes

Alexandre Nabil Ghobril¹
Mauricio Henrique Benedetti²
Nelson Destro Fragoso³

Resumo: O setor de bares, restaurantes e lanchonetes tem crescido de forma sustentável na última década, tanto em termos de demanda quanto de oferta. A maior concorrência tem obrigado as empresas a buscar alternativas para ganhar competitividade, sendo a inovação elemento chave nesse processo. Diante da importância de compreender com esse processo tem ocorrido, esta pesquisa tem o objetivo de identificar as práticas inovadoras implementadas pelas empresas desse setor, bem como sua intenção de inovar num futuro próximo. Para isso, foi aplicado uma pesquisa quantitativa descritiva, por meio de um questionário aplicado a uma amostra de 128 empreendedores e gestores dessas organizações. Os resultados mostram que as principais práticas implementadas foram a inclusão de novos pratos e de produtos saudáveis no cardápio, melhoria no layout e na forma como os produtos ficam dispostos e promoções e outras formas de fidelizar o cliente.

Palavras-chave: inovação. restaurantes. práticas. intenção de inovar.

1 Introdução

O setor de bares, restaurantes e lanchonetes passa por um momento de muitas oportunidades no Brasil, devido ao crescimento do mercado, do poder aquisitivo da população e do aparecimento de um novo consumidor que busca experiências e não apenas a alimentação em si.

De acordo com a Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2013), o mercado de alimentação fora de casa deve crescer o dobro do que a taxa de expansão do Produto Interno Bruto - PIB de 2010 a 2014.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2012), esse crescimento se deve à melhoria das condições de vida da classe C, onde se estima que cada indivíduo gasta em média 25% de seus rendimentos com alimentação fora do lar.

¹ Doutor em Administração. Coordenador de Inovação e Empreendedorismo, Universidade Presbiteriana Mackenzie, nabil@mackenzie.br.

² Doutor em Engenharia. Prof responsável pelo NIT, Universidade Presbiteriana Mackenzie, mhbenedetti@uol.com.br

³ Mestre em Administração. Prof responsável pela incubadora de empresas. Universidade Presbiteriana Mackenzie, ndfragoso@yahoo.com.br.

Por outro lado, a concorrência é cada dia mais intensa, abrindo-se muitos novos estabelecimentos a cada dia, pois as barreiras de entrada são baixas e muitos empreendedores vislumbram aproveitar as oportunidades que esse mercado oferece

Nesse ambiente altamente fragmentado e competitivo, sobrevivem apenas os mais aptos. No caso, aqueles que tem visão estratégica e inovação. E cada vez mais a inovação vem se tornando algo imprescindível para o sucesso das empresas.

De acordo com Simantob e Lippi (2003), mesmo em setores tradicionais, não basta que a empresa imprima melhorias incrementais de produtividade, eficiência operacional e reengenharia, é preciso inovar constantemente e mais que os concorrentes, se quiser manter-se competitivo.

Dessa forma, não resta ao empresário outra alternativa que não seja inovar. Quanto à qualidade dos produtos ou o atendimento aos clientes, ela continua sendo crucial, mas não é suficiente, e pode ser ampliada com ações e projetos inovadores e que nem sempre requerem grandes investimentos de capital.

Dado isso, como dito anteriormente, empresas que enfrentam grande concorrência, necessitam de inovação constante, para manter-se à frente de seus concorrentes. Portanto, esta pesquisa, teve como objetivo geral identificar as práticas de inovação que os empresários do ramo de bares e restaurantes da cidade de São Paulo consideram as mais importantes para o sucesso de seu negócio. Os objetivos específicos são: apresentar as principais inovações de produto, processo e marketing implementadas nas empresas nos últimos três anos; apresentar as intenções de inovação dessas empresas nos próximos dois anos.

2 Referencial Teórico

2.1 Inovação

A inovação tem sido definida por vários autores sob diferentes perspectivas. Drucker (2003) define inovação numa perspectiva econômica, que provém da oportunidade de explorar mudanças para criar novos negócios ou serviços diferentes. Apresenta a inovação como uma alavanca poderosa para muitas organizações e países que, ao inovarem, podem criar mudanças significativas no ambiente em que atuam, com potencial de influenciar decisivamente os rumos de sua indústria.

Rocha (2009) apresenta a inovação com uma visão de processo. Segundo ele, inovar é ter ideias novas, criar coisas novas ou rearranjar com eficácia as coisas antigas de uma forma original. É desenvolver e implementar essas ideias de forma a causar impacto, podendo estar relacionada tanto ao lançamento de novos produtos como a melhoria dos existentes ou à otimização de uma estrutura organizacional. É um processo, que se inicia quando as ideias são pensadas, passando pelo desenvolvimento do produto até a sua comercialização, o que implica um trabalho em equipe e o estabelecimento de processos formais para viabilizá-la. Os processos devem estimular a geração de ideias, favorecer a colaboração, reconhecer e premiar os que apresentarem novas ideias e principalmente as que gerarem valor para a organização.

Inovação é também vista como parte da estratégia competitiva. Está associada à oferta de novos produtos ou serviços aos clientes que posicionem a empresa com

vantagem com relação à concorrência, baseando-se no uso de um novo conhecimento, tecnologia, método ou novo mercado, bem como por meio da criação de novas formas de servir a mercados já estabelecidos (AFFUAH, 1998, TIDD; BESSANT, 2008).

O avanço da economia de serviços no mundo desenvolvido tem levado, progressivamente, a uma maior preocupação com a diferenciação da inovação em serviços. Gallouj e Savona (2009) sustentam que há três abordagens teóricas sobre a inovação em serviços: tecnicista, baseada em serviços e integradora. Na visão tecnicista, o foco está na análise das mudanças provocadas pelo processo de automação nos serviços, pela agregação de inovações tecnológicas no processo que podem significar ganhos de eficiência ou até mesmo a oferta de serviços totalmente novos como a recombinação de atividades existentes. Na abordagem baseada em serviços, a inovação é gerada a partir de um processo de desenvolvimento de novas capacidades obtidas pelo atendimento de uma necessidade de um ou mais clientes, produto de coprodução com o usuário que detém um conhecimento especializado. Já a abordagem integradora mescla as duas anteriores, ou seja, cada inovação em serviço pode ser interpretada como resultante da combinação da introdução de tecnologias, das competências necessárias para sua produção (competências do produtor) e para seu uso (competências do cliente).

Outros autores entendem que inovação de produtos e serviços é indissociável, tratando-as de uma maneira agregada (CORAL et al., 2009, FREIRE, 2000, DAVILA, 2007). Em essência, concordam que a inovação é uma implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Nessa perspectiva, inovação em produto ou serviço é a introdução de um benefício ou característica nova ou significativamente melhorada em relação às suas características ou usos pretendidos, resultando em modificações nos atributos do produto, com mudança na forma como ele é ofertado ou percebido pelos consumidores (CORAL et al., 2009)

Freire (2000) pontua que a inovação em processo está relacionada a um novo processo produtivo (melhores técnicas, automação de equipamentos e *softwares*) ou entrega (logística, embalagem, métodos de distribuição). Essas mudanças no processo de produção do produto ou serviço não geram necessariamente impacto no produto final, mas produzem benefícios no processo de produção geralmente com aumentos produtividade e redução de custos.

De acordo Freire (2000), a inovação organizacional refere-se à implementação de novos métodos organizacionais, podendo se traduzir em mudanças nas práticas de negócio, no lay-out, na organização do ambiente de trabalho ou nas relações externas da empresa.

Coral et al (2009) acrescentam que inovações em marketing envolvem implementações de novos métodos de marketing. Pode incluir mudanças na aparência do produto sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços.

A inovação de marketing tem uma perspectiva ampliada por alguns autores como Davila (2007), que preferem o conceito de inovação em modelo de negócios. Os modelos de negócio definem a maneira pela qual a empresa cria, vende e proporciona valor aos seus clientes. Inovar em modelos de negócio significa inovar ou combinar de

forma alternativa os processos de produção e distribuição, resultando em mudanças na proposição de valor e eventualmente no próprio público-alvo.

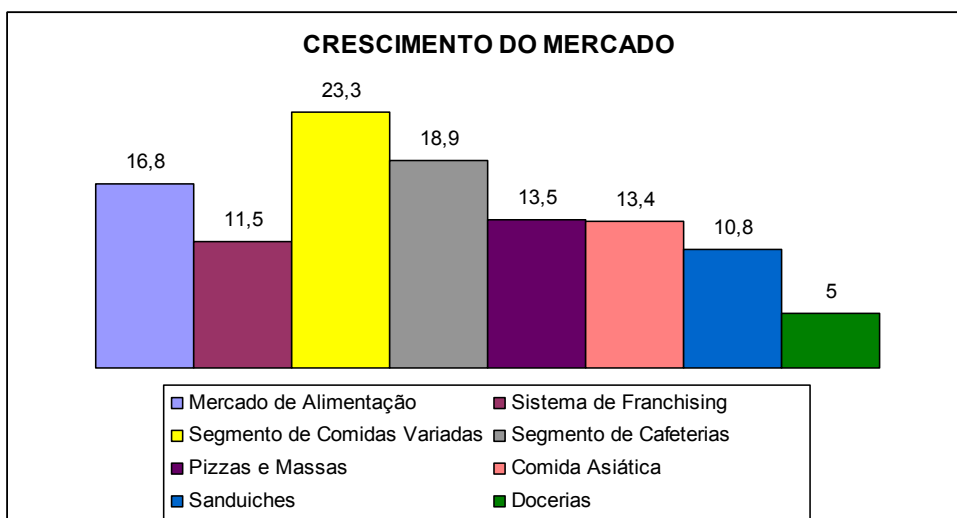
2.2 O setor de bares e restaurantes

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, a cidade de São Paulo tem cerca de 55 mil bares, restaurantes e lanchonetes. O setor responde por 8% dos empregos diretos do Brasil, o equivalente a seis milhões de vagas, sem contar os bares, restaurantes e botequins que vivem na informalidade (ABRASEL, 2012).

O setor encerrou o ano de 2010 com faturamento de R\$ 73 bilhões, cerca de um milhão de estabelecimentos espalhados pelo País, e comum crescimento real de 12% sobre o ano anterior, descontada a inflação.

Os setores que mais cresceram foram comidas variadas (23,3%) cafeterias (18,9%), pizzas e massas (13,5%), comida asiática (13,4%), sanduíches (10,8%) e docerias (5%). A Figura 1 mostra os dados levantados pela ABRASEL.

Figura 1- Crescimento do mercado de bares e restaurantes



Fonte: Elaborado pelos autores

Pesquisa realizada pela empresa Mailing List, revela que o setor continua mantendo taxas de crescimento elevado. Em 2011 foram abertos 18.399 restaurantes no país e, em 2012, o Brasil já contava com 222.358 empresas no ramo alimentício (ABRASEL, 2012).

De acordo com o Sindicato dos Hotéis e Restaurantes de São Paulo (SINHORES-SP, 2013), o setor gastronômico da cidade de São Paulo é o segundo maior do mundo com 12.500 restaurantes, 500 churrascarias, 1.200 pizzarias, 15 mil bares e 3.200 padarias, com 55 tipos de cozinhas diferentes.

Os números positivos do setor estão associados a um expressivo crescimento da demanda, decorrente do aquecimento da economia, crescimento do poder aquisitivo da população e maior presença das mulheres no mercado de trabalho.

A cidade de São Paulo, por exemplo, é sede de 38% das cem maiores empresas de capital aberto nacional, 63% dos grupos internacionais instalados no Brasil, dezessete dos vinte maiores bancos, cem das duzentas maiores empresas de tecnologia e

tem a maior bolsa de valores da América do Sul e sexta maior do mundo em volume de negócios. E ainda é a capital brasileira do turismo de negócios. (SINHORES-SP, 2013).

A cidade de São Paulo segue ainda uma tendência nacional de aumento de consumo per capita de alimentos fora de casa. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011), o brasileiro está cada dia comendo mais vezes fora de casa.

Do lado da oferta, as empresas enfrentam um público cada vez mais exigente, principalmente nas grandes metrópoles, que recebem grandes eventos de negócios, são sedes de grandes empresas e atendem a uma demanda mais qualificada e acostumada a um alto padrão de serviços e qualidade.

Ou seja, apesar da demanda crescente, o mercado permanece muito competitivo, exigindo desses estabelecimentos um posicionamento estratégico, segmentação clara, proposta de valor percebida pelos clientes e inovação constante alinhada às tendências e exigências do mercado consumidor.

De acordo com a ABRASEL (2012), a tendência do consumidor paulista é a procura por alimentos mais saudáveis, e segundo a associação desenvolver alimentos que possam ajudar as pessoas a serem mais saudáveis, está entre os ganhos que os estabelecimentos poder conquistar, se investirem em pesquisa e desenvolvimento. Ainda para ABRASEL o setor de alimentos está vivendo uma revolução. Os impactos vão desde a definição da real capacidade de competição internacional que o país terá num futuro próximo, até a inovação nos alimentos que serão colocados na mesa dos consumidores.

Segundo o Sebrae (2011), outro importante fator para obter destaque nesse mercado são as pessoas. Os empresários devem se preocupar e contratar e reter pessoas capacitadas e comprometidas com a satisfação do cliente, portanto, é importante que toda equipe seja bem treinada, além de identificar e adequar os serviços prestados para cada perfil de cliente. E do contato direto com o cliente surgem oportunidades de inovar e aperfeiçoar os serviços, a partir das críticas, sugestões e *insights*.

2.3 Tendências e inovação no setor de bares e restaurantes

A receita para as empresas do setor de alimentação é a procura por se distinguir na renhida batalha do mercado globalizado. Isso contém ingredientes clássicos como qualidade total, reengenharia, relação custo-benefício, compromisso com o cliente, etc. Essas ações, embora necessárias, não são mais suficientes para garantir a competitividade e o crescimento. A inovação tornou-se peça chave no setor de alimentação.

Bahl (2003) apresenta algumas tendências para o setor de restaurantes como aumento das cadeias de fast-food, maior consumo de alimentos prontos ou semi-prontos, maior preocupação em identificar os ingredientes dos alimentos e maior popularização dos restaurantes temáticos.

O setor de restaurantes segue algumas tendências de mudanças nos hábitos e preferências do consumidor. Uma dessas demandas está associada à procura por ofertas diferenciadas, exclusivas e uso de ingredientes típicos ou regionais. Isso requer maior investimento em criar e reciclar novas receitas culinárias e utilizar matérias primas diversificadas.

As modificações dos serviços de alimentação também estão relacionadas ao estilo de vida, à disponibilidade de tempo e aos novos hábitos alimentares. Isso é um desafio, mas também uma oportunidade para segmentação e criação de novos modelos de negócio.

Segundo a ABRASEL (2012), as empresas do setor não podem mais oferecer apenas alimentos, é essencial que elas ofereçam e tragam a mesa o impensável e superem as expectativas dos clientes. Para isso, são necessários criatividade e esforço para garantir a qualidade do atendimento e superar as expectativas do cliente, já que a percepção de qualidade não está apenas no produto tangível, mas sim na reação do cliente a uma experiência de atendimento.

A inovação pode estar inserida de várias formas: na oferta de pratos ou receitas diferenciadas, na combinação de matérias primas, no processo de higienização, cocção ou cozimento, na tecnologia embutida nos equipamentos como fornos, no layout da cozinha e da área de atendimento, adquirido por um restaurante e de muitas outras formas.

Na inovação em processo, as cozinhas profissionais oferecem cada vez mais equipamentos modernos e automatizados para ampliar a produtividade, reduzir perdas e custos e aumentar a padronização de qualidade.

No segmento de alimentação rápida, onde as pessoas possuem cada vez menos tempo para se alimentar, as inovações recaem não somente sobre os produtos e o processo de preparo dos alimentos, mas também na integração das áreas de pedido e entrega.

Outra área de inovação é nos sistemas de atendimento. A informatização tornou-se mandatória, garantindo melhor controle e mais agilidade no processo de cobrança. Ocorre que novos equipamentos e sistemas surgem a cada período, como os baseados em comandas eletrônicas, usando código de barras, *palms*, *smart-phones* e similares (MARICATO, 2001).

De acordo com a ABRASEL (2012), muitas das inovações adotadas pelas empresas as tendências são ditadas pelo mercado. Ocorrem naturalmente quando os consumidores utilizam produtos ou serviços de forma tal que passam a se tornar hábitos cotidianos, obrigando as demais empresas a segui-las. Algumas vezes, adaptações ou simples alterações em design, exposição dos produtos, *lay-out* físico podem ter forte impacto sobre a percepção dos consumidores, refletindo em aumento de vendas.

Ottenbacher e Harrington (2007) desenvolveram um modelo para auxiliar os restaurantes em seu processo de inovação. Esse modelo consiste em uma metodologia baseada em passos como criar novas bases para os produtos, testar variações de ingredientes, desenvolver novas formas de produzir separadamente as partes da receita.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa tem como objetivo principal identificar as práticas de inovação que empresários do ramo de bares e restaurantes da cidade de São Paulo consideram as mais importantes para o sucesso de seu negócio.

Considerados o objetivo e o universo da pesquisa, constituído por 55 mil bares, restaurantes e lanchonetes na cidade de São Paulo e, por se tratar de um ambiente composto majoritariamente por empresas de pequeno porte, optou-se por uma pesquisa

quantitativa descritiva, considerando-se que há potencial de acesso aos empreendedores e principais gestores dessas organizações, somado ao fato de se quer avaliar práticas conhecidas e usuais.

Essa escolha do método, todavia, tem algumas implicações. De acordo com Ochoa e Pena (2012), não há consenso de como se medir a inovação nas empresas, havendo uma dispersão de propostas na literatura, o que dificulta a construção de mecanismos para efetuar uma medição padronizada e comparável dentro e entre os setores da economia.

Dentre as propostas encontradas na literatura, três abordagens prevalecem para medir a inovação: a inovação como processo, a inovação como um resultado e a inovação como uma capacidade organizacional. Cada uma dessas abordagens tem a sua própria visão do conceito de inovação e suas implicações.

Ochoa e Pena (2012) concluem que a tendência que prevalece na literatura é a abordagem para a inovação como uma capacidade organizacional, porque incluem uma visão sistêmica da inovação abrangendo uma gama mais ampla de características mensuráveis. Constataram também que o investimento em inovação, a cultura, a estrutura organizacional e o número de inovações via patentes e licenças geradas são as características que aparecem com maior frequência na literatura, e que há uma ênfase de estudos quantitativos focados principalmente nas inovações tecnológicas.

Complementarmente, Kuczmarski e Shapiro (2012), apontam que as métricas mais usuais para medir inovação são o percentual de faturamento dos produtos lançados no último ano com relação ao faturamento total da empresa, as receitas de inovação por empregado, o aumento da velocidade de *go-to-market* e as patentes, essas últimas no caso de empresas de base tecnológica.

Considerado o fato de que a maior parte desses empreendedores não tem registros que os possibilitem resgatar indicadores tradicionais de inovação sugeridos pela literatura, o uso destes se torna inviável.

Essa dificuldade já apontada por Ochoa e Pena (2002), reforçou a necessidade de se construir um questionário próprio. Além disso, considerado o fato de que o objetivo da pesquisa é identificar as práticas de inovações no setor sob a perspectiva do empreendedor, o desafio passou a ser buscar medidas de inovações sob a visão deste empresário, do que ele já pratica e do que ele entende por inovação.

Um questionário foi então estruturado com base em questões específicas sobre inovações usuais no setor em estudo, a partir das ações conhecidas e apresentadas em trabalhos e publicações sobre bares, restaurantes e lanchonetes (BAHL, 2003, VIANA, 1996, ABRASEL, 2012, MARICATO, 2001, SINHORES, 2013).

Para compor as questões do questionário, além da avaliação das práticas inovadoras que aparecem na literatura, foi necessário definir, dentre as diversas perspectivas, as dimensões que se pretende analisar. Optou-se por segmentar a inovação em três grupos: inovação de produtos, inovação de processos e inovação marketing/modelos de negócio, seguindo a orientação de autores como Coral et al. (2009), Freire (2000) e Davila (2007).

Outro fator importante na construção do questionário diz respeito à questão temporal. Kuczmarski e Shapiro (2012) vêem a inovação como um processo evolutivo, sugerindo que seja medida em duas posições no tempo: passado e futuro. Os autores propõem que se avalie a inovação já implementada no passado, como sinal do esforço já desenvolvido pela empresa até o momento, mas também o interesse ou a intenção de

inovar do empresário, seus planos de investimento no futuro próximo. A pesquisa seguiu a recomendação desses autores, segmentando o questionário em duas etapas: inovações lançados nos últimos três anos como medida de inovações implementadas e inovações que pretendem lançar nos próximos 2 anos como intenção de inovar.

Como resultado o instrumento de pesquisa foi constituído de três blocos, o primeiro com informações sobre o entrevistado e sua empresa, o segundo bloco com questões relacionadas às práticas inovadoras já implementadas e o terceiro bloco com questões relacionadas à intenção de inovar.

Para validação do questionário foi aplicado um pré-teste com 10 proprietários de restaurantes e lanchonetes, que sugeriram alterações na forma de redação, além da eliminação de algumas das questões inicialmente formuladas. O instrumento final ficou composto com 6 questões relacionadas à inovação de produto, 7 questões associadas à inovação de processo e 4 questões relacionadas à inovação em modelos de negócio.

4. Resultados

O instrumento de pesquisa foi aplicado a gestores ou proprietários de restaurantes, bares e lanchonetes na cidade de São Paulo. Um total de 128 respostas foi recebido, representando todos os segmentos de empresas do setor.

4.1 Perfil das empresas e dos entrevistados

Das empresas entrevistadas, 5% são as lanchonetes, 10% restaurantes por quilo, 14% restaurantes *self-service*, 22% bares e 23% restaurantes a *la-carte*, e 26% restaurante-bar.

Os respondentes, empresários ou principais gestores das empresas deste segmento, têm idade média de 32 anos. A maioria dos respondentes tem idade entre 20 e 35 anos. Quanto ao grau de escolaridade, 13% tem ensino médio incompleto, 36% ensino médio completo, 20% ensino superior incompleto e 31 % ensino superior completo.

Com relação às empresas, a primeira questão foi relacionada ao ticket médio de venda, pois este caracteriza o segmento alvo do negócio em análise. Do total dos respondentes, 26% relatam ticket médio de até R\$25, 26% apresentam ticket entre R\$25 e R\$50, 38% entre R\$25 e R\$50, 27% entre R\$50 e R\$75 e 9% da amostra ticket de R\$75 ou mais.

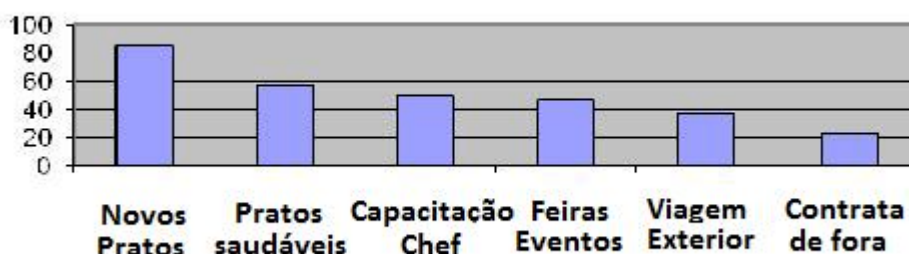
Outra questão está relacionada à faixa de faturamento, Observe-se que, da amostra de 128 entrevistados, apenas 45 responderam esta questão, Dentre eles, a maioria (45%) respondeu que fatura acima de R\$ 75.000,00 por mês, seguido pelos que faturam de R\$ 50.000,00 até R\$ 75.000,00 (31%). Os empresários que faturam menos de R\$ 50.000,00 por mês (24%) foram a minoria entre os respondentes.

4.2 Práticas inovadoras implementadas pelas empresas

O segundo bloco buscou informações sobre práticas inovadoras que os proprietários, realizaram ou não em seus estabelecimentos nos últimos três anos. Foi subdividido em três partes: seis questões voltadas para inovação em produto, sete para inovação de processo e quatro para inovação em marketing e modelo de negócio. Para cada assertiva, os respondentes apontaram se implementaram ou não a prática nos últimos três anos.

No tocante à inovação em produto, pode-se observar que a implementação de novos pratos no cardápio foi a prática mais presente na ação desses empreendedores, seguida de inclusão de pratos mais saudáveis na grade do cardápio, capacitação do chef ou do responsável pela cozinha, inovações no cardápio decorrentes de ideias em visitas a feira ou eventos, inovações trazidas de viagens ou contatos com profissionais estrangeiros e, por último, com a menor pontuação, a contratação de profissionais externos ou consultores para elaboração de novos pratos.

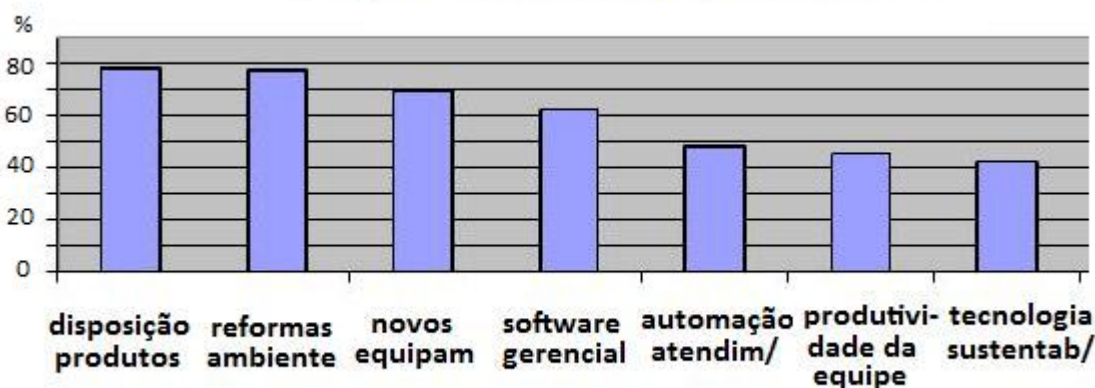
Figura 2 - Praticas de Inovação de Produto



Fonte: elaborada pelos autores

Com relação à inovação em processos, a resposta mais frequente está relacionada ao melhorias no modo como os produtos são dispostos aos clientes, seguida de reformas no ambiente, aquisição de novos equipamentos, implantação ou atualização de softwares e sistemas de controle gerencial, automação no atendimento com implantação de *palms*, comandas eletrônicas ou outros dispositivos similares, melhoria na produtividade da equipe decorrente de treinamento ou substituição de funcionários, implantação de tecnologias ou processos sustentáveis. Na figura 3, estão representados os percentuais de apontamento de cada uma dessas ações nas empresas pesquisadas nos últimos 3 anos.

Figura 3 - Práticas de Inovação de Processo

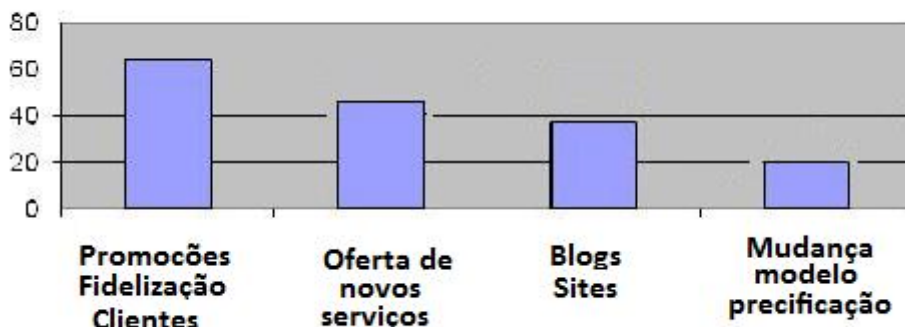


Fonte: elaborada pelos autores

Inovação em marketing e modelo de negócio realizadas

No tocante à inovação em marketing e modelos de negócio, pode-se observar que possível analisar que a maior ênfase foi dado a promoções e formas de fidelizar o cliente, seguido da oferta de novos serviços ao cliente, como *vallet*, espaço para festas e aniversários, sistemas de reserva, seguido de mecanismos de comunicação digital como sites, blogs e similares. A inovação com menor percentual de resposta foi a mudança de modelo de negócio ou a introdução de novos sistemas de precificação, por exemplo comida a quilo. A figura 4 apresenta os resultados da pesquisa.

Figura 4 - Inovações em Marketing



Fonte: elaborado pelos autores

4.3 Intenção de inovar

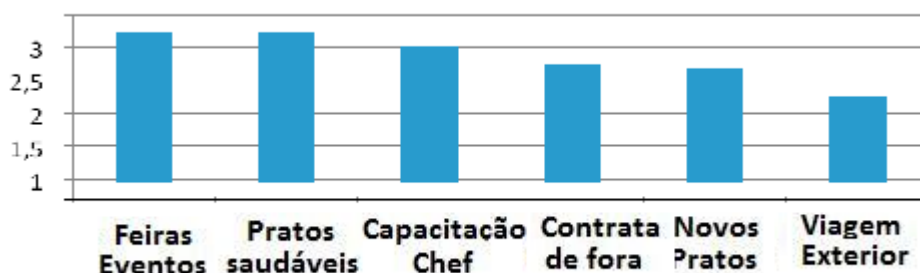
O bloco seguinte foi composto de questões relacionadas à intenção de inovar. Pediu-se ao respondente que apontasse, numa escala do tipo Likert de “1” a “4”, a sua intenção de adotar ou ampliar a prática em referência nos próximos dois anos.

Na escala adotada, “4” indica forte intenção de adotar ou ampliar a prática e “1” sem intenção de adotar a prática ou intenção de abandoná-la.

Intenção de Inovar em produtos

A Figura 5 apresenta as intenções de inovar em produtos. Observa-se que a maioria dos entrevistados pretende visitar feiras e eventos para inspirar a criação de novos produtos nos próximos 2 anos. O segundo ponto mais destacado pelos entrevistados foi a criação e ampliação da oferta de pratos saudáveis. De outro lado, a prática inovadora menos indicada como ação prevista no futuro próximo pelo conjunto de respondentes foi a realização de viagens ao exterior para conhecer experiências internacionais.

Figura 5 - Intenção de Inovar em Produtos

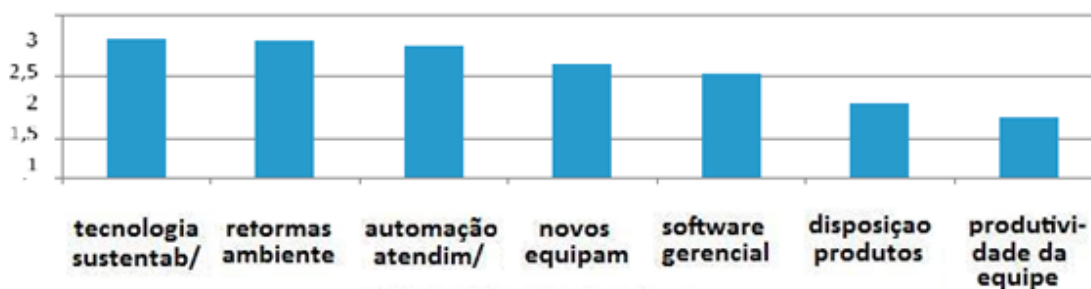


Fonte: elaborada pelos autores

Intenção de Inovar em processo

As intenções dos empresários e gestores em inovar em processo nos próximos 2 anos estão expressas na Figura 6. Pode-se verificar que a maior preocupação apontada é com investimentos em tecnologias sustentáveis, embora essa prática apareça na última posição como prática implementada. A segunda ação mais importante para os próximos dois anos foram as reformas do ambiente. A pesquisa também mostra que o investimento em formação e capacitação da equipe não é prioridade dos empreendedores do setor.

Figura 6 - Intenção em inovar em processos



Fonte: elaborada pelos autores

Intenção de Inovar em Marketing e Modelo de negócio

O gráfico 7 mostra a intenção dos empresários em inovar em marketing e modelo de negócio. Os resultados mostram preocupação dos empreendedores e gestores em ampliar a comunicação com os clientes, mais particularmente as ações de comunicação via mídias digitais, blogs e Internet, seguida de ampliação das promoções

e campanhas de fidelização. Não mostraram intenção de mudar o modelo de precificação.

Figura 7 - Intenção de Inovar em Marketing



Fonte: elaborado pelos autores

5. Discussão

Esta pesquisa tem como objetivo apresentar as práticas de inovação de que os proprietários de bares e restaurantes da cidade de São Paulo consideram as mais importantes.

Com relação às práticas implementadas nos últimos três anos, observou-se que, com relação às inovações de produto, os itens mais apontados foram a inclusão de novos pratos e de pratos saudáveis. Pode-se inferir que esses fatores estejam associados à pressão de um mercado mais competitivo, que leva as empresas a se diferenciar, lançando pratos exclusivos e novidades para atraírem mais consumidores. Paralelamente, as práticas das empresas seguem também uma tendência inexorável, qual seja a mudança nos hábitos do consumidor em busca de uma alimentação mais saudável.

Por outro lado, quando se analisa as intenções de inovar em produtos, aparece em primeiro lugar a participação em feiras e eventos do setor, seguida pela inclusão de pratos saudáveis. A participação em feiras parece um objetivo coletivo, dada a necessidade de se avaliar novos ingredientes, equipamentos e outros recursos que potencializem a geração de produtos, o que potencializa o aumento da competitividade dessas empresas.

Com relação às inovações em processo, no tocante às práticas já implementadas, aparece com destaque à inovação na disposição de produtos e reformas no ambiente. As duas práticas estão de certa forma associadas e implicam em melhoria no lay-out, arquitetura interna, displays, aumentando a atratividade e aumento o fluxo de pessoas. Observa-se muitas padarias e lanchonetes realizando importantes investimentos em reformas e modernização do espaço físico, que se somam a mudanças significativas em processos de produção e percepção de qualidade pelo cliente.

Considerando a intenção de inovar em processos, os empresários e gestores apontaram forte interesse em investir em tecnologias sustentáveis. Parece lógico que haja cada vez mais ações direcionadas para a sustentabilidade, tanto pela

conscientização do empresariado, quanto pela imagem e reputação positiva que essas ações podem resultar. Por outro lado, é importante notar que apesar de ser uma intenção, a mesma prática aparece na última posição como ação implementada, mostrando que pode haver uma certa dissonância entre o discurso a favor da sustentabilidade e sua prática.

No tocante às inovações em marketing e modelo de negócios já implementadas, prevalecem as estratégias de promoção e fidelização de clientes. Isso está associado a uma mudança no grau de exigência do consumidor, que procura experiências ao invés de apenas uma refeição, além de uma visão mais moderna de uma nova geração de empreendedores com relação à necessidade de criar laços mais fortes com seus consumidores.

Na comparação com a intenção de inovar em marketing, aparecem o interesse dos empreendedores em criar blogs, sites e outros canais de comunicação eletrônica, o que é coerente com a tendência de modernizar e ampliar o relacionamento com clientes, usando ferramentas que atualmente estão mais disponíveis e acessíveis a uma grande gama de empresas.

Os resultados demonstram que existe um ambiente favorável e uma disposição, de grande parte dos empreendedores, na sua maioria jovem, para a inovação, para a melhoria de processos e para as ações promocionais

Limitações do estudo e sugestões de novas pesquisas

A presente pesquisa tem a proposta de avançar na avaliação das práticas inovadoras de um importante setor da economia: o de bares, restaurantes e lanchonetes.

Apesar dos dados se mostrarem consistentes e coerentes com os sinais emanados pelo mercado, há importantes limitações que devem ser consideradas antes de poder generalizar os resultados.

Dentre elas, há uma necessidade de maior rigor na definição das métricas, aqui traduzidas como a descrição das práticas inovadoras. Embora se tenha recorrido a publicações especializadas de revistas e associações de classe e depoimentos de empresários do setor, para gerar uma lista inicial posteriormente validada por um pré-teste, essa é uma limitação a ser superada. A análise dos dados também ficou limitada a uma análise de comparação de médias de respostas, que visou atender exclusivamente aos objetivos específicos desta pesquisa, havendo potencial de se ampliar a análise e a própria amostra.

Sugere-se novas pesquisas qualitativas, incluindo entrevistas e grupos de foco, bem como novas pesquisas com amostras mais significativas que permitiriam análise cruzada, comparação entre subsetores, faixa de faturamento, nível de educação do empreendedor, dentre outras variáveis.

6. Referências Bibliográficas

ABRASEL. **Inovação no Setor de Alimentação, a Chave para Novos Mercados.** Disponível em: < <http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/782-300911-inovacao-no-setor-de-alimentacao-a-chave-para-novos-mercados.html>>. acesso em 30/09/2012

AFUAH, Allan. **Innovation management: strategies, implementation, and profit.** New York: Oxford University Press, 1998.

ANR- **Associação Nacional de Restaurantes**, disponível em http://www.anrbrasil.com.br/new/news_anr.php acesso em 30/03/2013

CORAL, E; OGLIARI, A.; ABREU A. F. **Gestão Integrada da Inovação.** São Paulo: Atlas, 2009.

CORIOLOANO, Luzia Neide M.T. **Turismo nos discursos, nas políticas e no combate à pobreza.** São Paulo: Annablume, 2006

DAVILA, Tony. **As regras da inovação.** São Paulo: Bookman, 2007.

DAVIS, William. **Mitos da administração: tudo o que você pensa que sabe, pode estar errado.** São Paulo: Negócio, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FREIRE, Adriano. **Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal.** Lisboa/São Paulo: Verbo, 2002.

GALLOUJ, F., SAVONA, M. **Innovation in services: a review of the debate and the research agenda.** Journal of Evolutionary Economics, p. 149-172, 2009

KUCZMARSKI, Thomas; SHAPIRO, Thomas. **Measuring your return on innovation.** Marketing News; ; 31, 12 p.; Jun 1997

MARICATO, Percival. **Como Montar e Administrar Bares e Restaurantes.** São Paulo: SENAC, 2001.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006

OCHOA, Rafael; PENA, Jose I. **Measuring Innovation: Trends and Characteristics.** International Society for Professional Innovation Management Proceedings ,2012

OTTENDACHER, M; HARRINGTON. R J. **An analysis on the idea generation process of Michelin-starred chefs,** International CHRIE Conference, I- CHRIE, Dallas, USA, 2007

ROCHA, Lygia Carvalho. **Gestão Estratégica: criatividade e inovação.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SEBRAE. **Consumo de alimentos fora do domicílio aumenta.** Disponível em:< http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/segmentos-apoiados/bares-e-restaurantes-1/gestao/integra_bia/ident_unico/18413 >. Acesso em 20/10/2011.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas. São Paulo: Editora Globo, 2003.

SINHORES. **Dados Técnicos.** Disponível em: < http://www.sinhores-sp.com.br/dados_tecnicos.htm>. Acessado dia 17/10/2011 as 17:45.

TIDD, J. & BESSANT, J. **Gestão da Inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2008.