

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO DA  
INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE  
NO SETOR DE SERVIÇOS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Lissandro Dorneles Dalla Nora**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

# **PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS**

**Lissandro Dorneles Dalla Nora**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós- Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

---

© 2011

Todos os direitos autorais reservados a Lissandro Dorneles Dalla Nora. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Pedro de Oliveira 283 – Santa Maria RS – CEP 97095-520

Fone (0xx)55 99125564; E-mail: [dallanora.lissandro@gmail.com](mailto:dallanora.lissandro@gmail.com)

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO DA  
INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE  
NO SETOR DE SERVIÇOS**

elaborado por  
**Lissandro Dorneles Dalla Nora**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Engenharia de Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr.**  
(Presidente/Orientador)

---

**Eugênio de Oliveira Simonetto, Dr. (UFSM)**

---

**Janis Elisa Ruppenthal, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, 27 de Junho de 2011.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha esposa, à minha mãe e ao meu pai.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Doutor JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK, que compartilhou a importância de desvendar o desenvolvimento da inovação e competitividade nos serviços e que disponibilizou seu tempo para exercer a orientação com muita dedicação, contribuindo para a minha formação como professor e pesquisador.

Ao programa de engenharia de produção da Universidade Federal de Santa Maria.

A todos os professores do programa de mestrado pelos ensinamentos transmitidos e a todos os meus amigos e colegas de mestrado pelo apoio e incentivo.

Aos colegas e amigos do Núcleo de Inovação e Competitividade (NIC) durante o período de mestrado pelos conhecimentos e tempo compartilhados.

Em especial a minha esposa NÚBIA, a meus pais NERI e LENIR pela torcida, apoio e paciência em todos os momentos.

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.”

(Peter Drucker)

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS**

AUTOR: LISSANDRO DORNELES DALLA NORA

ORIENTADOR: JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 27 de Junho de 2011.

Dado o cenário de crescimento da participação na economia Brasileira do setor de serviço, contribuindo para uma maior competitividade, a inovação em serviços é um tema que demanda ser estudado com maior compreensão e aprofundamento. No caminho de colaborar para o avanço do número de pesquisas é que foi proposto este trabalho para o desenvolvimento de uma proposta de diagnóstico da inovação e competitividade para o setor de serviços. Para atender esse objetivo a pesquisa desenvolveu a revisão da literatura de maneira abrangente, cobrindo os termos serviço, inovação e competitividade, apresentando uma base de conhecimento integrado a proposta. A estratégia de pesquisa adotada foi à pesquisa-ação, para uma análise qualitativa do estudo da unidade em investigação. A proposta de diagnóstico desenvolvida buscou direcionar o modelo apresentado pelo Núcleo de Inovação e competitividade, ao âmbito do setor em estudo, sendo seu desenvolvimento orientado aos cinco fatores: Produção, Tecnologia, Recursos Humanos, Finanças e Marketing. Depois de construído o modelo, sua aplicação demonstrou de forma dinâmica, a sua validade, apresentando-se como um instrumento de diagnóstico produtivo e prático no sentido de apoiar consultores e gestores na avaliação global de empresas, permitindo também analisar a atuação da empresa no desenvolvimento de formas competitivas de posicionamento considerando todas as dimensões atribuídas no diagnóstico. Este trabalho, por fim, colaborou para preencher a lacuna identificada ao articular um conjunto de literatura direcionada aos serviços no desenvolvimento da proposta de diagnóstico.

**Palavras Chaves:** Inovação Organizacional. Competitividade Empresarial.  
Diagnóstico Organizacional. Setor Serviços.



## ABSTRACT

Master's Degree Dissertation  
Masters' Degree Program in Production Engineering  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

### **PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NO SETOR DE SERVIÇOS**

AUTHOR: LISSANDRO DORNELES DALLA NORA  
ADVISER: PROF. DR. JULIO CEZAR MAIRESSE SILUK  
Date and Local of Defence: Santa Maria, July, 27<sup>th</sup>, 2011.

Given the context of a growing stake in the Brazilian economy's service sector, contributing to increased competitiveness, innovation in services is an issue that demands to be studied in greater depth and understanding. On the way to work together to advance the number of searches is that this work was proposed to develop a proposal for diagnosis of innovation and competitiveness in the service sector. To meet this objective the research developed in the literature review in a comprehensive, covering the terms of service, innovation and competitiveness, with an integrated knowledge base of the proposal. The research strategy adopted was to action research, a qualitative analysis for the study of the unit under investigation. The proposed diagnosis developed seeks to direct the model presented by the Center for Innovation and competitiveness in the sector under study, and development geared to the five factors: Production, Technology, Human Resources, Finance and Marketing. After having constructed the model and its application demonstrated dynamically, its validity, presenting as a diagnostic tool productive and practical to support consultants and managers in evaluating global companies, allowing also analyze the performance of the company in developing a competitive positioning considering all the dimensions given in the diagnosis. This work eventually helped to fill the gap identified by articulating a set of reports related to services in the development of the proposed diagnosis.

**Key-words:** Organizational Innovation. Business Competitiveness. Organizational Diagnosis. Services Sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação de serviços .....	28
Figura 2 - Tipologia de serviços .....	31
Figura 3 - Estratégias competitivas genéricas de Porter .....	48
Figura 4 - Forças que governam a competição em um setor .....	51
Figura 5 - O sistema de produção de serviços .....	65
Figura 6 - Papel da tecnologia no encontro de serviço .....	68
Figura 7 - Roda do RH bem-sucedido em empresas de serviços .....	70
Figura 8 – A lógica do lucro em um contexto de serviços .....	71
Figura 9 - Riscos econômicos e Financeiros.....	72
Figura 10 - O círculo de marketing .....	73
Figura 11 - Fator Produção .....	78
Figura 12 - Fator Tecnologia .....	81
Figura 13 - Fator Recursos Humanos .....	83
Figura 14 - Fator Finanças .....	86
Figura 15 - Fator Marketing .....	88
Figura 16 - Consolidado dos Fatores .....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura do trabalho.....	21
Quadro 2- Conceito de serviços .....	24
Quadro 3 - Diferenças entre serviços e bens físicos .....	25
Quadro 4 - Princípios OECD para inovação.....	38
Quadro 5 - Os quatro estágios da competitividade .....	43
Quadro 6 - Diagnóstico Fator Produção (F1) .....	77
Quadro 7 - Diagnóstico Fator Tecnologia (F2) .....	80
Quadro 8 - Diagnóstico Fator Recursos Humanos (F3) .....	82
Quadro 9 - Diagnóstico Fator Finanças (F4) .....	85
Quadro 10 - Diagnóstico Fator Marketing (F5) .....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo entre setores no brasil 2002 - 2007.....	18
---	----

## LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A- Análise da Produção.....	102
Apêndice B - Análise da Tecnologia.....	103
Apêndice C - Análise dos Recursos Humanos.....	104
Apêndice D - Análise Financeira .....	105
Apêndice E - Análise de Marketing .....	106

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>10</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>12</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES</b> .....	<b>13</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>14</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>1.1 Justificativa</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3 Estrutura do Trabalho</b> .....	<b>19</b>
<b>2 OPERAÇÃO DE SERVIÇOS</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Definições de Serviços</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 Características de serviço.....	24
2.1.2 Classificação de serviços.....	27
<b>2.2 O setor de serviços</b> .....	<b>32</b>
<b>2.3 Inovação</b> .....	<b>33</b>
2.3.1 Capacidade de inovar .....	36
2.3.1.1 O cliente como promotor da inovação .....	39
<b>2.4 Competitividade</b> .....	<b>39</b>
2.4.1 Vantagem Competitiva e Diferenciação.....	41
<b>2.5 Estratégia competitiva em serviços</b> .....	<b>44</b>
<b>2.6 Diagnóstico Empresarial</b> .....	<b>49</b>
2.6.1 Diagnóstico da competitividade .....	50
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>54</b>
<b>3.1 Etapas da pesquisa</b> .....	<b>54</b>
3.1.1 Construção teórico-conceitual.....	54

3.1.2 Pesquisa de campo .....	55
3.1.2.1 População e unidade de análise.....	56
3.1.2.2 Organização e aplicação do diagnóstico .....	56
3.1.3 Resultados .....	57
<b>3.2 Delimitação da pesquisa .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3 Formulação do problema de pesquisa.....</b>	<b>60</b>
<b>3.4 Coleta de Dados .....</b>	<b>61</b>
<b>3.5 Análise dos dados .....</b>	<b>62</b>
<b>4 MODELO DE DIAGNÓSTICO PROPOSTO .....</b>	<b>64</b>
4.1 Produção .....	64
4.2 Tecnologia .....	66
4.3 Recursos Humanos .....	69
4.4 Finanças .....	71
4.5 Marketing.....	73
<b>5 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....</b>	<b>75</b>
5.1 O setor de serviços de telecomunicações brasileiro.....	75
5.2 A empresa.....	76
5.3 Produção .....	77
5.4 Tecnologia .....	79
5.5 Recursos Humanos .....	81
5.6 Finanças .....	84
5.7 Marketing .....	86
5.8 Índice da inovação .....	88
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>91</b>
6.1 Conclusões.....	91
6.2 Recomendações: .....	94
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>101</b>

# 1 INTRODUÇÃO

As principais economias do mundo após seu amadurecimento tornam-se dominadas por empresas baseadas em serviços. E neste ambiente, muitas das ferramentas de gestão e técnicas de apoio aos gestores foram concebidas para enfrentarem os desafios das sociedades voltadas para o produto. Mas a prestação de um serviço implica em algo a mais: a gestão de clientes, que não são apenas os consumidores deste serviço, mas também podem ser parte integrante de sua produção. E esta participação tem capacidade de interferir nas empresas, que precisam desenvolver formas criativas para ampliar suas vantagens.

Na atualidade, o contexto dos mercados apresenta-se com alta competitividade, aliada ao excesso de informação, o curto ciclo de vida dos produtos e a concorrência acirrada, levando as empresas a procura de novas formas de atuarem para manter ou atingir o êxito, estando sempre em busca de inovar, criando novos produtos e serviços, a fim de obter vantagens competitivas.

O setor de serviços, por sua participação na economia nacional, precisa de ferramentas de gestão que proporcionem uma maior assertividade nas ações frente à concorrência, desenvolvendo suas competências, proporcionando ganhos de competitividade. Para isto, cada vez mais, torna-se necessária à construção de mecanismos de apoio a este mercado, de tal maneira que, apresente os dados necessários à análise da organização, internamente e frente ao mercado.

Neste contexto parte-se da contextualização das referências bibliográficas sobre o setor de serviços, suas interações e necessidades, como alicerce para o desenvolvimento desta dissertação de mestrado que pretende construir um diagnóstico da inovação e competitividade voltado para as empresas do setor de serviços.

Em relação ao problema a ser respondido apresenta-se na seguinte questão: Como gerar um diagnóstico da inovação e competitividade de uma organização prestadora de serviços, para que possibilite a mesma desenvolver ações de melhoria?

Com a ideia de aproximar à realidade deste estudo as referências da bibliografia, adota-se partir do modelo desenvolvido pelo Núcleo de Inovação e Competitividade (NIC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) para



diagnóstico do setor metal mecânico adaptando-o ao setor de serviços, adotando como base os trabalhos desenvolvidos por pesquisadores do tema serviços, desenvolvendo a partir dos contextos, a interação dos requisitos necessários a construção do modelo específico ao setor de estudos.

## 1.1 Justificativa

A participação crescente do emprego e do valor agregado dos serviços faz com que um melhor entendimento sobre as especificidades das atividades do setor tenha cada vez mais importância. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), 70% da renda dos Estados Unidos são oriundas da indústria dos serviços, sendo que nos últimos 30 anos foram adicionados a este setor mais de 44 milhões de novos postos de trabalhos nos Estados Unidos.

A origem das grandes dificuldades em se lidar com a inovação em serviços está em sua intangibilidade, que faz com que a precisa definição do conceito e seu subsequente projeto torne-se difícil. As falhas em serviços decorrem de certos fatores e da falta de um método sistemático para o diagnóstico e controle, sendo que o desenvolvimento de um novo serviço geralmente é caracterizado por tentativa e erro.

O Brasil, em sua caminhada para consolidar o *status* de economia emergente, o setor de serviços surge com grande importância, como demonstram os dados da análise do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2007a, 2007b, 2007c) que coloca a participação no produto interno bruto no percentual de 64% ao setor de serviços, contra as participações na ordem de 30% do setor industrial e 6% ao setor agrícola, valores que demonstram a importância deste setor para a economia nacional. Assim, nos últimos anos, poucas pesquisas foram conduzidas para entender melhor o setor, mensurando principalmente o impacto da qualidade destes serviços como forma de avaliar a competitividade entre os atuantes no setor.

A Tabela 1 apresenta o comparativo entre os setores do comércio, indústria e serviços no Brasil entre os anos de 2002 e 2007, permitindo visualizar a representatividade que o setor de serviços demonstra na economia do Brasil, na análise dos dados percebe-se a importância deste setor dentro do contexto econômico brasileiro com ganhos de representatividade entre os anos de 2002 e

2007. Elaborada com base nos dados da Pesquisa Industrial Anual (PIA), da Pesquisa Anual de Comércio (PAC) e da Pesquisa Anual de Serviços (PAS)<sup>1</sup> do IBGE.

Tabela 1 - Comparativo entre setores no Brasil 2002 - 2007

<b>Nº de Empresas (A)</b>			
	<b>2002</b>	<b>2007</b>	<b>Variação</b>
Comércio	1.221.717	1.521.259	25%
Indústria	130.913	154.988	18%
Serviços	235.670	1.001.922	325%

<b>Pessoal Ocupado (B)</b>			
	<b>2002</b>	<b>2007</b>	<b>Variação</b>
Comércio	5.943.100	7.557.125	27%
Indústria	5.453.460	6.768.131	24%
Serviços	990.798	8.703.867	778%

<b>Receita Bruta (1000 R\$) (C)</b>			
	<b>2002</b>	<b>2007</b>	<b>Variação</b>
Comércio	R\$ 582.036.734,00	R\$ 1.082.282.852,00	86%
Indústria	R\$ 757.152.125,00	R\$ 1.466.155.791,00	94%
Serviços	R\$ 37.027.961,00	R\$ 632.896.636,00	1609%

<b>Salário e retiradas (1000 R\$) (D)</b>			
	<b>2002</b>	<b>2007</b>	<b>Variação</b>
Comércio	R\$ 32.868.742,00	R\$ 61.271.862,00	86%
Indústria	R\$ 63.909.526,00	R\$ 118.031.908,00	85%
Serviços	R\$ 7.108.423,00	R\$ 106.821.862,00	1403%

<b>Salário e retiradas por pessoa ocupada (D/B)</b>			
	<b>2002</b>	<b>2007</b>	<b>Variação</b>
Comércio	R\$ 5.530,57	R\$ 8.107,83	47%
Indústria	R\$ 11.719,08	R\$ 17.439,37	49%
Serviços	R\$ 7.174,44	R\$ 12.272,92	71%

<b>Receita Bruta por pessoa ocupada (C/B)</b>			
	<b>2002</b>	<b>2007</b>	<b>Variação</b>
Comércio	R\$ 97.934,87	R\$ 143.213,57	46%
Indústria	R\$ 138.838,85	R\$ 216.626,39	56%
Serviços	R\$ 37.371,86	R\$ 72.714,42	95%

Fontes: PIA (2002 e 2007); PAC (2002 e 2007); e PAS (2002 e 2007) do IBGE (2004a, 2004b, 2004c, 2009a, 2009b, 2009c).Elaboração do autor, a partir da transformação dos dados obtidos nas publicações.

<sup>1</sup>Dados disponíveis até o ano de 2007.

Este trabalho busca atender a uma lacuna referente ao impacto da inovação e competitividade no setor de serviços, em decorrência de sua crescente representação econômica. Proporcionando a gestão de operações de serviços uma ferramenta de diagnóstico dos quesitos inovação e competitividade, para auxiliar a gestão na construção e aplicação de estratégias competitivas.

## **1.2 Objetivos**

O trabalho tem como objetivo geral:

Propor um modelo de diagnóstico da inovação e competitividade para o setor de serviços, que proporcione avaliar uma organização, fornecendo recursos para a gestão de operações de serviços desenvolverem as estratégias necessárias para tornar a empresa competitiva no mercado de atuação.

Para tal, deve atingir os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o setor de serviços e sua evolução;
- estudar, descrever e analisar um conjunto de literatura acadêmica que considere inovação, competitividade e o setor de serviço;
- apresentar uma proposta de diagnóstico organizacional;
- verificar o modelo proposto em uma unidade prestadora de serviços identificando sua aplicabilidade.

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está distribuído em cinco capítulos. Após o capítulo de introdução que descreve a justificativa e os objetivos, é apresentada a base teórica e conceitual da pesquisa. Nesta fase é fornecida a base conceitual para o estabelecimento de elementos componentes do modelo proposto que é desenvolvido e apresentado no capítulo 4.

No capítulo 3 são delineados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do modelo proposto nessa pesquisa. Assim como, a abordagem metodológica adotada e o delineamento completo do processo de pesquisa estão descritos neste capítulo.

O capítulo 5 descreve a aplicação do modelo proposto e os resultados encontrados. Esta etapa tem a finalidade de testar a aplicabilidade deste modelo e proporcionar seu aperfeiçoamento.

O capítulo 6 conclui este trabalho sintetizando as lições aprendidas e recomendando caminhos para a continuidade desta pesquisa em empresas de serviços de massa, lojas de serviços e profissionais, ou ainda, aos demais ramos de atividade econômica.

Para uma melhor visualização da estrutura deste trabalho, o Quadro 1 descreve e identifica as questões associadas e palavras-chaves que estão incluídas nos objetivos de cada capítulo, como forma de fornecer uma visão ampla de como a pesquisa está estruturada.

Capítulo	Questões associadas	Palavras-chaves
1. Introdução	Qual é a proposta geral da pesquisa? Por que esta pesquisa é importante?	Problema de pesquisa, objetivos, justificativa.
2. Operações de serviços	O que a literatura apresenta respeito da gestão de operações de serviços?	Características dos serviços, classificação, sistema de operações de serviços, função operações.
3. Metodologia	Como está construída a pesquisa, do ponto de vista metodológico?	Métodos de pesquisa, fases da pesquisa, design da pesquisa.
4. Modelo proposto	Como pode ser desenvolvido um modelo para atender aos requisitos de inovação e competitividade na gestão de operações de serviços?	Estrutura conceitual, procedimento de formulação, inovação e competitividade de operações de serviços.
5. Aplicação do modelo	O modelo proposto é aplicável? O modelo atende aos requisitos? Quais são as suas implicações gerenciais?	Aplicabilidade e confronto com requisitos, implicações gerenciais, implicações para a pesquisa.

6. Conclusões	Os objetivos da pesquisa foram alcançados? Como a pesquisa poderá ter continuidade?	Conclusão, contribuição científica, recomendações para futuros trabalhos.
---------------	--	---

Quadro 1 - Estrutura do trabalho

No capítulo 6 é apresentada uma sistematização das questões mais importantes, as que necessitam de maior detalhamento e ainda, as que se tornam objeto de futuras ações.

## **2 OPERAÇÃO DE SERVIÇOS**

A gestão de operações de serviços precisou levar em consideração as características inerentes a esta temática. Com base nessa pressuposição, esse capítulo apresentou uma revisão de literatura com os seguintes objetivos:

- Definir os serviços e suas características específicas;
- apresentar o panorama do setor de serviços e seus desdobramentos;
- descrever Inovação e competitividade associadas a este setor.

### **2.1 Definições de Serviços**

Historicamente, os serviços passaram a figurar com certo destaque no meio acadêmico a partir dos anos 50, nas últimas décadas percebe-se uma maior atenção ao setor de serviços, a interação e o avanço científico exigiram uma definição clara de suas características e referências. Em decorrência deste fato, existiu uma busca por determinar as características em relação ao termo serviços. As características de Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade e Perecibilidade (IHIP) ganharam força a partir da década de 80, e sua utilização foi percebida nos trabalhos dos autores Edgett e Parkinson (1993) e Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985).

Com o passar do tempo, surgiram críticas a estas características e ao conceito de IHIP, consolidadas e demonstradas nos trabalhos de Lovelock e Wringht (2001), Gummesson (2000), Vargo e Lush (2004; 2008). Ao deslocar serviço do conceito de bens, as características atribuídas pelo IHIP formaram um paradigma. Os autores descreveram como base a esta constatação, o foco apresentado pelo marketing de serviços ter incorrido em diversas transformações, e, que o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e informação teve drásticas alterações e avanços.

Gronroos (2010) colocou que em decorrência da escassez de características adequadas ao termo serviços percebeu-se inúmeras lacunas, mesmo com o número crescente de publicações que tratam sobre o tema. Esses artigos, em sua maioria, são pesquisas que estudaram serviços como uma função separada de uma empresa

de manufatura, Matthyssens e Vandembempt, 1998; Oliva e Kallenberg, 2003; Gebauer et al, 2005 e 2008;. Ojasalo, 2007; Weissenberger-Eibl e Koch, 2007; Edvardsson et al, 2008;. Gebauer et al, 2008;. Ulaga e Jacob, 2003; Reinartz e Ulaga, 2008; Panesar e Markeset, 2008, 2009, van der Valk, 2008; Davidsson et al, 2009;. Kowalkowski et al ., 2009; Kowalkowski e Kindström, 2009; Brown et al, 2009; Gronroos, 2007, 2008, 2009, 2010.

Essa divisão esteve baseada nas diferenças entre bens e serviços, as formas de produção de bens são diferentes dos sistemas para a produção de serviços. A literatura demonstrou uma tendência na utilização do termo “operação de serviços” em substituição a “produção de serviços” descrita pelos autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010).

Quando caracterizando serviços, os autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) descreveram que se deve fazer a distinção entre insumos e recursos, distinção essa que colocou os insumos como os próprios consumidores, e os recursos os bens facilitadores, a mão de obra utilizada e o capital sobre o comando do gestor. Descreveram ainda as características dos serviços como: a participação do cliente no processo dos serviços, a simultaneidade, perecibilidade, a intangibilidade e a heterogeneidade, características essas que estão descritas na próxima seção e determinaram o desenvolvimento das atividades deste setor.

O Quadro 2 descreve as principais definições formuladas pelos pesquisadores do tema nos últimos anos, servindo como delineador a construção dessa revisão.

Autor, Ano Do Trabalho.	Definição
GRONROOS (1990)	"Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre clientes e empregados de serviços e/ou físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que são oferecidos como solução aos problemas do cliente.
ZEITHAML E BITNES (1996)	Serviços são atos, processos e o desempenho de ações.

KOTLER (1998)	"Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada".
VARGO E LUSCH (2004)	Serviço é "a aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos e atuações para benefício de outra entidade ou de si próprio (autosserviços)"
LOVELOCK E WRIGHT (2007)	Os serviços são atividades econômicas oferecidas por uma parte à outra... Em troca pelo seu dinheiro, tempo e esforço, os clientes de serviços esperam obter valor com o acesso a bens, mão de obra, capacidades profissionais, instalações, redes e sistemas.
FITZSIMMONS E FITZSIMMONS (2010)	Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutos.

Quadro 2- Conceito de serviços

Se fosse possível conciliar em uma única frase uma definição para serviços essa estaria apoiada em três características que foram frequentemente encontradas na literatura: intangibilidade, simultaneidade e a participação do cliente. A seguir, essas características serão abordadas detalhadamente, observando suas implicações para a gestão de operações de serviços.

### 2.1.1 Características de serviço

Percebeu-se que os serviços possuem algumas características particulares que os distinguem dos bens manufaturados. Essas características precisaram ser levadas em consideração nas análises, pois possibilitaram uma forma clara e de melhor definição do que consiste um serviço. A comparação entre as características mais frequentemente mencionadas entre manufatura e os serviços foi individualmente importante para a área de gestão de operações, em consequência à tradição existente na gestão de operações de manufatura. Assim, o que definiu a perspectiva construída por Gronroos (2009) em relação à diferenciação entre



serviços e bens físicos pode ser visualizada no Quadro 3. Um serviço normalmente foi percebido de uma forma mais subjetiva, na descrição de clientes percebe-se a presença de expressões como experiência, confiança, tato e segurança.

<b>Bens Físicos</b>	<b>Serviços</b>
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fabricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Cliente normalmente não participa do processo de produção	Cliente participa da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transferem propriedade

Quadro 3 - Diferenças entre serviços e bens físicos  
Fonte: Gronroos (2009)

No decorrer dos estudos acerca dessas características, algumas classificações foram formuladas, entre elas a descrita por Gianesi e Correa (1994) que apresentou sua construção baseada na dependência de certos fatores que atuam sobre o sistema de operação de serviços, sendo:

- ênfase dada às pessoas ou a equipamentos no processo;
- grau de contato com o cliente;
- grau de participação do cliente no processo;
- grau de personalização do serviço;
- grau de julgamento pessoal dos funcionários; e
- grau de tangibilidade do serviço.

A definição das características formuladas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) englobou de forma diferente os fatores integrantes da prestação do serviço,

sendo classificados como: Participação do cliente; simultaneidade; perecibilidade; intangibilidade e heterogeneidade.

Na participação do cliente no processo dos serviços, o cliente integra o processo de produção, não somente de forma passiva, mas podendo desempenhar uma função de coprodutor do serviço. Mesmo nos casos onde a participação não ocorreu em todo o período e pelo fato de existir o processamento de bens ou informações de sua propriedade, como nos casos de bancos, telecomunicações, oficina mecânica, entre outras atividades, foi possível afirmar que existiu certo grau de participação. Um dos aspectos importantes que se deve avaliar na prestação de serviços esteve associado a compreensão de que o cliente pode ser uma peça ativa do processo produtivo.

Já a simultaneidade no desenvolvimento dos serviços, a produção ocorreu ao mesmo tempo em que o consumo é feito. Essa característica impede que exista o estoque de serviços, impedindo o uso de estratégias de manufatura tradicionais para servir como regulador de demanda. Deste fato ainda percebeu-se outras implicações, entre as quais a necessidade do controle de qualidade ocorrer durante o processo, uma vez que processos de inspeções após a produção terem menos sentido para as operações de serviços. Assim os serviços precisavam confiar em formas diferentes para assegurar a qualidade de entrega.

A perecibilidade, a demanda que os possíveis clientes de um serviço, apresentavam comportamentos cíclicos, contando com períodos curtos e com variações consideráveis de picos e baixas. Assim tornando o serviço uma mercadoria perecível. Foi possível verificar essa característica avaliando uma poltrona que fica vazia em um trecho de um transporte rodoviário ou aéreo, um quarto de hotel desocupado, ou ainda um horário vago na agenda de um médico ou dentista.

Na característica de intangibilidade, os serviços compõem-se de ideias e conceitos em contrapartida, produtos compõem-se por objetos. Por isto, muitas das inovações produzidas em serviços não foram patenteadas. Da mesma maneira que tornou um problema para a empresa, o fato de um serviço ser intangível sendo um problema para os clientes. Na escolha de um produto o cliente utilizou dos sentidos de visão, realizou testes de desempenho antes da aquisição. Mas para serviços, o cliente teve que confiar na capacidade e reputação da empresa.

A heterogeneidade tendo a combinação da natureza intangível dos serviços com a participação do cliente no processo de prestação de serviços, resultou na variação do serviço prestada entre diferentes clientes. No entanto este fato possibilitou uma experiência de trabalho humana mais satisfatória, pois em serviços a atividade de trabalho geralmente é voltada para pessoas e não para objetos.

Outra característica integrante do trabalho de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e que se verificou com frequência na literatura, relacionou-se a não transferência de propriedade na compra de um serviço, essa característica pôde ser percebida nos trabalhos de Lovelock e Wirtz (2007) e Gronroos (2009). Quando o cliente adquiriu um serviço ele não se tornou proprietário de algo, assim como ocorre na compra de um bem, ele simplesmente adquiriu o direito de utilizar um serviço. O autor colocou que essa característica essa relacionada ao contexto do marketing, que se preocupa com as transações comerciais e o relacionamento entre a empresa e seus consumidores. Em relação à gestão de operações, essa característica não apresentou tanta importância, pois o foco predominante deve estar nos processos operacionais, que produzem os serviços que são oferecidos ao cliente.

Assim, a inter-relação dessas características possibilitou a formulação de uma classificação a ser empregada no desenvolvimento desse estudo. É importante salientar que na linha de frente, que é a parte da organização que tem contato direto com o cliente, as características de intangibilidade, simultaneidade e participação do cliente apresentam maior evidência. Uma vez que a gestão de serviços demanda uma abordagem exclusiva e diferente da manufatura, como evidenciado na literatura, esta deve aparecer nos processos executados na linha de frente.

### 2.1.2 Classificação de serviços

As empresas prestadoras de serviços foram classificadas por tipos. Uma classificação dos serviços possuía a intenção de ajudar na coordenação da discussão sobre a administração de serviços e dissolvia as barreiras da indústria com a permuta de conhecimentos (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2010).

A formulação de uma classificação para a atividade serviços foi desenvolvida ao passa dos anos, sendo que uma revisão extensa acerca deste tema foi construída por Cook, Goh e Chung, (1999). Nessas diversas maneiras de classificar

serviços, o que diferenciou-se entre estes modelos foi as dimensões ou parâmetros utilizados para distinguir os tipos de serviços. Alguns modelos adotaram o foco no contato com o cliente e o grau de flexibilidade para constituir uma classificação de processos de serviços, enquanto outros modelos direcionaram-se na classificação dos serviços de acordo com a natureza do fluxo de clientes no processo.

A proposta apresentada por Silvestro et al. (1992) é uma das classificações mais conhecidas na gestão de operações de serviços, modelo que utilizou-se de uma matriz volume e variedade. Em seu modelo, foram utilizadas as dimensões de volume e variedade para classificar três tipos de serviços como descritos na Figura 1 direcionando para três categorias: Serviços profissionais; Loja de Serviços e Serviços de massa.

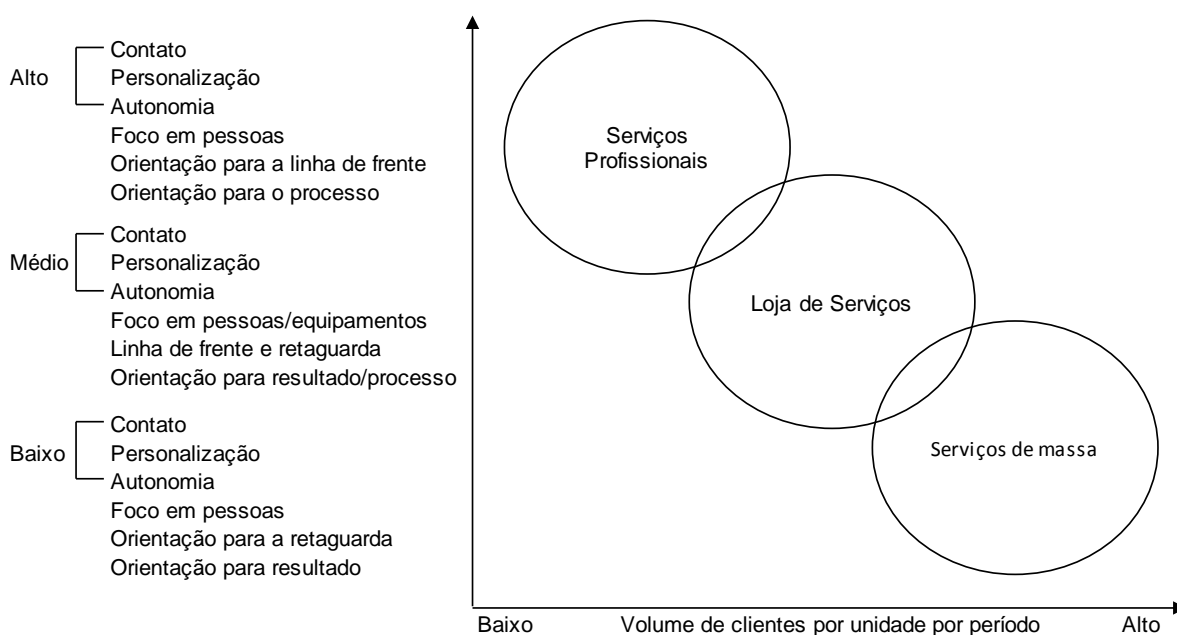


Figura 1- Classificação de serviços  
Fonte: Silvestro et al. (1992)

O eixo horizontal descreveu o volume que é determinado pelo número de clientes atendidos em uma atividade considerando-se um determinado período de tempo. No eixo vertical estavam dispostas à variedade que pode ser subdividida em grau de contato com o cliente; o grau de personalização; Grau de autonomia dos funcionários; o foco em pessoas/equipamentos; o valor agregado na linha de

frente/retaguarda e a orientação para resultado/processo. Para cada uma destas variedades, apresentou-se um direcionamento:

- Grau de contato com o cliente: que é determinada pelo tempo de contato da empresa com o cliente no processo de prestação do serviço.
- Grau de personalização: Podendo ser assumida como a customização do serviço, foi a habilidade de adaptação do serviço no atendimento de necessidades individuais dos clientes.
- Grau de autonomia dos funcionários: O poder dos empregados que atuam na linha de frente em tomar decisões na busca por solucionar uma necessidade do cliente ou ainda a possibilidade de alterar um pacote ou processo do serviço sem necessitar de uma autorização de níveis superiores.
- Foco em pessoas/equipamentos: Os recursos predominantes no desenvolvimento do serviço foram pessoas ou equipamentos.
- Valor agregado na linha de frente/retaguarda: A associação de valor na prestação do serviço foi predominante na linha de frente ou na retaguarda.
- Orientação para resultado/processo: O resultado do serviço ou o processo do serviço determinaram essa classificação, dependendo da ênfase associada a este fator.

Assim, os serviços profissionais apresentaram alto grau de contato com o cliente, o que leva a uma maior orientação para a linha de frente, na qual a associação de valor é maior. O foco em pessoas e a autonomia dos empregados possibilitaram maior flexibilidade no desenvolvimento do serviço, garantindo assim, uma maior personalização. O alto grau de personalização por sua vez possibilitou que fosse oferecido um pacote de serviços específico a cada cliente, variando assim o resultado do serviço em decorrência das necessidades específicas de cada cliente. É preciso entender que essas características determinaram que somente um baixo volume de clientes fosse atendido.

Em muitas situações, os serviços profissionais concentraram-se em uma única pessoa, como percebido nos profissionais liberais, muito em decorrência das habilidades e capacidades que seus clientes não possuíam ou que não teriam

disposição em realizá-los, neste contexto foram classificados os consultórios médicos, as consultorias, assistências técnicas, entre outros.

A loja de serviços estava situada em uma posição intermediária na relação da matriz volume, variedade. O volume de clientes que foram tratados, assim como a personalização do atendimento, o tempo de contato e a autonomia dos empregados da linha de frentes tiveram níveis intermediários. Nessa classificação o foco estava direcionado nas pessoas e nos equipamentos, assim a associação de valor ocorre de forma distribuída entre a linha de frente e a retaguarda.

Na sequência da formulação de Silvestro et al. (1992) apareceu os serviços de massa que atenderam um volume maior de clientes, sendo um serviço que tem características opostas a dos serviços profissionais. Apresentaram baixo contato com o cliente e baixo grau de personalização, sendo a maior ênfase atribuída aos equipamentos e o valor foi agregado pela retaguarda, assim o empregado da linha de frente não possuía tanta autonomia para decidir por alterações no fornecimento do serviço resultando em um pacote de serviços com maior padronização e com menor flexibilidade a mudanças. Neste setor pôde-se classificar os serviços de telecomunicações, os postos de gasolina, assim como empresas de cartão de crédito, entre outros setores.

Neste âmbito as empresas apresentaram maior facilidade na redução de seus custos com a possibilidade de incremento no número de clientes, gerando uma maior produtividade decorrente do processo padronizado, podendo gerar retorno como redução de preços ao cliente.

A forma apresentada por Silvestro et al. (1992) permitiu uma identificação didática dos processos das empresas de serviço, possibilitando a visualização de certos aspectos em um único modelo. Um modelo de classificação de serviços demonstrou sua capacidade de utilização prática quando foi possível reconhecer os desafios e as contingências que envolveram os distintos tipos de serviços. Silvestro (1999) descreveu essas contingências na matriz volume e variedade, em referência ao projeto, ao controle e à melhoria de sistemas de serviços. Em trabalhos posteriores, Silvestro (2001), utilizou-se da matriz volume variedade para uma pesquisa que buscou identificar as contingências na implementação da gestão da qualidade total (TQM) em diferentes operações de serviço. A matriz volume e variedade também foram utilizadas por Silvestro e Silvestro (2003) como subsídio para a avaliação do alinhamento estratégico de um novo serviço do sistema de

saúde pública do Reino Unido. Essas aplicações evidenciaram a validade da matriz volume e variedade como uma classificação útil para o setor de serviços, pois permitiu melhorar a compreensão dos fatores envolvidos na gestão dos serviços.

Partindo do conceito estruturado por Silvestro et al (1992), e desenvolvendo uma nova visão para a classificação de serviços, surge a proposta de Corrêa e Caon (2008) que adicionou duas novas classificações ao modelo anterior, com os serviços profissionais de massa e serviços de massa customizados, essa proposta de classificação pode ser verificada na Figura 2.

Os serviços profissionais de massa estavam baseados entre os serviços profissionais e a loja de serviços, tendiam a atender serviços que por sua própria natureza requerem personalização, mas procuravam aumentar seus ganhos em escala na finalidade de atender a um número maior de clientes por dia em suas unidades de operação.

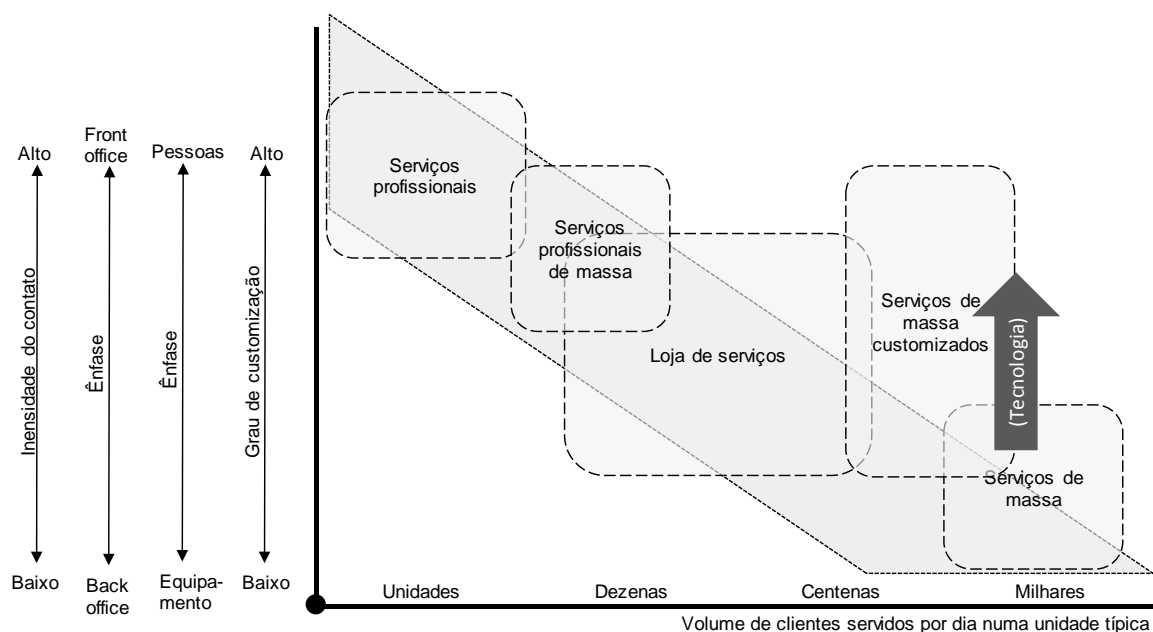


Figura 2 - Tipologia de serviços  
Fonte: Corrêa e Caon (2008)

Em relação aos serviços de massa customizados, estes se encontravam em uma posição próxima a posição de volume correspondente ao serviço de massa, mas com o uso de tecnologias, principalmente as avançadas tecnologias de informação, transmitindo ao cliente, uma sensação de serviço customizado. Os

autores descreveram como exemplo a essa nova tipificação de serviços o caso da livraria virtual *Amazon.com* onde uma vez que o cliente se tornava um cliente repetido, o sistema da empresa o identificava via endereço de e-mail e apresenta uma saudação personalizada, oferecia ainda uma sugestão de livros que poderiam interessar ao cliente com base nas compras anteriores.

## **2.2 O setor de serviços**

Durante grande parte do século XX, a técnica para a produção de mercadorias foi realizada com base no capitalismo combinando os princípios do taylorismo com técnicas inovadoras introduzidas por Ford, como constatadas na linha de montagem, na padronização de componentes ou na verticalização do processo produtivo.

A crise deste modelo de produção iniciou-se no final da década de 1960, gerando um processo de reestruturação produtiva, com forte influência do uso de uma nova base tecnológica, incluindo a utilização de conceitos de microeletrônica e novos meios de organização e gestão da força de trabalho, que alterarão de forma considerável o espaço fabril, Magalhães et al (2008).

A corrida por formas flexíveis de organização tornou características básicas, a utilização de formas terceirizadas como caminho a maior flexibilidade neste novo ambiente de competição, forma de adaptação a um mercado em constante mutação, obrigando a busca por novas alternativas de arranjos organizacionais.

Embora o advento de terceirizar não constitua um recurso inovador na história das organizações, adquiriu certa importância nas últimas décadas pela velocidade em que foi introduzida por organizações de todos os setores Alves (2000). Neste novo contexto, o processo de delegar atividades não fins da organização adquiriu objetivos claros: dotar as empresas de estrutura simples, reduzindo os esforços na gestão de forma a focar esforços em sua competência principal de tal maneira que proporcionasse de forma efetiva, produtos e serviços de alta qualidade por quem tem como ser efetivamente especializado.



## 2.3 Inovação

A palavra inovar, derivada do termo *innovatio* em latim, significou tornar novo, renovar; enquanto inovação traduziu-se pelo ato de inovar. Literaturas e registros acadêmicos atestaram que a teoria da inovação começou com o trabalho do economista austríaco Joseph Schumpeter, o qual definiu a inovação como “um novo produto, novo processo de produção ou nova forma de organização, como uma aquisição ou abertura de novos mercados” (SCHUMPETER, 1934, p. 66).

Apesar de concentrar seu foco nas inovações tecnológicas, o Manual de Oslo, utilizado pela OECD (2005) ressaltou que as inovações possuem impacto nos resultados da empresa e descreveu como exemplo dessa forma de inovação as mudanças na estrutura organizacional, a introdução de técnicas de gerenciamento, ou ainda a implementação de novas estratégias, ainda diferenciou a inovação em quatro tipos:

- Inovação de produto, onde a introdução de um produto ou serviço novo ou expressivamente melhorado em suas características;
- Inovação de processo, pela introdução de método de produção ou distribuição novo ou expressivamente melhorado;
- Inovação de marketing, pelo uso de novo método de marketing com alterações expressivas na percepção do produto ou em sua embalagem, posicionamento e promoção;
- Inovação organizacional, a implementação de um novo método organizacional das práticas de negócios.

Dessa forma, a construção e implementação de novos métodos e rotinas, ou o melhoramento de ações tradicionais e em uso por um determinado setor, tornou-se fator importante para que uma organização atuasse de forma diferenciada, mantendo-se a frente de seus concorrentes.

Rovere (2000) levantou o debate sobre a capacidade inovadora de pequenas e médias empresas partindo do pressuposto que embora elas tenham dependência de fatores relacionados à organização do seu setor e ao sistema de inovação que elas apresentavam, sua forma diversificada e estruturas flexíveis permitiram respostas rápidas a mudanças de mercado. Dessa forma a sua capacidade de atender nichos de mercado que demandavam altos índices de inovação, aliados a

sua menor aversão ao risco, surgiram como vantagens na produção e utilizações de inovações.

A inovação, em seu sentido mais amplo, foi descrito pela OECD (2000) como fato de ser comum em muitos setores de serviços, mas não muito evidente em indústria ou comércio. Os setores de serviços figuravam entre os mais ativos em inovação, evidenciado por sua capacidade de investimento ou pela dimensão da gama de novos produtos que estavam sendo desenvolvidos e adaptados para atender às demandas em mudança do consumidor e/ou aumentando a competitividade.

Mensurar a inovação em serviços não apresentou uma dinâmica muito simples como percebida na indústria de transformação, OECD (2000) colocou como fato que torna difícil avaliar este setor como o nível em que estaria ocorrendo essa inovação. Alguns dos indicadores de avaliação da inovação, como despesas de desenvolvimento tendiam a serem relativamente baixos, com isto, alguns setores de serviços eram grandes compradores e usuários de tecnologias avançadas, por sua vez, poderiam demonstrar efeito pronunciado sobre a inovação. Assim como a geração de patentes utilizada comumente na indústria, enquanto que este processo em serviços estava mais apto a ser protegido por meio de processos de direitos autorais e marca registrada. Além destes pontos, o setor de serviços atuava com muitas formas “imateriais” de inovação gerando maior dificuldade em estabelecer indicadores.

Lovelock e Wirtz (2007) citaram que:

A intensidade da concorrência e as expectativas de clientes estão aumentando em praticamente todos os setores de serviços. Por isso, o sucesso não consiste somente em fornecer bem serviços existentes, mas também em criar novas abordagens do serviço. Como os aspectos de resultado e processo de um serviço frequentemente se combinam para criar a experiência e os benefícios obtidos por clientes, ambos os aspectos devem ser abordados no desenvolvimento de novo serviço (LOVELOCK E WIRTZ, 2007, p. 96).

Assim, estes autores apresentaram sete categorias de novos serviços, desde grandes inovações a simples mudanças de estilo, estando classificadas como: Importantes inovações em serviço; importantes inovações em processos. Extensão de linha de produto; extensão de linha de processos; inovação em serviços complementares; melhorias em serviços e mudança de estilo. A seguir foram descritas essas categorias.

Importantes inovações em serviços – foi a introdução de novos produtos principais para mercados que não foram definidos previamente, assim estes produtos normalmente incluíam características de novos serviços e novos processos radicais. Um dos exemplos citados pelos autores estava no serviço global de transmissão de notícias pela CNN ou o lançamento pela *E-bay* de serviços de leilão *on-line*.

Importantes inovações em processos – consistiam na utilização de novos processos para a entrega de produtos principais já existentes, mas de novas maneiras proporcionando benefícios adicionais. Como exemplo os cursos *on-line* fornecidos por universidades em contrapartida aos modelos tradicionais.

Extensões de linha de produto – referia-se a adições feitas por empresas existentes em suas linhas de produtos atuais. Uma primeira empresa a oferecer um produto em um mercado poderia ser vista como inovadora, em contrapartida as demais empresas que entrasse neste segmento figurava como meras seguidoras. Esses novos serviços tinham como alvo clientes existentes, com o intuito de atender a um conjunto maior de necessidade, ou ainda para atrair novos clientes que demonstravam necessidades diferentes. Empresas de telefonia introduziram inúmeros serviços de valor agregado, como secretária eletrônica, transferência de chamadas, ligações simultâneas, entre outras facilidades.

Extensão de linha de processo – apresentou menor inovação do que inovação de processos, mas representava com frequência novas formas distintas de entregar produtos existentes, como forma de oferecer maior conveniência e uma nova experiência para os clientes existentes ou ainda em atrair novos clientes que tenham a abordagem tradicional como não atraente. Neste processo era comum que essa extensão adicionasse um canal de distribuição de contato mais baixo a um canal de alto contato com o cliente. Essa forma de inovação pôde ser verificada pelas novas formas de criação de serviços bancários por telefone e internet.

Inovações em serviços suplementares – apresentaram-se na forma de adições de novos elementos de serviços facilitadores a um serviço principal existente ou que possibilite significativa melhoria a um serviço suplementar existente. Neste ponto varias melhorias poderiam ter o efeito de criar o que os clientes percebiam como uma nova experiência, mesmo estando sobre um mesmo núcleo. Inovações como adicionar um estacionamento a um ponto comercial, ou

aceitar um cartão de crédito para pagamento estariam incluídos nessa forma de inovar.

Melhorias em serviços – este foi o tipo mais comum de inovação em serviços, incluindo modestas mudanças no desempenho de produtos existentes, melhorias no produto principal ou em serviços suplementares.

Mudança de estilo – era o estilo mais simples de inovar, pois normalmente não envolve nenhuma mudança no processo nem no desempenho. Entretanto, em muitas vezes a mudança de estilo apresentava alta visibilidade, provocando o entusiasmo e motivando os funcionários. Incluindo nessa classificação a pintura de uma filial, seus veículos com novos padrões de cores ou a troca de uniformes por um novo modelo.

Nessa classificação, sugerida pelos autores, a inovação em serviços pôde ocorrer em diferentes níveis, assim, nem todo tipo de inovação causou impacto sobre as características do produto que é serviço ou é experimentado pelo cliente.

### 2.3.1 Capacidade de inovar

A disposição para o inovador que uma empresa apresentava, estava em sua origem, no potencial interno de gerar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado e apresentar uma forma inovadora, comerciável através dos recursos a sua disposição e suas competências, Neely e Hii (1999). Com base nessa definição foi possível afirmar que a capacidade de inovar em uma organização como o conjunto formado pela sinergia entre sua cultura, de seus processos internos e de sua forma de construir relações inter organizacionais.

Neste processo a cultura organizacional demonstrou importância para determinar quanto uma empresa poderia ser inovadora, ressalta-se que a cultura foi o fator de bloqueio ao processo de inovação, principalmente a tecnológica. Robbins (2002) reforçou que a cultura foi a tradução da forma pela qual os funcionários perceberam características descritivas e dos costumes e práticas da empresa.

A inovação foi resultado da base de conhecimento da empresa, assim precisava ter habilidade para distinguir o valor da informação externa, assimilá-la, e aplicá-la de forma correta. Para absorver essas informações foram importantes os canais internos de comunicação, a distribuição da informação na organizacional e as

decisões de investimento em pesquisa e desenvolvimento (COHEN e LEVINTHAL, 1990). Portanto, as relações Inter organizacionais tiveram grande importância na aptidão de inovação de uma empresa, já que essas interações foram propulsores para a aquisição de conhecimento exterior.

A estratégia de capacidade de inovação adotada pela OECD (2010) foi descrita em torno de cinco prioridades para as ações de governos, que juntos poderiam apoiar uma abordagem estratégica e de ampla base para promover a inovação:

- Capacitar as pessoas para inovar;
- estimular a inovação nas empresas;
- criação e ampliação do conhecimento;
- aplicar a inovação para enfrentar desafios globais e sociais;
- melhoria da gestão e mensuração das políticas públicas para a inovação.

Essas prioridades estavam apoiadas por um conjunto de princípios de política de inovação que foram verificados em detalhes no Quadro 4.

1. Capacitar as pessoas para inovar	• Sistemas de educação e formação devem dotar as pessoas com os fundamentos de aprender e desenvolver a ampla gama de habilidades necessárias para a inovação em todas as suas formas, e com a flexibilidade de renovar habilidades e se adaptar às condições de mercado. Para promover um ambiente de trabalho inovador, garantir que políticas de emprego facilitam a mudança organizacional eficaz.
	• Permitir que os consumidores sejam participantes ativos no processo de inovação.
	• Fomentar uma cultura empreendedora, inspirando as habilidades e atitudes necessárias para a empresa criativa.
2. Desencadeando inovações	• Assegurar que as condições de enquadramento são sólidas e de suporte da concorrência, que permitam a inovação e se reforçam mutuamente.
	• Mobilizar o financiamento privado para a inovação, através da promoção do bom funcionamento dos mercados financeiros e aliviar acesso ao financiamento para novas empresas, em especial para as fases iniciais de inovação. Incentivar a difusão de boas práticas na comunicação de investimentos intangíveis e desenvolver abordagens market-friendly de apoio à inovação.
	• Promover mercados abertos, um sector empresarial dinâmico e competitivo e uma cultura de erro saudável e criativa atividade. Promover a inovação nas pequenas e médias empresas, em particular em empreendimentos novos e nos jovens.

3. Criação e aplicação de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar um investimento suficiente em um sistema eficaz de investigação pública e melhorar a governação das instituições de pesquisa. Garantir a coerência entre multi-nível de fontes de financiamento para P &amp; D.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifique-se que uma infraestrutura de conhecimento moderno e confiável que apoie a inovação está no lugar, acompanhado dos marcos regulatórios que permitam o acesso aberto às redes e concorrência no mercado. Criar uma política adequada e ambiente regulatório que permita o desenvolvimento responsável das tecnologias e sua convergência.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar os fluxos de conhecimento eficiente e promover o desenvolvimento das redes e dos mercados que permitir a criação, circulação e difusão do conhecimento, juntamente com um sistema eficaz de direitos de propriedade intelectual.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar a inovação no setor público em todos os níveis de governo para melhorar a prestação de público serviços, melhorar a cobertura, eficiência e equidade, e criar externalidades positivas no resto da economia.</li> </ul>
4. Aplicando a inovação para enfrentar desafios globais e sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar científica e tecnológica internacional de cooperação e transferência de tecnologia, incluindo através do desenvolvimento de mecanismos internacionais para financiar os custos da inovação e compartilhar.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar um regime político previsível que proporciona maior flexibilidade e incentivos para endereço global, desafios através da inovação nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, e encoraja a invenção e adoção de tecnologias de baixo custo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para estimular a inovação como ferramenta para o desenvolvimento, fortalecer as bases para a inovação na baixa renda países, incluindo o acesso a preços acessíveis às tecnologias modernas. Promover o empreendedorismo toda a economia, e permitem aos empresários para experimentar, investir e expandir a criatividade atividades econômicas, especialmente em torno da agricultura.</li> </ul>
5. Melhorar a governança e mensuração das políticas para a inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a coerência das políticas, tratando a inovação como um componente central da política do governo, com uma liderança forte, ao mais alto nível político. Ativar agentes locais e regionais para fomentar a inovação, assegurando a coordenação entre as regiões e com os esforços nacionais. Baseada em evidências, tomada de decisão e a responsabilidade política pelo reconhecimento de medição como central para a agenda de inovação.</li> </ul>

Quadro 4 - Princípios OECD para inovação  
Fonte: OECD (2010)

A prioridade que foi atribuída a cada um desses princípios dependiam da natureza e do estado do sistema de inovação de cada país.

### 2.3.1.1 O cliente como promotor da inovação

No processo organizacional para o desenvolvimento de suas atividades, a organização pode utilizar do cliente na construção do planejamento das atividades do serviço a ser oferecido, permitindo que este apresentasse suas ideias e sugestões para a definição da forma como as atividades seriam desenvolvidas no processo, Winströn (1996). Neste contexto o conhecimento e a competência dos clientes foram transferidos a novos serviços.

A empresa deveria ser capaz de buscar dentre dos seus clientes aqueles que tivessem a capacidade de contribuir no processo de inovação, identificando principalmente o tipo de suporte que solicitavam e pela qualidade dos seus questionamentos. Ainda, a organização poderia atuar junto a seus clientes, solicitando que definissem qual era a expectativa sobre o serviço a ser prestado. Os resultados esperados dos serviços apresentado pelos clientes serviriam de oportunidade para o desenvolvimento de novos serviços, Ulwinck (2002).

## 2.4 Competitividade

O conceito para competitividade esteve alinhado com o foco multidisciplinar, levando os pesquisadores a realizar buscas das diversas definições, de literatura nacional e internacional para consolidar sua abordagem, referente a países, a setores econômicos ou as empresas, este ultimo foi o foco deste estudo. Há linhas de pensamento que tratam a competitividade como fatores intrínsecos à empresa, que sofre apenas a influência direta de seus fatores de produção, outros, preferiram descrever uma abordagem diferente, considerando apenas os fatores extrínsecos à empresa.

Entretanto, tem sido tratado em forma de consenso entre especialistas no tema que tanto a competitividade baseada nos fatores intrínsecos à empresa como a competitividade com base a análise externa, isoladamente, não proporcionou condições de estabelecer parâmetros consistentes sobre o que envolve a competitividade empresarial. Nessa linha, Silva (2001) descreveu a competitividade sob um conceito dinâmico, para que a empresa acompanhe o complexo processo de

concorrência, deveria ter um olho no passado, como forma de fortalecer os acertos e não reproduzir erros; os pés firmes no presente permitindo posicionar-se com segurança diante da inconstância do mercado; e um olhar atento para o futuro como forma de prever e criar formas de ajustes imprescindíveis a sua atuação.

Porter (2005) trabalhou sobre uma visão ampla e esclareceu que competitividade empresarial é função do modo que uma empresa escolhe e programa uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva tendo em vista seu ambiente. A Competitividade foi uma característica integrante das empresas, que ao passar do tempo incorreu em variações. Este fato associou-se à oferta, por determinado país, estado ou município, de condições mais favoráveis ao desempenho das empresas que neles se localizam.

O setor de serviços foi composto por algumas das maiores corporação do mundo, assim como por um grande número de pequenas e médias empresas que, em muitos casos, constituído por uma única pessoa. A OECD (2010) registrou que enquanto percebeu-se um elevado número de setores sobre uma regulamentação, outros foram relativamente abertos, com baixas barreiras à entrada e uma forte concorrência.

Para a OECD (2010) a convergência de serviços e manufatura em muitas áreas tornou cada vez mais difícil a classificação das empresas exclusivamente sob uma categoria, especialmente para a manufatura que expandiu seus negócios para áreas de serviços. As empresas *General Eletric* (GE) e *International Business Machines* (IBM) reconhecidas como grandes produtores de bens, atualmente geram mais de metade de suas receitas com serviços, refletindo uma transição que foi encontrado em diferentes graus ao longo da indústria.

A prestação de serviços e sua estrutura de custos foram diferenciadas de outros setores em uma série de aspectos fundamentais, o processo de fabricação percebeu-se custos substanciais em matérias primas, mão de obra e bens de capital determinando uma produção de itens em massa para o mercado. No caso de serviços que possuíam uma base em conhecimento, tais custos puderam ser insignificantes como no caso de distribuidores de softwares e fontes de notícias baseados na internet, praticamente todos os custos foram incorridos no desenvolvimento do produto, marketing e suporte técnico. Isto teve importantes implicações competitivas.



Outro exemplo descrito pela OECD (2010) foi os sofisticados softwares para navegação na internet que, distribuídos livremente, ficaram disponíveis para uma vasta gama de consumidores. Este baixo custo ou sem custo para a acessibilidade, combinado com o rápido desenvolvimento da internet, e da *Word Wide Web* (WWW), foi um incentivador para acelerar o desenvolvimento e a disseminação de uma grande gama de bens e serviços numa perspectiva global.

Outra característica distinta dos serviços estava na ênfase relativamente alta colocada sobre o capital intelectual, ou intangível presentes em muitas das atividades de serviços (OECD, 2010). Enquanto difíceis de medir, essa característica intangível foi a chave para a criação de valor, contudo, essa característica ao contrário de um equipamento não permitiu uma avaliação concreta, o que representou uma fraqueza na garantia de assegurar um financiamento.

#### 2.4.1 Vantagem Competitiva e Diferenciação

A vantagem competitiva foi também única na competição dos recursos que a empresa necessitava do ambiente. Henderson apud Montgomery e Porter (1998), complementou essa afirmação dizendo que, quanto mais rico o ambiente, maior a quantidade de competidores e mais acirrada será a competição.

Explica que para obter-se a capacidade diferenciada, que pudesse representar vantagem única, as empresas poderiam contar com os seguintes fatores:

- Preço;
- Funções;
- Melhor utilização do tempo;
- Localização do empreendimento;
- Percepção diferenciada do cliente;
- Percepção ajustada do produto (utilidade);
- Percepção adequada dos fornecedores.

Outras características diferenciadoras, típicas da vantagem competitiva, foram apresentadas por Kotler (1994, 354-361) como sendo: Diferenciação de produto;

diferenciação de serviços; diferenciação através da imagem e diferenciação através dos funcionários.

- Diferenciação de produto - ocorreu através dos predicados dos produtos ou serviços em suas diversas versões, pelas suas características de operação, pela sua forma de apresentação e adequação de uso, durabilidade, disponibilidade de manutenção e assistência técnica. Para explicar suas ideias, elencou variáveis como modelo, facilidades operacionais, design, tempo de uso, status representado, dentre outros;
- Diferenciação de serviços - decorrente do suporte recebido pelos clientes, em simultâneo com o produto ou serviço, como: entrega, instalação e treinamento.
- Diferenciação através da imagem - ocorreu pelo valor da marca do produto ou serviço, implantada na mente do consumidor e que faz parte de todas as comunicações da empresa.
- Diferenciação através dos funcionários - quando a empresa tem pessoas melhor qualificadas do que as dos seus concorrentes, abordando aspectos tais como : competência, cortesia, credibilidade, responsabilidade e comunicação adequada.

Chase e Hayes (1994 apud BATESON E HOFFMAN 2003, p.143) agregaram novos pontos, descreveram os quatro estágios da competitividade de uma empresa prestadora de serviços. Estes estágios foram a disponibilidade para serviços, diarista, competência distinta alcançada e entrega. Nessa dimensão de competitividade foi deixado claro que os determinantes básicos estão nos clientes e suas perspectivas.

Estes diferentes estágios estavam associados a graus variáveis de preferência pela empresa que podem ser verificados no Quadro 5. Ainda assim, o foco básico de Chase e Hayes estava na capacidade operacional de empresas que constituem estágios diferenciados de competitividade.

Estágio	Disponível para serviços	Diarista	Competência distintiva alcançada	Entrega de serviços de classe internacional
Reação do consumidor	Clientes adotam a empresa por outros motivos que não o desempenho.	Clientes não procuram nem evitam a empresa.	Clientes procuram a empresa baseados em sua reputação de corresponder às expectativas dos clientes.	O nome da empresa é sinônimo de excelência em serviços; ela não só satisfaz os clientes como também os encanta.

Quadro 5 - Os quatro estágios da competitividade  
 Fonte: Batenson e Hoffman (2003)

O estágio 1 – Disponível para serviços – onde operações para uma empresa neste nível de competitividade apareceram como um “mal necessário”. Em uma das melhores hipóteses essas operações são reativas para as necessidades do resto da empresa e entregam serviços conforme foi especificado. O investimento tecnológico é minimizado assim como investimentos no treinamento e capacitação das equipes da linha de frente. A gestão utilizou o trabalho realizado pelos funcionários para o desenvolvimento de projetos e lhes paga o salário mínimo sempre que possível.

O estágio 2 – Diarista – em muitas vezes este estágio foi provocado pelo surgimento de um novo concorrente. Não foi suficiente a operação estar em funcionamento, a empresa precisou procurar o *feedback* de seus clientes sobre os custos e qualidades percebidas. Neste estágio percebeu-se que o setor de operações estava direcionado para o mundo externo e surgiu o interesse no *benchmarking*. Neste contexto o uso de tecnologia foi justificado pela empresa como base na economia de custos, e os funcionários que não pertenciam a linha de frente passaram a ser vistos como colaboradores para o serviço, e teve seu tratamento como função interna do serviço. Na gestão da linha de frente ocorreu a mudança do controle do funcionário para os processos de gerenciamento. A estes funcionários foram atribuídos diretrizes, e o gerenciamento consistiu em serem seguidas.

Já no estágio 3 – Competência distinta alcançada – as operações chegaram ao ponto onde se destacavam progressivamente, reforçadas pela função do gerenciamento de pessoal e sistemas que sustentam o foco no cliente. Neste estágio a empresa dominava o núcleo do serviço e entendeu sua complexidade de alterar essas operações. Neste ponto os funcionários do escritório possuíam o

mesmo valor que os da linha de frente. A tecnologia deixou de ser considerada somente uma fonte de custo para uma maneira de aperfeiçoar o serviço ao cliente.

Percebeu-se neste estágio que a maior mudança ocorreu na força de trabalho e no modo de gerenciamento da linha de frente, pois surgiu a necessidade de delegar poderes, permitindo que funcionários da linha de frente utilizassem de procedimentos alternativos não tendo sua liberdade criativa tolhida. O papel do gerenciamento da linha de frente passou a ser ouvir o cliente e transformar-se em treinador dos funcionários dessa linha.

O estágio 4 – Entrega de serviços de classe internacional – na manutenção deste nível de desempenho, as operações necessitaram destacar-se continuamente e transformaram-se de um aprendiz a um inovador veloz. Os funcionários do escritório passaram a figurar pro ativamente, desenvolvendo suas capacidades e gerando oportunidades. O uso de tecnologia passou a ser considerado como uma forma de romper paradigmas, permitindo fazer coisas que o concorrente não consegue fazer.

A força de trabalho neste estágio foi a fonte de inovação, Assim, para atingir este objetivo, os supervisores da linha de frente deveriam ser, além de treinadores, mentores, sendo responsáveis pelo desenvolvimento pessoal de suas forças de trabalho, permitindo que cada funcionário desenvolvesse suas habilidades necessárias para inovarem a empresa.

## **2.5 Estratégia competitiva em serviços**

Existiram diversas possibilidades que foram desenvolvidas a partir da análise do modelo descrito por Porter (2009) para possibilitar uma posição rentável e sustentável frente às cinco forças. Em termos gerais a empresa teve a seu dispor a opção de ser líder em custo, em diferenciação ou focalizada. Cada uma dessas estratégias de reação ofereceu seus riscos próprios. Porter (2005) disse que a competitividade determinava o sucesso pelo ambiente de construção de vantagens competitivas em extensões como: custos, qualidade, flexibilidade, rapidez na entrega e serviço, seja no contexto de organizações isoladas ou de redes de empresas.

A competitividade alcançará seu índice máximo quando existiu o alinhamento correto entre competência essencial e estratégia competitiva. Porter (2009)

sustentou de forma convincente a existência de três estratégias competitivas genéricas como contorno do desempenho de uma organização, superando o desempenho das empresas de um setor específico, como a estratégia do Menor Custo e Diferenciação. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) resgataram estes princípios e direcionaram as estratégias genéricas de Porter ao setor de serviços.

A estratégia de liderança global em custos exigiu da empresa instalações que permitissem eficiência de escala com um rígido controle de custos e despesas em geral, e com frequência, a utilização de uma tecnologia inovadora. A posição de baixo custo proporcionou uma barreira contra a concorrência, pois concorrentes que apresentem eficiência menor sofreram primeiro as pressões competitivas do mercado. Essa estratégia em sua implantação exigiu normalmente altos investimentos em equipamentos de última geração, a adoção de preços agressivos e perdas iniciais para conquistar uma fatia do mercado. Em alguns casos a utilização dessa estratégia possibilitou revolucionar todo um setor como demonstrado pela McDonald's, Wal-Mart e Federal Express. Empresas de serviços conseguiram atingir a liderança por custos de maneiras diversas:

- A procura por clientes de baixo custo, onde muitas vezes o atendimento de um cliente apresentava custo inferior a de outro, e estes poderiam ser conquistados por prestadores de serviços. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) exemplificam essa forma de posicionamento apresentando o caso da *United States Automobile Association (USAA)* que possuía posição de destaque no mercado de seguros automotivos atendendo somente um nicho de mercado composto por militares e suas famílias. Este nicho em específico proporcionava a empresa redução de custos, pois seus integrantes apresentava uma vida normalmente nômade, possuindo o costume de realizar negócios por telefone, correio ou internet. Assim a USAA poderia eliminar um vasto quadro de vendas normalmente adotado pelo mercado tradicional de seguros.
- Pela padronização de um serviço personalizado de forma a possibilitar o atendimento de um grande grupo de clientes. Nessa forma de aplicar a estratégia de liderança por custos tivesse como palavra chave a rotina. Entretanto, a possibilidade de substituição do produto é uma ameaça constante.

- A redução da interação na prestação dos serviços é descrita pelo autor como uma forma de alto risco, pois estava alinhada com a redução do contato pessoal na prestação dos serviços que poderia ser aceita pelos clientes se lhe for conveniente. Um exemplo dessa estratégia foi o afastamento do contato dos clientes com seus bancos com a adoção de terminais eletrônicos, acesos pela internet e telefone celular, em consequência proporcionaram aos bancos a redução de custos.
- Redução dos custos de rede encontrados em empresas de serviços que necessitem de uma rede para interligar seus serviços ao consumidor. Enquadraram-se nessas estratégias as empresas de energia elétrica e de telefonia fixa onde os custos iniciais de construção dessa interligação eram elevados.
- Operação de serviços *off-line* onde o cliente não tinha a necessidade de estar presente na prestação do serviço, essa transação foi desenvolvida com alguns aspectos tendo sua execução *off-line*. O exemplo deste tipo de serviço colocado pelo autor estava o conserto de sapatos que poderia contar com diferentes pontos de coleta e retirada, de onde os pedidos eram encaminhados a uma oficina de conserto em outra localizada. Cabe registrar que muitos serviços necessariamente precisavam ser realizados on-line, tais como cabelereiros e transportes de passageiros.

A essência da estratégia de diferenciação estava no desenvolvimento de serviço que apresentavam percepção única. Puderam ser verificadas diversas abordagens para a diferenciação, entre elas a imagem da marca, tecnologia, características especiais, serviços ao cliente, redes de distribuição entre outras dimensões. Tornando o serviço único e assim atribuindo a ele uma qualidade superior, serviços de apoio pós-vendas e recursos especiais. Porter (2009) colocou ainda que a vantagem competitiva de uma empresa em seu mercado de atuação estava demonstrada pelo intuito competitivo. Essa estratégia não ignorava os custos, mas focava suas características principalmente em criar a lealdade do cliente, assim entendeu-se que a diferenciação foi alcançada com algum custo e que o cliente teve disposição a pagar por ele. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) descreveram formas de atuação de empresas de serviços com o enfoque na diferenciação, são elas:

- Tornar tangível o intangível que pela própria natureza que apresenta os serviços, com forte participação do intangível, não fornecendo uma lembrança material da compra ao cliente. Com a necessidade de reforçar a memória do cliente para a empresa foi necessário desenvolver formas de proporcionar um elo de memória com o serviço prestado. Neste contexto o autor colocou que muitas redes de hotéis proporcionavam a seus clientes itens de toalete complementares contendo o nome e a marca do hotel.
- Realizar a personalização de um produto padrão proporcionando um toque de exclusivo ao serviço pode aproximar a empresa de seus consumidores com um pequeno custo. Como exemplo dessa estratégia estava o gestor de um hotel dirigir-se a seus hóspedes pelo nome causando uma impressão que gerou retorno do cliente em ocasiões futuras.
- A redução de riscos percebidos no fornecimento de um serviço. A falta de informação sobre a compra de um serviço em muitas vezes criava uma impressão de risco para muitos clientes. Os clientes em muitos casos acreditavam ser válido pagar um preço mais elevado, mas usufruírem de tranquilidade e segurança estabelecida em um relacionamento deste tipo.
- Valorizar o treinamento do pessoal proporcionava o aumento da qualidade dos serviços prestados, assim o investimento em desenvolvimento e treinamento de funcionários tornava-se uma vantagem competitiva difícil de ser copiada pelos concorrentes. Muitas das empresas líderes em seus setores de atuação possuíam o reconhecimento entre os atuantes no mercado pela qualidade dos seus programas de treinamento. Percebeu-se em alguns casos que essas empresas trabalhavam com centros de treinamento semelhantes a faculdades.
- Controlar a qualidade e manter sistematicamente o nível de qualidade de um serviço em locais diferentes, em sistemas de trabalho intensivo tornou-se um desafio significativo. Empresas atuando neste enfoque de maneiras diversificadas, treinando suas equipes, criando

procedimentos padronizados, utilizando-se de tecnologias, limitando o escopo dos serviços, atuando com supervisão direta e pressão de colegas, entre outras formas.

A Focalização foi construída a partir da ideia de satisfação de um mercado-alvo em particular, proporcionando o atendimento de uma necessidade específica deste grupo de clientes. Podemos retornar ao exemplo da USAA que atendeu um mercado específico composto por militares. Essa estratégia residiu na premissa de que a empresa serviu a um mercado-alvo restrito de maneira mais eficaz e/ou eficiente em contrapartida a empresas que atuavam em um mercado amplo. Como resultado dessa estratégia, a empresa tornou-se diferenciada por conhecer melhor as necessidades de seus clientes e/ou reduzir os custos por meio de sua especialização. Assim, essa forma de atuação foi a aplicação da diferenciação ou da liderança em custos em determinado segmento de mercado, e não em todo o mercado.

A Figura 3 apresentou o esquema das estratégias genéricas propostas por Porter e descritas para o setor de serviços por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), apresentando a convenção dos tipos de mercado e as estratégias competitivas consolidadas.

O trabalho desenvolvido por Mintzberg (2006) estabeleceu não ser exagero que a estratégia competitiva foi a arte de criar ou explorar vantagens que são as mais convincentes, duráveis e mais difíceis de serem duplicadas. Considerou-se assim, que no método de criação de vantagens competitivas fosse ordenado o alinhamento da estratégia competitiva e a competência essencial.

		Vantagem competitiva	
		Menos custo	Diferenciação
Escopo competitivo	Alvo amplo	Liderança de custo	Diferenciação
	Alvo restrito	Focalização	

Figura 3 - Estratégias competitivas genéricas de Porter  
Fonte: Porter, Michael. (2009)



À escolha de uma estratégia identificou-se a uma competência na qual a empresa precisou demonstrar ter excelência superior em relação a seus concorrentes. Quando os recursos de uma organização foram convertidos em capacidade, formou uma série de competências essenciais únicas que foram superiores às da concorrência Hunger e Wheelen (2002). Ou seja, o autor descreveu que a utilização destes fatores na formulação da estratégia competitiva, criou para a organização uma posição defensável em seu setor de atuação permitindo a mesma superar o desempenho de seus concorrentes, tendo dessa forma uma vantagem competitiva.

Não existe dentro das estratégias competitivas uma específica que garanta a organização atingir o sucesso, mesmo que possa ser implementada com êxito uma das alternativas descritas por Porter (2009), existe a necessidade de sustentá-las, pois cada estratégia que for adotada carrega consigo riscos inerentes. Hunger e Wheelen (2002) colocaram que Porter defendeu que, para as organizações serem bem sucedidas, uma empresa ou unidade de negócio deve alcançar uma das estratégias competitivas genéricas, pois se não o fizer, a empresa poderá ficar atravancada em um mercado, sem demonstrar vantagem competitiva, gerando com isto um desempenho abaixo da média. Hunger e Wheelen (2002) reforçaram que, em geral, pesquisas demonstraram este atravancamento de empresas quando não conseguem alcançar uma estratégia genérica.

## **2.6 Diagnóstico Empresarial**

Desenvolver uma metodologia que permita o diagnóstico da situação de uma organização apresentou certa complexidade, sendo uma das maiores dificuldades a escolha da ferramenta que seria aplicada para pesquisar e compreender a realidade dos fatos. O diagnóstico de acordo com Siluk (2007) consistiu em identificar a situação atual da empresa, ao que se refere ao desempenho recente à postura estratégica, gestão corporativa, verificando as oportunidades e ameaças, à cultura da organização, aos recursos da empresa como marketing, finanças, pesquisa e desenvolvimento, operação e logística, recursos humanos, sistemas de informação, resumo dos fatores internos, avaliação e controle.

Inúmeros pesquisadores demonstraram suas ideias relacionadas ao processo de diagnóstico, entre eles Schmitt (1996) onde colocou cinco definições como pontos-chaves em relação ao que é um diagnóstico empresarial, sendo: o diagnóstico implica diferenciar, discernir, conhecer; compreende o conhecimento dos sinais de determinados comportamentos; compreende a identificação de uma patologia a partir de seus sinais e seus sintomas; implica pesquisar e analisar as causas de uma condição, situação ou problema, e implica na coleta de todos os dados necessários.

O diagnóstico apresentou-se como instrumento a ser aplicado para o mapeamento da situação atual da empresa sob a ótica dos envolvidos nos processos, sendo estes os proprietários, funcionários, clientes internos e externo, sendo essa a etapa essencial à elaboração do planejamento de ações e implementação de melhorias, Vieira Et Al (2009).

Deve-se lembrar de que não há uma única forma de realizar um diagnóstico. Cada metodologia aplicada apresenta o resultado com o conjunto de variáveis que se investiga e da profundidade com que se avalia cada variável, assim como o momento histórico em que ocorreu o estudo e da experiência do pesquisador em seu desenvolvimento.

### 2.6.1 Diagnóstico da competitividade

Em seu trabalho revisado e ampliado, Porter (2009) construiu a análise de competitividade industrial, com a observação sobre cinco diferentes ângulos, sendo um das estruturas mais empregadas na análise da competitividade desde a sua primeira apresentação pelo autor, essa estrutura pode ser visualizada na Figura 4. O primeiro ângulo surge pela concorrência do mercado, em segundo os principais clientes da empresa, como terceiro avalia o fator de barganha com os fornecedores, em quarto a possibilidade de produtos similares ou substitutos, e em quinto a possibilidade de novos concorrentes.

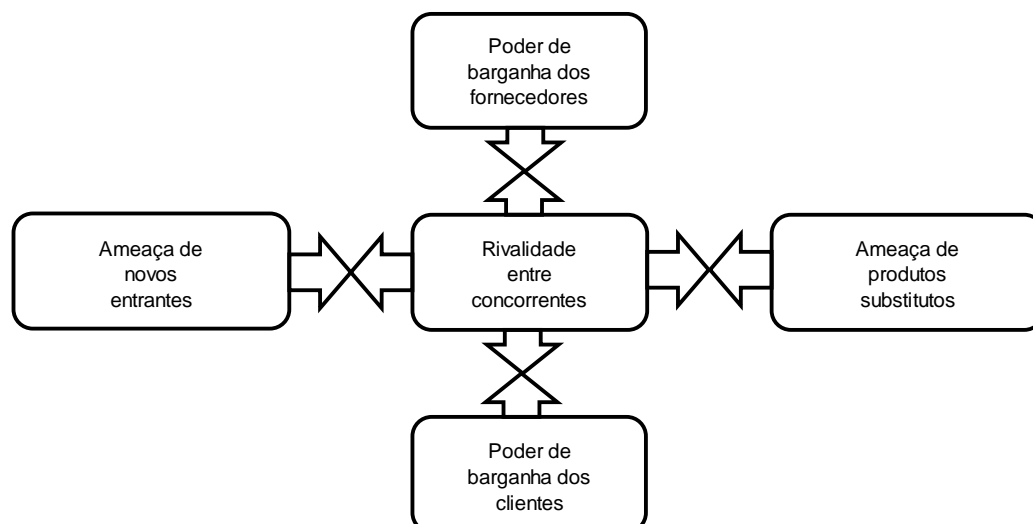


Figura 4 - Forças que governam a competição em um setor  
 Fonte: Porter, Michael. (2009)

A concorrência do mercado em que a empresa estava inserida tornou-se o principal fator a ser observado na análise ambiental e em consequência na construção de estratégias, conseguir-se identificar fatores que possibilitem vantagens competitivas frente aos concorrentes, constitui ponto chave de atuação no mercado e possibilita ganhos competitivos. Essa rivalidade assumiu a forma de manobras pelo posicionamento de mercado, relacionando-se a fatores, entre eles o crescimento da indústria, a relação entre custos fixos e a margem adicional, ao equilíbrio e a concentração, a diversidade de concorrentes, interesses empresariais e a existência de barreiras à saída.

A avaliação dos principais clientes da empresa, a identificação do poder de barganha é fundamental para que ocorra a construção de ações estratégicas que, baseado nestes dados proporcionam atuação competitiva. O poder de negociar demonstrada pelo cliente tornou-se mais nítida em mercados onde se concentram compradores frente à concentração de empresas. A sensibilidade ao preço é um indicador da importância para os clientes, portanto, demonstram a intensidade de suas exigências entre produtos, a identidade de marca, impactos sobre o desempenho e qualidade.

O poder de barganha dos fornecedores, fator este, que dependendo do perfil de atuação, onde existirem fornecedores de grande porte, a organização vê reduzido suas condições de ação para obtenção de preços reduzidos, prazos e condições. Estando associada à dependência dos insumos sobre o custo ou diferenciação, da

presença de alternativas a substituição, pela concentração de fornecedores, importância do volume para este fornecedor.

Os produtos similares ou que possam substituir os fornecidos pela empresa, interferem na força competitiva frente ao mercado, criando a necessidade de avaliar as decisões a serem implantadas, evitando produzir falhas que direcionem os clientes a adotarem outros produtos. O fato de existir produtos aceitáveis e a disposição que atendam a mesma necessidade com as mesmas funções ou ofereça benefícios equivalentes, interfere e limita os preços médios a serem aplicados. Quanto mais vantagens apresentar a opção preço-desempenho proporcionada pelos produtos similares, mais rígido será o limite imposto às possibilidades de lucro do setor. Porter (2009) afirmou que os produtos substitutos exigem uma maior atenção, na avaliação estratégica, sendo aqueles sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor ou aqueles que são produzidos por setores que apresentem alta rentabilidade.

A identificação do risco de novos entrantes, principalmente pela flexibilidade demonstrada pela economia, que propicia ambientes favoráveis a constituição de novos concorrentes, produz influência a risco maior no surgimento de um novo competidor, que pode alterar todas as relações de mercado instituídas, criando fatores de competitividade novos. Se ocorrer o estabelecimento de um novo entrante, poderão existir perdas de rentabilidade pela empresa. Essa ameaça por sua vez está diretamente associada a existência de barreiras que dificultam a novos concorrentes retirarem parte do mercado atuando sobre os melhores clientes, deixando complicado a este concorrente estabelecer-se no mercado, eventualmente ele pode atuar mas estará trabalhando com os clientes de baixa participação neste mercado, assim revendo sua entrada.

As barreiras traduzem-se pela existência de patentes ou direitos de uso, pela possibilidade de acesso a canais de distribuição onde empresas atuantes que possuem boas relações com este produzem menores chances de novas empresas ganharem os mesmos, política governamental. Assim como a economia em escala, pois as empresas que produzem em grandes quantidades têm como alterar seus custos, diferente a isto, novas empresas precisaram construir sua participação neste mercado iniciando suas vendas, buscando depois crescer tendo desvantagens relacionadas ao custo. O capital necessário à realização dos investimentos iniciais

para instalar o negócio possui relevante impacto no surgimento de novos concorrentes em um setor.

A construção da estratégia competitiva permitiu a potencialização da competência na qual a empresa é mais forte. A evolução das competências da empresa permitiu o refinamento e reformulação da estratégia competitiva, a partir dessa atuação, foram identificadas novas orientações para a formação de competências. A manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de aprendizagem.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo teve a finalidade de apresentar a estrutura metodológica utilizada pelo pesquisador durante as fases de desenvolvimento dessa dissertação. Foram enfatizados os pontos da metodologia mais alinhados a classe dessa pesquisa, de forma a evidenciar a sustentação teórica dos princípios metodológicos escolhidos.

Uma definição clara para metodologia verificou-se nos autores Marconi e Lakatos (2009a) que relacionam ciência com método, fazendo referência à ciência como um conjunto de atividades sistêmicas e racionais que, com uma maior segurança e economia, permitem o atendimento de um objetivo, determinando o caminho a ser seguido, possibilitando a detecção de erros e auxiliando o pesquisador em suas decisões. Colocaram ainda que não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

#### **3.1 Etapas da pesquisa**

A presente pesquisa apresentou sua natureza com predominância qualitativa, o método empregado em sua realização é a pesquisa-ação. Conforme Thiollent (2008) a pesquisa-ação é a união da pesquisa com a ação na resolução ou com a resolução de um problema e no qual, tanto atores quanto o pesquisador participam na identificação da realidade e na construção de soluções de forma cooperativa.

##### **3.1.1 Construção teórico-conceitual**

Essa etapa da pesquisa apresentou-se em duas partes, uma contendo a revisão da literatura e outra para embasamento do modelo desenvolvido. Na revisão da literatura abordaram-se de forma ampla os recursos bibliográficos aprofundando os conhecimentos de gestão de operações de serviços, inovação e competitividade.

A revisão destes conteúdos permitiu o reconhecimento de requisitos ao desenvolvimento de operações de serviços e sua interação com o mercado.

A utilização das principais conclusões a que os autores utilizados para o trabalho chegaram, permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, apresentar contradições ou reafirmar comportamentos ou atitudes como colocado por Marconi e Lakatos (2009a).

Para a pesquisa bibliográfica foram utilizadas fontes de informação, sendo formado por artigos científicos proveniente de pesquisas nos principais periódicos internacionais da área de gestão de operações e serviços, marketing de serviços, inovação e competitividade. Compõem ainda essa revisão artigos de congresso e livros dos principais estudiosos sobre o setor de serviços, entre eles Gronroos, Lovelock, Fitzsimmons e Bateson.

A investigação para determinar os periódicos e seus artigos que apresentavam relevância a este trabalho foi desenvolvida com a ajuda do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), assim como nos portais dos editores *Cientific Direct*, *Emerald* e *Scopus*. Nessa busca adotaram-se as palavras-chaves orientadas ao tema de pesquisa, tais como: *service operations*, *service innovations*, *competitive services*, entre outras. A busca dessas informações transferiu alto grau de confiabilidade à pesquisa bibliográfica, possibilitando descrever o estado da arte do tema pesquisado.

O levantamento da bibliografia teve como principal objetivo construir a base conceitual para o desenvolvimento do modelo. Assim como, determinar os requisitos para guiarem a elaboração do modelo proposto.

A construção teórico-conceitual deste trabalho está refletida nos próximos capítulos. Porém, para completar a pesquisa ainda foram necessárias mais duas fases: o estudo empírico e a síntese. Os procedimentos metodológicos dessas duas fases são apresentados a seguir.

### 3.1.2 Pesquisa de campo

A segunda etapa dessa pesquisa pretendeu alinhar os conhecimentos científicos aplicados ao modelo proposto com a realizada em campo. Marconi e Lakatos (2009b) colocam que essa fase consiste na observação de fatos e

fenômenos tal como ocorrem. Para este trabalho o método de pesquisa de campo utilizado foi pesquisa-ação.

O método de desenvolvimento dessa fase foi à pesquisa-ação, descrita por Thiollent (2008; p 14) como:

A pesquisa ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso de conhecimento.

Assim, a dimensão deste método foi representada no planejamento de ações e na avaliação dos resultados produzidos.

### 3.1.2.1 População e unidade de análise

A população dessa pesquisa foi representada por uma unidade de prestação e serviços da empresa Press Indústria da Construção Civil, situada no estado do Rio de Janeiro, que atende as cidades de Niterói e Rio de Janeiro. Sendo que, a amostra representa toda a população que atuam na unidade, sendo composta por cinquenta e dois participantes.

A definição desse universo ocorreu pelo fato da empresa ser parceira do NIC no desenvolvimento de pesquisas, associado ao interesse dos proprietários na busca de recursos para melhoria em sua forma de gestão de suas unidades.

### 3.1.2.2 Organização e aplicação do diagnóstico

A presente fase da pesquisa consistiu de duas fases: a primeira com a aplicação de um questionário ao coordenador da unidade. As questões estavam associadas ao modelo desenvolvido pelo NIC para o diagnóstico do setor metal mecânico da cidade de Santa Maria. Deve-se salientar que o modelo foi adaptado conforme literatura descrita para atender as especificidades do setor em estudo e serviu de base a estruturação da proposta de diagnóstico.



Pode-se definir o questionário como uma técnica para a investigação que está composta por um número mais ou menos elevado de questão que se apresentou aos pesquisados por forma escrita, e teve como objetivo o conhecimento em relação a opinião, crença, sentimentos, interesses, expectativas, situação vivenciadas entre outros fatores (GIL, 2008)

Dessa forma, o questionário direcionado à realidade em estudo, contendo cento e cinco questões (105), entre abertas, onde o respondente teve a liberdade de construir sua resposta e, fechadas onde ocorreu o direcionamento da resposta para certos quesitos pré-definidos.

Assim que concluído a primeira fase, foi desenvolvido o modelo de diagnóstico para aplicação na amostra selecionada. Assim, após a conclusão do estudo de campo, foi necessário consolidar os dados e demonstrar os resultados. Essa etapa foi descrita a seguir.

### 3.1.3 Resultados

Com base no modelo desenvolvido pelo NIC para a avaliação do setor metal mecânico, que foi construído para avaliar as organizações sobre a ótica de cinco fatores: Produção, Tecnologia, Recursos Humanos, Finanças e Marketing, gerando o diagnóstico da inovação e competitividade para empresas deste setor. O modelo permitiu demonstrar a situação organizacional e determinar novas praticas da gestão como forma de melhorar a interação com o mercado de atuação.

Foi adotada a teoria de Conjuntos *Fuzzy*, pois estes sistemas apresentou a habilidade de inferir conclusões e gerar respostas a partir de informações vagas, ambíguas e qualitativamente incompletas e imprecisas. Assim, possibilitou ser utilizada nos problemas de tomada de decisão, como foi o caso do estudo descrito nesta pesquisa. Ela representou uma opção à abordagem de dificuldades de tomada de decisão, que podem ser considerados como problemas de otimização.

Sendo assim, na sua aplicação, aspirou-se determinar uma solução que “satisfaça” de forma simétrica tantos os objetivos quanto às restrições do problema. Utilizaram-se funções de pertinência para os objetivos e para as restrições que descreveram o grau de satisfação para uma possível solução do problema em análise.

Assim, como no diagnóstico desenvolvido pelo NIC, foram estipulados cinco fatores a serem avaliados para determinar a inovação e competitividade, possibilitando o enquadramento das empresas, portanto, utilizaram-se as fórmulas 1, 2 e 3 para a construção dos fatores distribuídos nos grupos Produção (F1), Tecnologia (F2), Recursos Humanos (F3), Finanças (F4) e Marketing (F5), assim como a determinação do índice da organização para permitir a avaliação comparativa entre diversas empresas.

A Fórmula 1 parte do grupo de questões individuais de cada fator, incluindo a importância relativa do questionamento de acordo com os autores que apoiam o modelo adaptado, entre eles Gronroos (1995; 2009), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), Lovelock e Wirtz, (2007) e Assaf Neto (2010), dessa forma, permitindo verificar o valor representativo da resposta coletada.

$$Q_x = P_x \times R_x \quad (1)$$

Onde:

Q = Questão em análise;

P = peso ponderado da questão;

R = peso da resposta.

Depois de desenvolvida a temática anterior com representatividade de cada questionamento, aplicou-se a Fórmula 2 para gerar o consolidado para os cinco fatores do modelo, realizando o somatório dos valores obtidos para cada questão que integra o fator, descrevendo o posicionamento da empresa.

$$\text{Fator}_x = \sum_{x=1}^x Q_x \quad (2)$$

Onde:

Fator<sub>x</sub> = Fator em construção;

Q<sub>x</sub> = Somatório das questões referentes ao fator.

A partir da construção dos valores decorrentes da aplicação das temáticas anteriores, utilizou-se a Fórmula 3 para determinar o índice representativo da inovação e competitividade da empresa. Com os valores identificados para cada fator, considerando-se sua importância relativa conforme direcionamento dos autores que servem de apoio ao modelo apresentado, entre eles Gronroos (1995; 2009), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), Lovelock e Wirtz, (2007) e Assaf Neto (2010), assim, realiza-se o somatório que estabelece o índice.

$$\text{Índice} = \sum_{x=1}^x \text{Fator}_x \times Y_x \quad (3)$$

Através da interação das temáticas de cada fórmula, conseguiu-se gerar o índice representativo da organização, assim como proporcionar a identificação de pontos a serem trabalhados, melhorados ou monitorados para proporcionar o aumento ou manutenção do nível de inovação e competitividade da organização para atuar frente a seu mercado.

### **3.2 Delimitação da pesquisa**

Conforme referenciado na fase de introdução, não seria possível estudar os componentes da inovação e competitividade e determinar a proposta de diagnóstico do setor de serviços, sem que fosse delimitado um segmento específico relacionado ao aspecto prático da pesquisa.

Para tanto, foi escolhido a prestação de serviços de telecomunicação, e de forma mais restrita atuando sobre uma empresa terceirizada de prestação de serviços a uma operadora de telefonia de atuação nacional, assim focando-se em sua unidade do Rio de Janeiro.

### 3.3 Formulação do problema de pesquisa

Na definição de Kotler (2006) um serviço é representado por qualquer ato ou desempenho que uma parte possa proporcionar a outra e que seja fundamentalmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Administração de serviços requer uma abordagem específica, devido a sua intangibilidade e variabilidade, pois os mesmos são produzidos e consumidos concomitantemente, o que afeta o seu resultado de acordo com o intercâmbio de um fornecedor com seus consumidores (KOTLER, 1998).

Devido a essas características, os desafios são grandes no projeto e na administração de qualquer tipo de serviço. Na produção de bens físicos, o material movimenta-se de uma operação para outra, o status desse deslocamento deve ser monitorado para que se possa avaliar o seu progresso. Os gestores nesse caso deveriam garantir que tudo corra conforme planejado e se alguma peça ou parte não estiver disponível ou determinada parte do processo se tornou um gargalo, o conjunto todo perde produtividade e certamente tem-se um problema para atender a demanda. A produção de bens físicos é quantificada e imaginada de forma mais simples enquanto que a produção de serviços é mais abstrata.

Do ponto de vista econômico, foi possível avaliar a problemática dos serviços por duas óticas, uma primeira relacionada com a alteração do cenário interno, e a segunda em decorrência da internacionalização dos negócios e a entrada de capital externo na prestação de serviços, especialmente, na administração de sistemas de telecomunicações.

Enquanto, o efeito deste contexto econômico atua sobre a sociedade, têm-se os níveis de desemprego cada vez menores, em grande parte decorrente do surgimento de novos serviços e ao mesmo tempo da maior seletividade na utilização de serviços e de bens. Setores de serviços como telecomunicações, transportes, turismo, lazer, seguros, consultorias, educação, dentre outros, prosperam neste contexto e necessitam de recursos frente à nova realidade.

O mercado atual exigiu da gestão novos padrões de qualidade em decorrência da adição de valores identificados pelos clientes do serviço. Assim, a gestão de empresas de prestação de serviços, que em grande parcela são exercidas

por seus fundadores, apresentaram pouco desenvolvimento e profissionalismo, mesmo quando em certo estágio mais elevado de crescimento.

Diversas empresas do setor de telecomunicações conquistaram posição de importância no mercado, mas perderam essa por conta de uma curta visão de seus gestores quanto à evolução de seu setor de atuação. Demonstrando pouca percepção das oportunidades e ameaças externas, a consciência de sua capacidade interna com atributos positivos e negativos.

Diante do grau de carência demonstrado por este setor, apresentou-se como uma linha de negócio extremamente promissora, pelo volume de crescimento do setor, e pela falta de fornecedores de serviços a grandes empresas operadoras do sistema nacional de telecomunicações.

Assim, o presente estudo apresentou como problema a ser respondido, a seguinte questão:

Como gerar um diagnóstico da inovação e competitividade de uma organização prestadora de serviços, para que possibilite a mesma desenvolver ações de melhoria?

### **3.4 Coleta de Dados**

Marconi e Lakatos (2009b) afirmaram que as principais técnicas de coleta de dados são a análise de documentos e assuntos publicados, entrevistas, questionários e a observação direta.

Na pesquisa de campo, o próprio modelo que foi utilizado funcionou como instrumento de coleta de dados, com a ajuda do modelo desenvolvido pelo NIC permitiu a captação das informações necessárias para a etapa de análise dos resultados. Neste caminho, as ferramentas do modelo proposto atuaram como recurso de coleta de dados. Os dados gerados pela aplicação do modelo foram analisados e documentados durante o processo de pesquisa, pois a análise de dados na pesquisa-ação deve ocorrer em paralelo a sua coleta. Assim aconteceram simultaneamente no processo de pesquisa a aplicação do modelo, seu teste e refinamento.

Partindo do modelo desenvolvido pelo NIC, alinhado com o processo do modelo proposto, os dados coletados foram transcritos para o instrumento de diagnóstico como forma de quantificar a situação da organização. A finalidade dessa consolidação de informações foi permitir uma base de dados confiáveis para subsidiar as interpretações subsequentes dessa pesquisa.

### **3.5 Análise dos dados**

Nessa etapa, foi apresentada a proposta de análise dos dados coletados para construção do cenário empresarial do segmento de serviços com atuação em telecomunicações, consolidando as principais características de cada empresa.

O modelo construído para a análise dos dados partiu da consolidação das informações coletadas em fatores quantitativos em um total de cinco, com base no grau de relevância de cada questão apresentada aos entrevistados, como forma de gerar um radar da situação organizacional nessas cinco dimensões.

O primeiro fator (F1) consolidou as questões referentes à dinâmica de produção, como a empresa organiza e operacionaliza sua produção, as técnicas utilizadas para proporcionar o melhor uso de sua capacidade. Portanto, a este fator deu-se o atributo de “Produção”.

O segundo fator (F2) reuniu as questões referentes à forma como a empresa percebe e atua com a tecnologia, se existe a preocupação com a atualização de equipamentos, mão de obra e processos, se existe a consciência sobre a importância da atualização e busca por novos materiais e tecnologias como forma de ganhos competitivos. Assim, o F2 foi intitulado “Tecnologia”.

O terceiro fator (F3) foi composto pelos atributos relacionado a ações de recursos humanos, onde se incluiu as formas de seleção, capacitação e aprimoramento das habilidades dos integrantes da equipe, assim como os fatores de motivação que a organização proporciona a seus funcionários. Em decorrência disto, este fator foi denominado “Recursos Humanos”.

O quarto fator (F4) foi composto questões relacionadas a situação financeira da empresa, como é a organização de índices de análise financeira, como ocorre a relação financeira com fornecedores e clientes. Dessa forma este fator foi denominado “Financeiro”.

O quinto fator (F5) que completa a proposta de diagnóstico, compreendeu as variáveis relacionadas ao sistema de comunicação adotado pela empresa. Ele refletiu a importância que as empresas dão a aspectos de reflexo a marca da empresa, suas ações em relação a gerar processos de marketing. Neste fator aparecem atributos como a existência de departamento próprio, o uso pela empresa dos recursos que o marketing possibilita. Por este motivo, atribui-se a este fator como “Marketing”.

A construção da análise dos dados proposta foi desenvolvida sobre o sistema Microsoft Office, empregando o programa de planilhas eletrônicas *Excel* para desenvolver as dinâmicas da proposta de diagnóstico, gerando os dados de cada fator, assim como proporcionando a construção do radar de análise.

## **4 MODELO DE DIAGNÓSTICO PROPOSTO**

A proposta de diagnóstico para a inovação e competitividade do setor de serviços partiu do modelo desenvolvido pelo NIC, sendo adaptada a teoria do setor de serviços, mantendo os fatores de análise concentrados em Produção, Tecnologia, Pessoas, Finanças e Marketing.

Os pontos descritos acima são tratados de forma mais profunda na sequência.

### **4.1 Produção**

A proposta para o fator Produção (F1) objetivou analisar e determinar as atividades desenvolvidas dentro da organização. Como referência a essa análise Gronroos (2009) descreve o cliente externo como tendo a visão restrita sobre o processo de produção de serviços, eles percebem apenas a qualidade com que estes serviços são prestados ou ainda as partes que lhe influenciam indiretamente. O processo de produção não se encontra na necessidade percebida pelo cliente, assim, deixando de serem importantes em relação a críticas do mesmo as prestações dos serviços internos.

Este mesmo autor determina que seja preciso que todo o processo de produção de um serviço tenha seu projeto de forma que a qualidade do serviço percebida pelo cliente tenha sua maximização, alinhado com as necessidades e anseios dos clientes-alvo, para tanto deve orientar as decisões estratégicas ao posicionamento da linha em que o cliente tem maior contato.

Em decorrências das características dos serviços, que determinam um grande desafio no projeto e na gestão das atividades relacionada. Na produção de bens físicos, o material move-se entre as operações, o status deste processo pode ser monitorado para que possamos avaliar o seu progresso. A produção de bens físicos foi mais facilmente quantificada e visualizada enquanto que a produção de serviços é mais abstrata.



Os pesquisadores que direcionam este estudo indicaram que os serviços possuem três componentes básicos: em primeiro, instalações físicas, processos e procedimentos; seguido do comportamento dos colaboradores e seu julgamento profissional. Em decorrência destes componentes buscou-se seu balanceamento e alinhamento com a voz do cliente.

Uma proposta de determinação de um sistema de produção de serviços pode ser observada na Figura 5, apresentado por Gronroos (2009) auxiliando na análise e planejamento da produção dos serviços. No contexto apresentado os recursos geradores da qualidade são combinados sistemicamente. O grande quadro ao centro demonstra a organização produtora dos serviços do ponto de vista do cliente. O autor colocou que pela visão do produtor pode-se dividir em diversas funções ou departamentos, mas o cliente visualiza como um sistema integrado. O cliente está dentro do quadrado, pois este é um recurso engajado na produção do serviço, e é gerenciada como um recurso na produção do serviço.

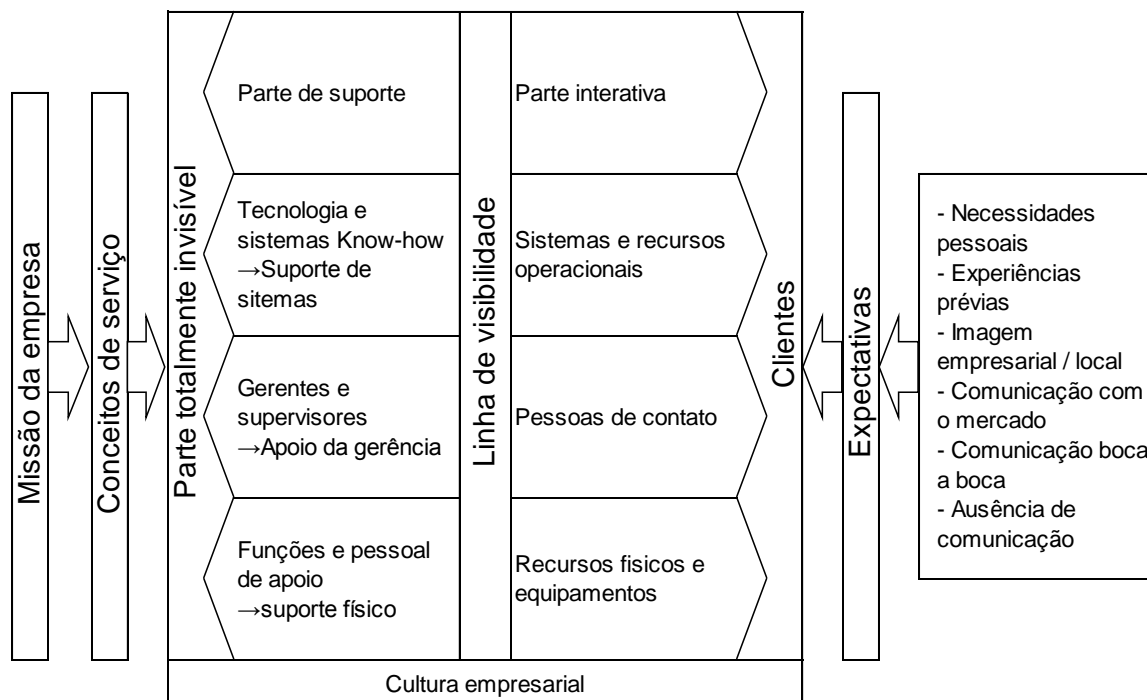


Figura 5 - O sistema de produção de serviços  
Fonte: Gronroos (2009, p. 321)

A linha de visibilidade apresentada na Figura 5 demonstrou a divisão entre o que é visível ao cliente da parte que está invisível. À direita fora do quadrado principal estão os meios de influenciar a expectativa do cliente, assim como suas necessidades e desejos, suas experiências anteriores, entre outros fatores.

Assim, para determinar-se uma posição inovadora e competitiva no fator Produção, alguns pontos tiveram de ser avaliados e monitorados pela organização. Para tanto esperou-se responder as algumas questões chaves referenciadas a seguir.

Estrutura física – como está consolidada em localização, facilidade de acesso dos funcionários e dos clientes.

Estrutura de atendimento – como está previsto o atendimento a demanda, quais as estratégias para atender a variações, positivas e negativas da demanda.

Produtividade – como determinar a melhor forma de produtividade no atendimento, como medir a produtividade.

Processo e procedimentos – como estão os processos dentro da unidade, Os procedimentos atendem a necessidade,

Assim, no apêndice A apresentou-se o roteiro de consolidação dos dados da proposta de diagnóstico para determinar à situação da organização e propor alternativas de atendimento diferenciadas que proporcionem inovação e competitividade a unidade de serviços.

## 4.2 Tecnologia

A relação do fator Tecnologia (F2) buscou avaliar os avanços tecnológicos que afetam a relação entre clientes e fornecedores de serviços, entre estes destacou-se as comunicações e a tecnologia da informação. No trabalho de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) foi demonstrada a relação dos serviços com a tecnologia sobre cinco maneiras de contribuição, perspectivas como colocado na Figura 6.

- **Encontro de serviço sem tecnologia**, onde o cliente encontra-se fisicamente próximo ao fornecedor do serviço e tem como interagir com ela. Neste está representada o modelo tradicional de serviço com alto

nível de contato, e pode ser visualizada em um salão de cabeleireiros e em um massagista, assim neste cenário a tecnologia não desempenha um papel direto. Nessa categoria está associado a maioria dos cuidados pessoais, em conjunto com alguns serviços profissionais, como a assistência jurídica, consultoria e psiquiatria.

- **Encontro de serviços apoiado pela tecnologia**, o acesso à tecnologia ocorre somente pelo fornecedor dos serviços como recurso facilitador ao oferecimento do serviço frente ao cliente. Os cuidados de saúde estão associados a este modo como exame de olhos em um consultório de oftalmologia ou a radiografia da boca no consultório do dentista. As linhas aéreas, tradicionalmente estão incluídas neste modo, pois o atendente utiliza-se de computador para realizar o *check-in* dos passageiros, mas pelo incentivo realizado pelas companhias para o uso de quiosques de *check-in* pelos passageiros, neste caso, temos a caracterização no modo E.
- **Encontro de serviços facilitado pela tecnologia**, apresentados no modo C, onde tanto o cliente quanto a pessoa fornecedora do serviço possuem o acesso a mesma tecnologia. Este modo pode ser encontrado em um planejador financeiro em consulta a um cliente pode utilizar-se de modelo financeiro de um computador pessoal para demonstrar os retornos projetados para perfis de riscos diferentes.
- **Encontro de serviços mediado pela tecnologia** existe a distancia entre o fornecedor e o cliente, ou seja, não ocorre a colocação, assim não está incluído o tradicional contato face a face. A comunicação é possibilitada pelo uso de telefone de atendimento ao cliente. O exemplo a este modo de uso da tecnologia é apresentado pela *General Motors* eu incluiu um serviço de monitoramento remoto para os veículos produzidos com o uso da tecnologia *Global Positioning Satellite* (GPS) possibilitando aos motoristas em dificuldade a obtenção de ajuda com o uso de um telefonema.
- **Encontro de serviços gerados pela tecnologia**, onde a tecnologia substitui completamente o fornecedor do serviço, assim possibilitando o autoatendimento do cliente. A presença dessa forma de atuação está se tornando mais comum à medida que as empresas tentam reduzir o

custo no fornecimento dos serviços. Existem exemplos a este modo, os caixas eletrônicos de bancos, quiosques em aeroportos, corretagem *online*, reservas *online* e fontes de informações na *Web*.

A introdução de novas tecnologias em unidades de serviços, uma vez que o processo é o produto, o sucesso dessas inovações tecnológicas, principalmente na linha de frente que tem o contato direto com o cliente depende da disponibilidade destes em fazer uso da tecnologia.

O uso de novas tecnologias implica a gestão de duas vias de atuação, em primeiro qual é o nível de preparo geral dos clientes que será afetado pela introdução de uma nova tecnologia. Em segundo, deve avaliar o preparo dos funcionários para a nova tecnologia de forma que usem as melhores alternativas na prestação do serviço.

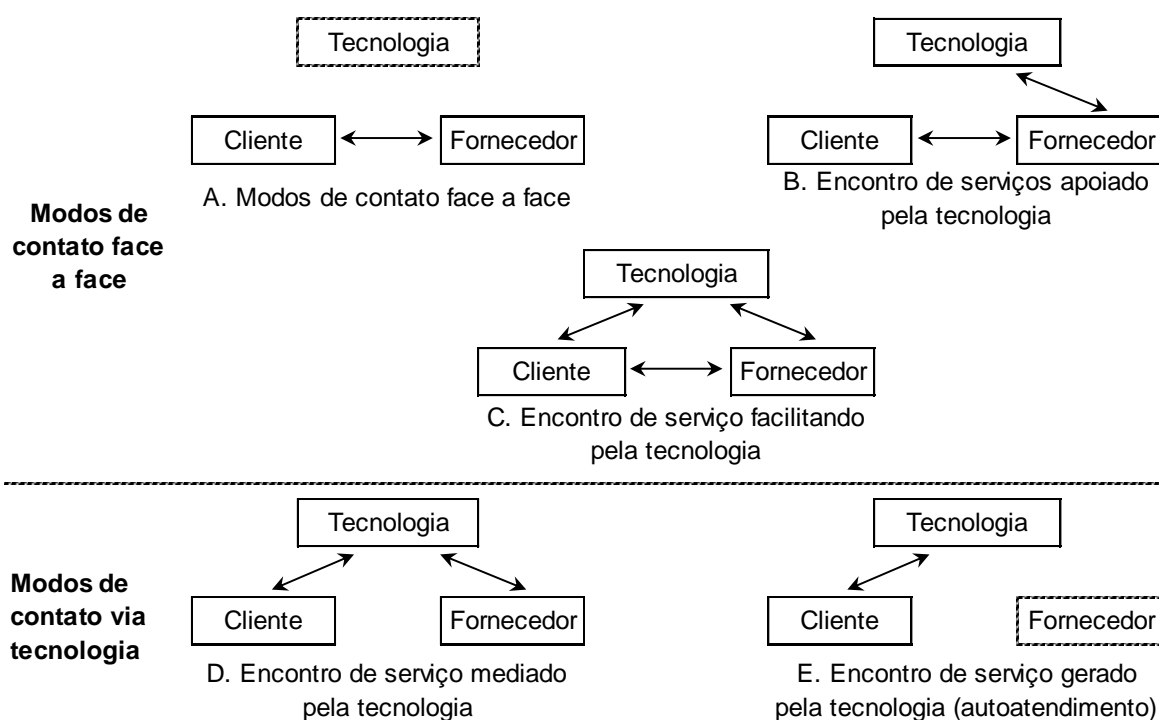


Figura 6 - Papel da tecnologia no encontro de serviço  
Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 119)

Assim, a proposta de diagnóstico pretendeu determinar como a empresa trabalha sua visão relacionada à introdução de novas tecnologias, como isto afeta os empregados da linha de frente e retaguarda, e como o cliente percebe este

movimento. Os quesitos do roteiro de avaliação deste fator para consolidação podem ser verificados no apêndice B.

### **4.3 Recursos Humanos**

O fator Recursos Humanos (F3) apresenta-se no modelo de diagnóstico proposto alinhado com a necessidade que empresas de serviços possuem em relação ao tratamento de seu pessoal. Entre os trabalhos que possuem maior exigência em uma empresa de serviços estão os trabalhos na linha de frente. Os profissionais que executam essas atividades têm que ser rápidos e eficientes na execução de suas atividades operacionais, com como ter cortesia e serem solícitos no trato com os clientes. A realidade demonstrou que estes profissionais são um insumo fundamental para a excelência do serviço e em vantagem competitiva.

O treinamento de funcionários em atendimento de serviços é determinado para a competitividade da organização, quando uma organização detém bons profissionais, investir em treinamento pode gerar resultados notáveis. Empresas de destaque neste setor demonstram forte compromisso com o treinamento por meio de palavras, capital e ações (LOVELOCK e WIRTZ, 2007,p. 272)

Estes autores apresentaram uma perspectiva para empresas bem-sucedidas em serviços onde deve comprometer-se com o gerenciamento eficaz de recursos humanos, a Figura 7 determinou a forma como deve ser conduzido o diagnóstico para este fator.

O desenvolvimento de estratégias de recursos humanos bem-sucedidos no setor de serviços parte da concorrência por talentos e por ser o empregador preferido no mercado. Na sequência têm-se os cuidados na contratação, capacitação esmerada e o fortalecimento do pessoal, que assim, podem demonstrar a autoridade e a autoconfiança para usar sua própria iniciativa no desenvolvimento da excelência dos serviços. Devem também, fazer uso de eficaz dessa equipe na entrega dos serviços, proporcionando a energização e motivação da linha de frente criando um conjunto completo de prêmios como pagamentos em dinheiro, conteúdo de trabalho satisfatório, reconhecimento e retorno e o cumprimento de metas. Passou a ocorrer reforços contínuos da alta e média gerência para a consolidação de uma forte cultura que enfatize a excelência de serviços e produtividade. Assim

funcionários compreendem e apoiam as metas de uma organização, e uma liderança direcionada para valor, inspira e orienta provedores de serviços e desperta a paixão por serviços proporcionando uma vida profissional satisfatória.



Figura 7 - Roda do RH bem-sucedido em empresas de serviços  
Fonte: Lovelock e Wirtz, (2007, p. 283)

A preocupação com estes funcionários passou a ser prioridade nos processo de gestão para que possibilite a motivação necessária no desenvolvimento de suas atividades diárias. Dessa forma, no diagnóstico da organização passou pelo foco a alguns pontos chaves, entre eles como ocorreu o gerenciamento dos recursos humanos, como é desenvolvido o processo de contratação, treinamento, recompensa e motivação das equipes de frente e retaguarda na prestação de

serviços. Fatores estes que foram incluídos no diagnóstico estruturado no apêndice C que determinou o fator relacionado aos Recursos Humanos.

#### 4.4 Finanças

O fator de análise Financeiro (F4), partiu da descrição de Gronroos (1995) com o contexto dos serviços direcionados a visão das receitas e os custos com orientações ao lucro. A construção desse conceito encontra-se apresentado na Figura 8. As características exclusivas dos serviços relacionados com os modelos de qualidade do serviço, os recursos e atividades afetaram o futuro comportamento dos consumidores e foram encontrados na maioria das funções das empresas de serviço.

Nesse sentido o autor deixou claro que não se pode esperar que todos os recursos e processos de produção e de administração reflitam sobre a receita. Existem certas funções que apresentaram interatividade, onde os clientes possuíam contato direto, como ações de suporte representado nas atividades de armazenamento, processamento de informações entre outras áreas de apoio que afetaram indiretamente a qualidade percebida sobre o serviço.

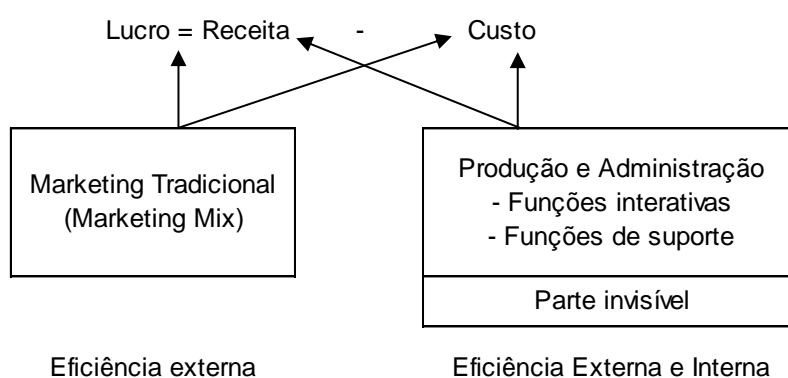


Figura 8 – A lógica do lucro em um contexto de serviços  
Fonte: Gronroos (2009, p. 189)

A Figura 7 apresentou que, as decisões concorrentes à produção e à administração não afetavam somente a eficiência interna e os custos, mas afetavam

a eficiência externa e as receitas decorrentes das atividades. Neste contexto, a formação da equação do lucro sofre alterações.

Para consolidar a proposta de diagnóstico construído pelo NIC e adaptado ao setor de serviços, sustentou-se a análise pela construção de Assaf Neto (2010), apresentados na Figura 9, que relaciona as atividades aos riscos enfrentados pela empresa.

Empresas que estejam em posição desfavorável, onde as apurações dos resultados operacionais foram inferiores aos valores de dívida sacrificam diretamente o retorno a seus proprietários, acabando com a riqueza econômica, e promovendo ainda, ao longo do tempo o desequilíbrio financeiro.

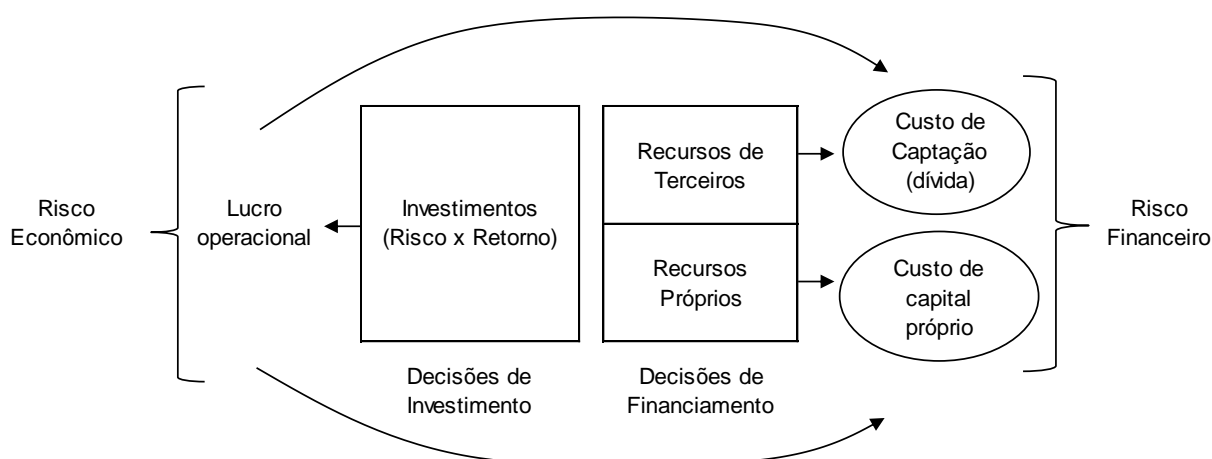


Figura 9 - Riscos econômicos e Financeiros  
Fonte: Assaf Neto (2010, p. 11)

Assim, Assaf Neto (2010) descreveu a ação dos riscos econômicos como inerente à própria atividade da empresa, assim como as características do mercado de atuação, independentemente da forma como a empresa está sendo financiada, estava ligada a forma de escolha dos investimentos. Em relação aos riscos financeiros colocou que esse, reflete o risco associado às decisões dos financiamentos, ou seja, a capacidade que a empresa apresentou de liquidar seus compromissos financeiros. Empresas que buscaram diminuir seu nível de endividamento demonstraram riscos mais baixos.



## 4.5 Marketing

A construção da proposta de análise da inovação e competitividade no fator Marketing (F5), partiu da Figura 10, que foi relacionada ao trabalho desenvolvido por Gronroos para determinar o ciclo de marketing em serviços demonstrando os pontos de avaliação na construção do indicador deste fator.

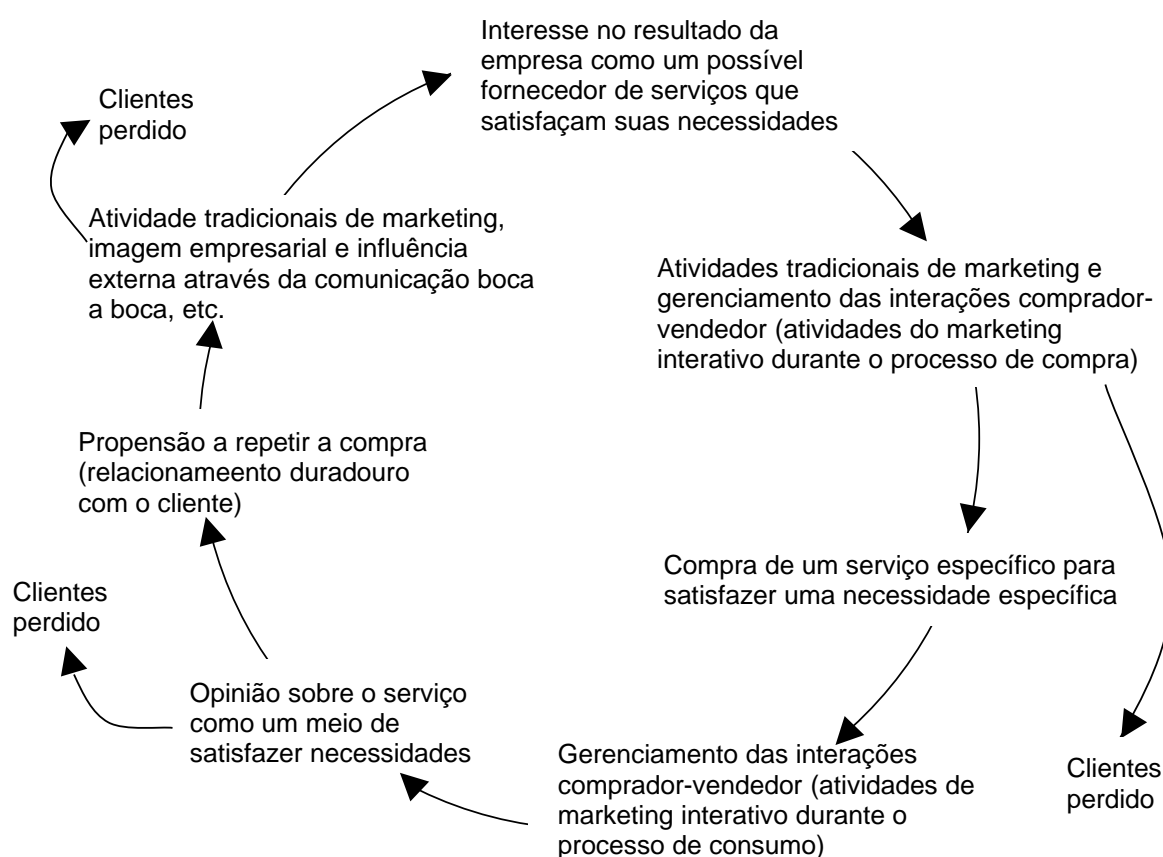


Figura 10 - O círculo de marketing  
Fonte: Gronroos (1995, p. 192)

No âmbito de atividades desenvolvidas na empresa que possuam aspectos mercadológicos, Kotler (2006) descreveu as atividades dessa área como suportadas por três objetivos, identificar as necessidades e os desejos do mercado, em seguida determinar qual será o nicho de mercado a ser atendido com qualidade e, por fim planejar os produtos e serviços alinhados com as demandas identificadas.

Neste contexto o presente modelo foi alinhado com a tipificação construída por Gronroos (2009), empresas bem sucedida no setor de serviço tenderam a conquistar e reter os clientes certos, assim a importância de determinar o segmento-alvo da organização tornou-se determinante para o sucesso. O autor ainda descreveu que o contexto de serviços, a função do marketing não estava restrita a especialistas no assunto, mas sim espalhadas por toda a organização. Assim os modelos tradicionais de marketing não se ajustavam bem no contexto de serviços.

Neste cenário, a relação da empresa com o mercado, figura como recurso de ampliação do poder competitivo, sendo determinado por ações para destacar a visibilidade da marca da empresa, fortalecendo o vínculo com funcionários e clientes, dessa forma, pretendeu-se determinar fatores chaves para a inovação e competitividade de uma unidade de serviços que deveriam ser monitorados pela organização, apresentou-se a ferramenta de diagnóstico consolidado no apêndice E.

## **5 APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO**

O presente tópico apresenta a análise dos resultados decorrentes do ensaio do modelo proposto. Assim, iniciou-se com o histórico do setor de pesquisa e a descrição da empresa participante. Na sequência, descreveram-se os resultados percebidos nos cinco fatores que compõem a proposta de diagnóstico. Concluindo, apresentou-se o índice de inovação e competitividade para a empresa com base no modelo proposto.

### **5.1 O setor de serviços de telecomunicações brasileiro**

Com a criação da Telecomunicações Brasileiras SA (Telebrás), na década de 70, iniciou-se o processo de unificação dos serviços telefônicos no Brasil. Pouco depois, com o fim das operações da empresa americana *Westem*, surge a Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel) com a premissa de ser a única operadora de serviços de longa distância interestaduais e internacionais.

Nos anos 80 tornou-se claro que o modelo estatal chegou ao seu esgotamento principalmente frente ao comprometimento dos investimentos, o que ocasionava dificuldades na continuidade da expansão, mas principalmente na melhoria do Sistema Nacional de Telecomunicações.

Nos anos 90, ocorreu à primeira tentativa de desregulamentação desse setor, momento em que ocorreu a autorização da participação da iniciativa privada em alguns serviços. A desregulamentação apareceu com maior ênfase em 1995. O Brasil se preparava para seguir uma tendência mundial de quebra do monopólio estatal nas telecomunicações que determinaria a privatização do sistema Telebrás.

Os serviços passaram a ser oferecidos pela iniciativa privada e a regulamentação do setor foi repassada a autarquia criada com esse propósito, surgindo a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Dessa forma o governo migra da figura de empresário para ter o caráter de regulador pela supervisão do setor, assegurando o desenvolvimento dos objetivos da reforma que determinavam a criação de um mercado competitivo, a proteção dos consumidores e a criação de ambiente capaz de atrair investimentos estrangeiros e proporcionar o desenvolvimento tecnológico e industrial.

Essa nova atmosfera setorial, marcada pela ampliação, incentivo à competição e internacionalização do setor, exigiu que as empresas desenvolvessem processos moldados para a manutenção da viabilidade do negócio e proporcionou a expansão no mercado de forma veloz e dinâmica.

## **5.2 A empresa**

A empresa PRESS Indústria da Construção Civil Ltda., iniciou suas atividades na prestação de serviços em telecomunicação em meados de 2007 com a vinculação de contrato de prestação de serviços terceirizados para a Global Village Telecom (GVT). Possui como estrutura societária Fernando Schneider e Felipe Schneider. Em seus primeiros anos de atuação desempenhou processos base de implantação de serviços de telefonia em condomínios, restritos a essa atividade, a empresa manteve uma estrutura enxuta, sem a necessidade de grande volume de mão de obra, ou de estruturas físicas para atender a demanda.

Com a proposta de ampliar sua atuação no setor e buscando atender a um maior volume de atividades, para um crescimento da empresa, foi firmado novo contrato de prestação de serviços para a região nordeste, sendo sua abrangência regional aos estados de Pernambuco e Ceará, onde sua primeira unidade implantada foi na cidade de Fortaleza.

Dentro dessa nova forma de atuação, foi necessário criar uma estrutura diferenciada que viabilizasse a operação dessa unidade no atendimento de atividades em construção de rede de telecomunicações, mantendo a estrutura inicial, enxuta e ágil no desenvolvimento das atividades.

A experiência adquirida até este momento serviu de base para formular a unidade de prestação e serviços para a cidade do Rio de Janeiro, onde está o foco deste estudo.

### 5.3 Produção

A representatividade do fator Produção (F1) permitiu a empresa colocar-se de forma diferenciada no mercado, gerando retornos em competitividade. Identificou-se conforme o Quadro 6 que apresenta o diagnóstico preenchido com os dados de campo como a empresa buscou inovar em pontos chaves, como a determinação da localização de suas unidades para permitir a redução do tempo de deslocamento no atendimento de suas atividades.

		Menor ←————→ Maior Fraco ←————→ Forte Raramente ←————→ Sempre Pouco importante ←————→ Muito importante									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Qual o grau de padronização dos serviços?								x		
2	Qual o grau de influência dos concorrentes?									x	
3	Qual o grau de influência dos fornecedores?							x			
4	Qual o grau de influência da qualidade do serviço?								x		
5	Qual o índice de qualidade dos serviços?									x	
6	Qual a influência da mão de obra na produção dos serviços?						x				
7	Qual o grau de influência de novos serviços?		x								
8	Qual o grau de influência de serviços substitutos?				x						
9	Qual o grau de influência de insumos na prestação do serviço?		x								
10	Qual o grau de influência de novas técnicas de prestação de serviços?										x
11	Relacionado a programação da prestação dos serviços?										x
12	Quanto ao prazo de execução dos serviços?					x					
13	Quanto ao nível de retrabalho na prestação do serviço?		x								
14	Quanto ao volume de serviços, pode dizer que?									x	
15	Em relação à equipe de frente, o atendimento é?						x				
16	Em relação a equipe de apoio, a interação é?							x			
17	Quanto aos recursos físicos a empresa esta?		x								
18	Quanto à produtividade pode-se classificar como?							x			
19	Quanto à localização da unidade pode-se entender como?								x		

Quadro 6 - Diagnóstico Fator Produção (F1)

Outro aspecto de atenção associou-se aos seus concorrentes, a busca por melhores práticas produtivas incluídas na cultura da organização, permitiu o trabalho efetivo na construção de novas alternativas para estar em vantagem aos demais atuantes do mercado.

Quando aplicado o diagnóstico, os pontos que apresentaram necessidade de desenvolvimento e atuação por parte da gestão estavam direcionados para os questionamentos sobre a influência que novos serviços apresentaram sobre a força competitiva da organização, bem como avaliar a entrada de serviços substitutos aos prestados. A baixa preocupação com a influência dos insumos no processo de prestação de serviços aliados com a necessidade de retrabalho em decorrência de falhas na execução ou por reduzida percepção da qualidade pelos clientes surgiu como foco de atuação da organização para potencializar a competitividade da organização frente ao mercado, demandando ações direcionadas.

A Figura 11 demonstra o índice obtido pelo fator de Produção (F1), percebendo-se que a empresa apresentou desenvolvimento excelente de suas atividades de produção, decorrentes dos referenciais que apoiam essa proposta, atingindo 5,7 pontos.

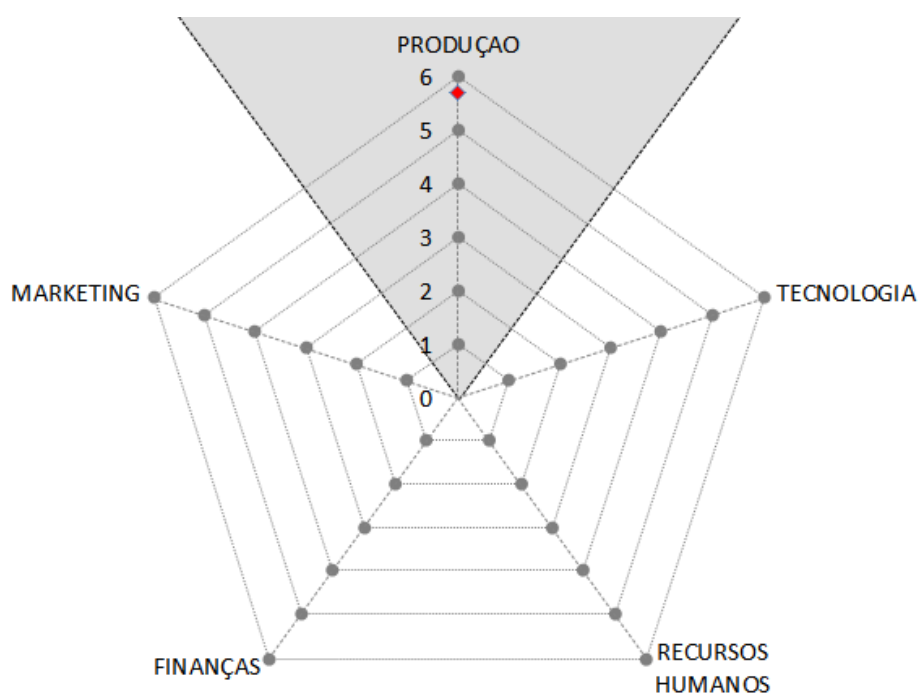


Figura 11 - Fator Produção

A atuação no desenvolvimento da localização da unidade com a adoção de técnicas de pesquisa operacional na determinação do ponto de constituição da empresa para a redução de tempo de deslocamento, a roteirização dos atendimentos para permitir volumes médios de atividades executadas superiores a seus concorrentes e a percepção da relevância de novas práticas de prestação dos serviços destacaram-se como pontos positivos e de atuação promissora adotada pela organização, esses devem ser mantidos e monitorados sustentando certo grau de inovação combinando em diferenciação competitiva.

#### **5.4 Tecnologia**

A análise do fator Tecnologia (F2), em decorrência de tecnologias novas que aderiram ao sistema de prestação de serviços, direcionou a organização à reestruturação de sua capacidade de prestação de serviços. A utilização de modernos meios de testes e certificação dos serviços possibilitou ganho de produtividade. A construção do índice deste fator parte dos dados consolidados no Quadro 7.

As telecomunicações, cada vez mais convergentes para redes em nuvem, determinaram a qualidade superior das atividades de construção, certificação e manutenção de suas estruturas.

Assim a empresa adotou posicionamento estratégico na determinação de sua estrutura tecnológica, buscando incluir novos produtos e serviços baseados no aumento da qualidade, agilidade e produtividade de suas atividades.

Da mesma maneira que a empresa se posicionou no mercado de prestação de serviços em fibra ótica, adotou essa mesma visão para os demais serviços, em suas atividades de acesso predial, contando com equipes que possuíam equipamentos e ferramentas que facilitaram o desenvolvimento dos serviços. Inclui-se nestes equipamentos aparelhos para certificação da qualidade do serviço executado, ferramentas que possibilitavam a passagens de cabos em tubulações com problemas de obstrução, escadas articuláveis para utilização em ambientes

internos e externos, furadeiras a bateria que possibilitaram um melhor desenvolvimento do serviço em residências e condomínios reduzindo o impacto visual no decorrer das atividades.

		Menor ←————→ Maior Fraco ←————→ Forte Raramente ←————→ Sempre Pouco importante ↔ Muito importante									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	A empresa percebe que a tecnologia é?					x					
2	A empresa percebe os avanços tecnológicos?							x			
3	Existem ações para atualização de processos?			x							
4	Existem ações para atualização de tecnologias?				x						
5	Os avanços tecnológicos para a empresa são?							x			
6	Em relação ao sucesso a empresa entende que a tecnologia é?					x					
7	Quanto a estrutura de apoio, o nível tecnológico é?				x						
8	Quanto a estrutura de frente, o nível tecnológico é?					x					
9	Qual o nível de interação tecnológica da empresa?							x			
10	Quanto aos sistemas de apoio a prestação de serviços a empresa apresenta?						x				
11	Quanto a necessidade tecnológica, os serviços prestados apresentam?		x								

Quadro 7 - Diagnóstico Fator Tecnologia (F2)

Percebeu-se que existiu certa carência de atuação por parte da gestão no desenvolvimento de alternativas para uma melhor atuação relacionada ao desenvolvimento tecnológico dos processos de desempenho permitindo incluir práticas atuais de desenvolvimento baseado em tecnologias, assim como atuar sobre a necessidade tecnológica que apresentou a estrutura de apoio, possibilitando ganhos de atuação da linha de frente.

Salientou-se a percepção identificada quanto ao apoio dos avanços tecnológicos principalmente para a linha de frente, sendo que existem ações desenvolvidas para integrar essas novas tecnologias a prestação do serviço. Confirmado pelo bom nível de interação tecnológica da organização.



Identificou-se pela Figura 12, o fator Tecnologia (F2), analisando a atuação da empresa, temos a pontuação de 4,59 para o modelo proposto evidenciando direcionamento organizacional ao âmbito deste fator.

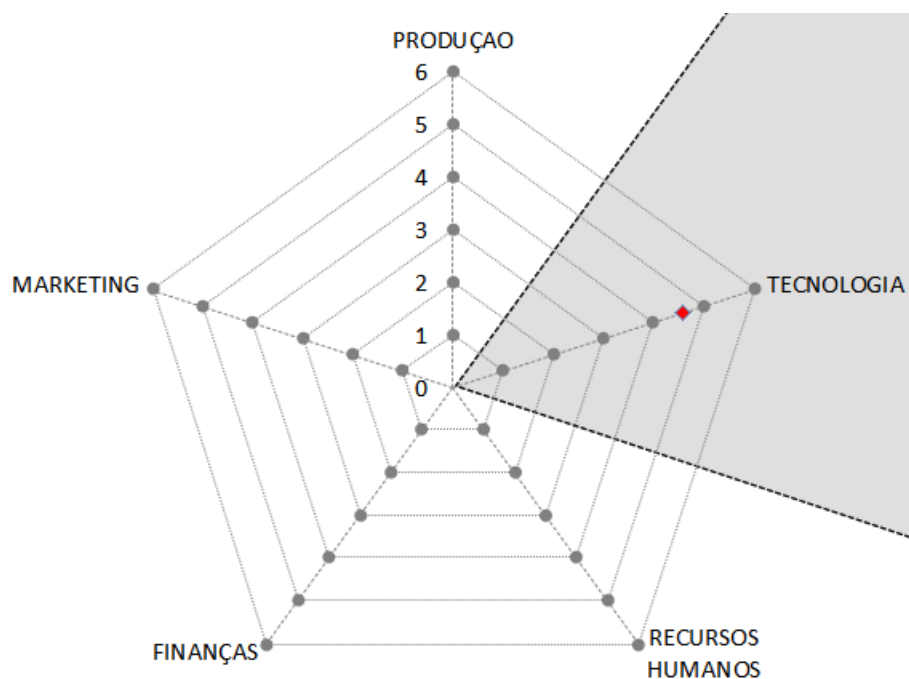


Figura 12 - Fator Tecnologia

Assim foi possível perceber que a visão da empresa no desenvolvimento de usos de tecnologias em suas atividades de prestação de serviço consolidou-se como uma forma inovadora no mercado e proporcionaram ganhos competitivos, fatores estes que determinaram o crescimento da empresa em regiões novas de atuação como descrito neste estudo de caso na unidade do Rio de Janeiro.

## 5.5 Recursos Humanos

O desenvolvimento de mão de obra própria, com a construção de metodologias de treinamento e qualificação de suas equipes é fator que determinou um posicionamento competitivo em novos mercados.

Na implantação da unidade do Rio de Janeiro, um dos fatores decisivo ao contrato de prestação de serviços foi à forma de atuação da empresa em relação a sua estrutura de pessoal. Os dados gerados pelo diagnóstico deste fator podem ser visualizados no Quadro 8.

		Menor ←————→ Maior Fraco ←————→ Forte Raramente ←————→ Sempre Pouco importante ←————→ Muito importante									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	A empresa utiliza-se de matriz de competências?				x						
2	No processo de contratação, a matriz de competências possui qual nível?					x					
3	Qual o nível de desenvolvimento dos profissionais de apoio?						x				
4	Qual o nível de desenvolvimento dos profissionais de frente?							x			
5	O nível de interesse em treinamento pelos funcionários é?			x							
6	O incentivo aos funcionários para se capacitarem é?									x	
7	A avaliação de desempenho dos funcionários é?					x					
8	O controle do nível de rotatividade de funcionários é?			x							
9	O controle do nível de absenteísmo é?			x							
10	A motivação dos funcionários de apoio é?					x					
11	A motivação dos funcionários de frente é?							x			

Quadro 8 - Diagnóstico Fator Recursos Humanos (F3)

A atividade de estruturação dessa nova unidade contou com o apoio de equipes de outras unidades, pois foram qualificadas e treinadas dentro da empresa em suas unidades de prestação de serviço. O atendimento inicial ocorreu com qualidade e produtividade, proporcionando ao início da operação fluxos financeiros para apoiar o investimento inicial, e a percepção dos clientes e novos funcionários sobre a forma de atuação da empresa.

As questões ligadas à rotatividade da mão de obra e ao absenteísmo de seus funcionários foi um dos aspectos preocupantes, a gestão deve focar esforços para garantir um posicionamento de atuação mais competitiva frente ao mercado,

construindo meios de melhor gerenciar sua força de trabalho possibilitando a menor rotatividade com a retenção dos talentos, e a melhoria dos níveis de absenteísmo para proporcionar reflexos positivos em ganhos de produtividade e melhor qualidade dos serviços prestados pela mão de obra.

Percebeu-se que o nível de treinamento dos funcionários, mesmo surgindo como fator positivo para a implantação da unidade, no desenvolvimento diário, principalmente da linha de apoio, pouca preocupação dos funcionários para a importância de atualização de suas habilidades para desenvolver as atividades, gerar novas oportunidades de crescimento e possibilitar a operação de novas formas tecnológicas. A disponibilidade de incentivos financeiros e de carga horária para a busca por qualificação, não proporcionaram a devida motivação de sua mão de obra para este caminho. Cabe à gestão construir uma cultura que permita um melhor entendimento sobre o crescimento profissional com a capacitação contínua no caminho de atuar com novas tecnologias e processos.

Na Figura 13 verificou-se o posicionamento da empresa no fator Recursos Humanos (F3), apresentou 4,01 pontos, sendo necessário algumas atividades para reforçar seu posicionamento.

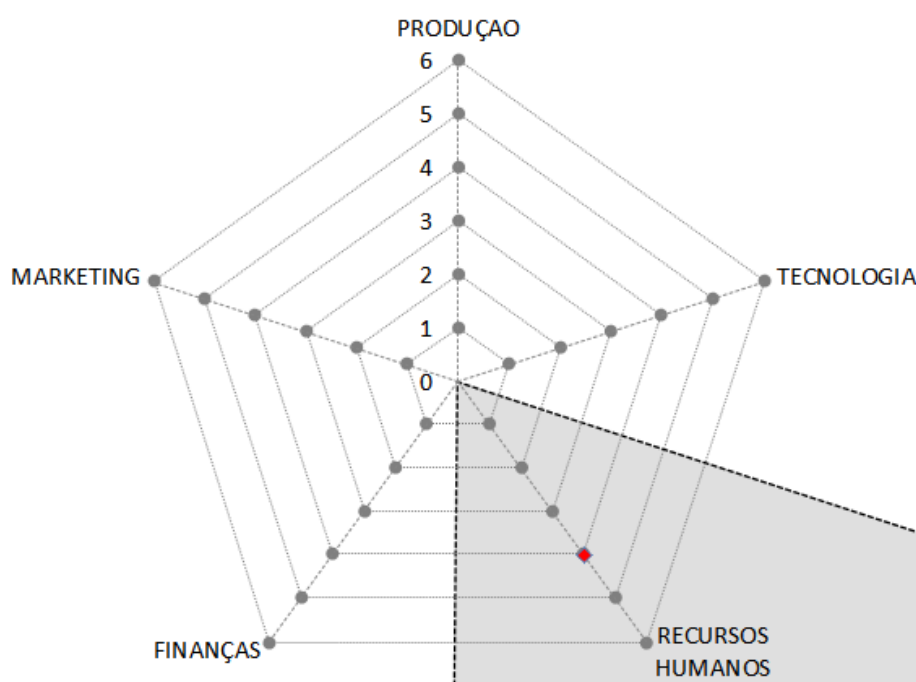


Figura 13 - Fator Recursos Humanos

A manutenção dos índices de desenvolvimento dos funcionários da linha de frente e sua motivação devem ser mantidos como pontos que apresentaram posicionamento favorável e competitivo para a organização.

## **5.6 Finanças**

A utilização de estudos de viabilidade econômico-financeira para a implantação de sua unidade proporcionou para a empresa posição favorável no mercado, utilizando-se dos conhecimentos adquiridos em outras instalações. A correta avaliação deste estudo permitiu a empresa contar com os recursos financeiros ao desenvolvimento das atividades propostas na contratação de serviços. O Quadro 9 apresentou o consolidado das questões que integram o fator Finanças (F4).

As atividades relacionadas ao controle dos recebíveis e dos pagamentos a fornecedoras e funcionários proporcionaram o posicionamento diferenciado frente ao mercado. A implantação da unidade do Rio de Janeiro determinou uma nova forma de construção das ações financeiras da empresa, a dimensão da cidade, a forma de localização e desenvolvimento das atividades determinaram ajustes na forma tradicional de desenvolvimento operacional em decorrência de necessidades financeiras.

Existiu a necessidade de uma melhor atuação da gestão em relação ao uso de indicadores financeiros na manutenção dos planos de viabilidade propostos para a operação da unidade. Assim como desenvolvimento de práticas para melhorar a atratividade da empresa frente ao mercado, ponto que poderia estar ligado aos processos de marketing adotados pela empresa e que foram apresentados no fator (F5).

Outro ponto que precisou contar com a atenção da gerência foi o processo de orçamento que apresentava falhas em seu desenvolvimento, gerando retrabalho de suas equipes de apoio e o atraso de recebíveis, incorrendo em pagamentos de juros.

		Menor ←————→ Maior Fraco ←————→ Forte Raramente ←————→ Sempre Pouco importante ←————→ Muito importante									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Qual o nível de planejamento financeiro da empresa?				X						
2	Qual o nível de planejamento orçamentário da empresa?						X				
3	Qual o nível de endividamento da empresa?							X			
4	Qual o nível de uso de indicadores financeiros?			X							
5	Qual o nível de análise de custos de prestação de serviços?				X						
6	Qual o índice de atratividade da empresa frente ao mercado?			X							
7	Em que nível encontra-se o processo de orçamento?							X			
8	Qual o índice de acerto no processo de orçamento?		X								
9	Os resultados financeiros da empresa podem ser descritos como?						X				
10	Qual o nível de preocupação com o capital de giro da empresa?								X		
11	Quanto a fornecedores, qual o índice de preocupação no tratamento com os mesmos?						X				
12	Quanto ao processo de faturamento a empresa apresenta?							X			
13	Quanto à fuga de faturamento, a preocupação da empresa é?									X	

Quadro 9 - Diagnóstico Fator Finanças (F4)

A Figura 14 apresentou o diagnóstico do fator Finanças (F4), resultando na pontuação de 3,91 pontos na escala de avaliação.

A preocupação da gestão em relação aos níveis necessários de capital de giro e a atenção dispensada às possibilidades de fuga de faturamento apareceram como fatores positivos do diagnóstico, estes devem ser mantidos e monitorados. Outros pontos relacionados à parte financeira demandaram certa atenção, buscando recursos inovadores de atuação, entre esses, melhores formas de planejamento financeiro e orçamentário.

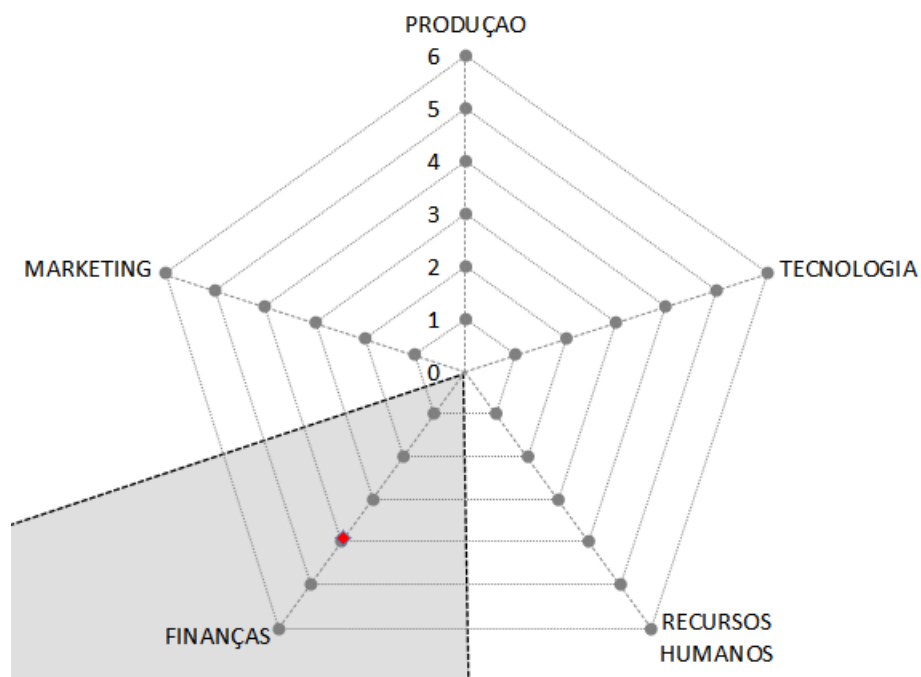


Figura 14 - Fator Finanças

A perspectiva de atuar na busca de melhorias para processos financeiros possibilitou posicionamento que determinaram o diagnóstico do Fator Finanças (F4).

## 5.7 Marketing

O desenvolvimento de estratégias de posicionamento dentro do mercado de atuação surgiu como fator de geração de atratividade da empresa gerando novas oportunidades de atuação.

A aplicação da proposta de diagnóstico pôde ser analisado pelo Quadro 6 onde a interação dos fatores foram apresentadas. A relação de importância dos questionamentos possibilitou o desenvolvimento da análise dos dados.

A apreciação do fator Marketing (F5) permitiu identificar a carência de atuação da empresa direcionada as possibilidades de posicionamento competitivo. O fato de possuir baixa segmentação em sua carteira de clientes, aliadas à carência de investimento em ações de marketing determinaram o baixo desenvolvimento competitivo da empresa neste fator, afetando de forma circunstancial o desempenho geral.

Principalmente relacionou-se ao baixo desempenho frente ao mercado, pois não possibilitou uma clara comunicação, direcionou-se dessa forma, acréscimo na percepção de falha e conseqüentemente o volume de reclamações de clientes foi.

Percebeu-se que este cenário estava subordinado a forma de desenvolvimento dos contratos, onde a atividade desenvolvida estava sob o nome da empresa contratante, mas coube a gestão inovar e desenvolver meios de colocar sua marca de forma representativa no mercado, utilizando-se de recursos de logotipagem, identificando sua marca de forma específica, criação de material publicitário para desenvolver aumento de sua relação com o mercado, até simples ações de geração de materiais com a marca, entre eles canetas, post it, entre outros.

		Menor ←————→ Maior Fraco ←————→ Forte Raramente ←————→ Sempre Pouco importante ←————→ Muito importante									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Qual o nível de segmentação da carteira de clientes?		X								
2	Qual o nível do planejamento de marketing da empresa?			X							
3	A rentabilidade das ações realizadas pelo marketing é?			X							
4	O investimento realizado pela empresa em marketing é?		X								
5	O desempenho da empresa frente ao mercado é?					X					
6	O nível de monitoramento das ações de marketing da concorrência é?			X							
7	Qual o nível de reclamação dos clientes?				X						
8	O nível de ações para solução de reclamações de clientes é?								X		
9	A Empresa entende que ações de marketing são?			X							
10	Quanto ao uso da marca, a empresa apresenta ações?						X				
11	Qual o nível de ações para fortalecer a presença da marca no mercado de atuação?						X				

Quadro 10 - Diagnóstico Fator Marketing (F5)

A construção do fator Marketing (F5) possibilitou ser avaliado através da Figura 15 que apresenta e permite identificar a carência de ações da empresa relacionadas ao enfoque em análise, a baixa pontuação neste fator relaciona-se com o conjunto de questão analisadas terem apresentado baixo fator de atuação a teoria de apoio ao modelo, sendo observado o índice de 2,76.

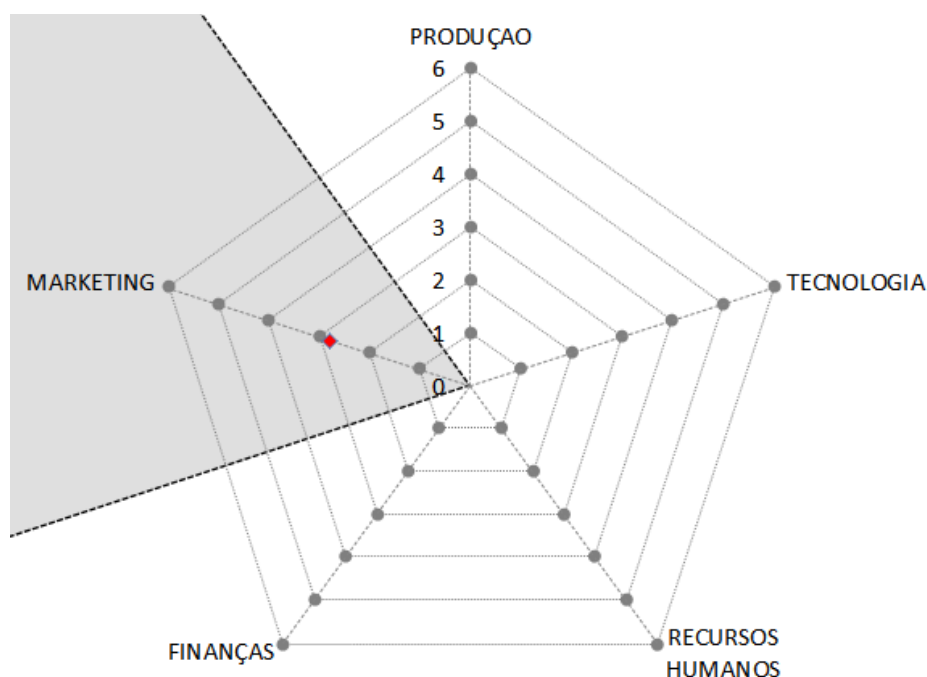


Figura 15 - Fator Marketing

O fator Marketing demandou a necessidade de atenção pela gestão, como ferramenta para ampliar sua capacidade de atuação competitiva dentro do setor de atuação, o emprego de técnicas tradicionais e a geração de inovações neste contexto fez-se necessário a curto e médio prazo.

## 5.8 Índice da inovação

Depois de desenvolvidos os cinco fatores que integram a proposta de diagnóstico da inovação e competitividade, utilizou-se da Formula 3 para consolidar o índice de inovação e competitividade da empresa, onde apresentou nessa análise



4,19 pontos. A Figura 16 apresentou o posicionamento relacionado a inovação e competitividade dos fatores avaliados e permitiu identificar o direcionamento da organização para fatores de Produção (F1) e Tecnologia (F2), apresentou ainda perda de direcionamento competitivo no fator Marketing (F5).

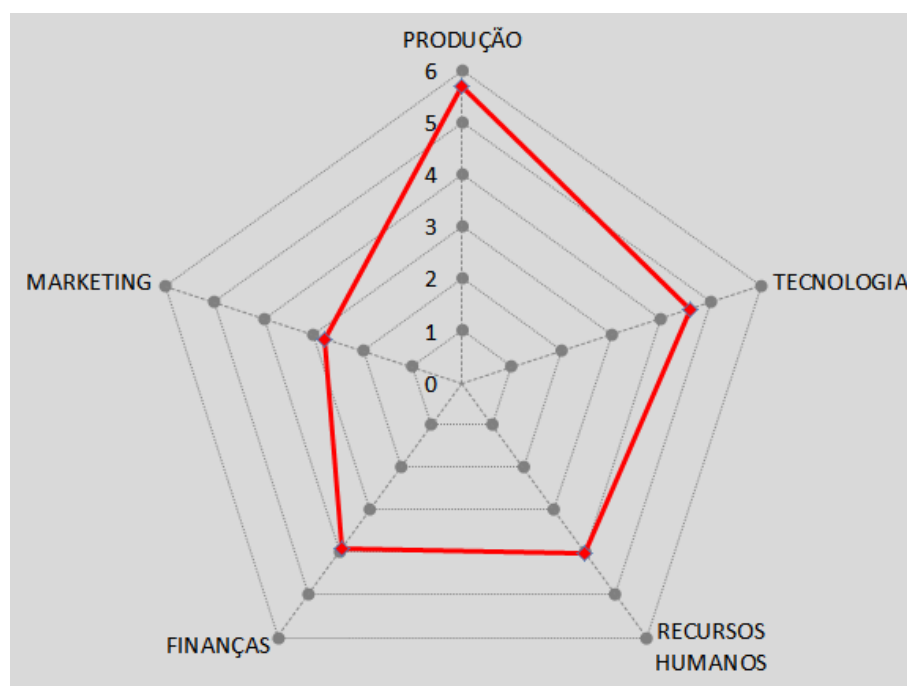


Figura 16 - Consolidado dos Fatores

A identificação da concentração de ações da empresa nos fatores Produção (F1) e Tecnologia (F2) proporcionaram o ganho competitivo que permitiu que a empresa ampliasse sua atuação, cabendo a gestão manter essa performance nestes fatores para a manutenção e ampliação competitiva dos mesmos.

Em relação aos fatores intermediários demonstrados no desenvolvimento do modelo, sendo eles, os Recursos Humanos (F3) e o Finanças (F4) cabou atenção por parte da gestão no desenvolvimento de novas formas de atuação, possibilitando ganhos no uso destes fatores no desenvolver de formas inovadoras a sua presença no mercado, possibilitando melhor posicionamento competitivo frente aos concorrentes.

O fator Marketing (F5) apresentou-se menor índice e foi o principal foco para a atuação da gestão no desenvolvimento de ações inovadoras que possibilitem

incluir no contexto organizacional melhores formas de posicionamento de mercado, agregando à empresa uma nova força competitiva que pode ser de valia no desenvolvimento competitivo.

## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo procura fazer a conclusão das ideias e análises desenvolvidas durante o trabalho. Desta forma, inicialmente, são apresentadas as conclusões da proposta de diagnóstico da inovação e competitividade para o setor de serviços com as percepções levantadas durante a pesquisa. Logo após, são apresentadas recomendações e possíveis desdobramentos para trabalhos futuros nesta área, concluindo o presente estudo.

### **6.1 Conclusões**

No contexto da gestão de serviços a escassez de ferramentas direcionadas a este setor gera inúmeras lacunas, mesmo com o número crescente de publicações que tratam sobre o tema, a importância de atuação de novas formas de apoio a estas empresas torna-se fundamental, Gronroos (2010) tenta direcionar teorias específicas a este mercado, deixando de atuar com formas tradicionais de gestão de setor fabril.

Ao longo deste trabalho, é observada a importância crescente do setor de serviços no contexto econômico, assim como para o meio acadêmico. Há um crescente aumento de consciência de que a vantagem competitiva, está diretamente relacionada à habilidade das organizações em aprender e inovar, ou seja, de promover a inovação frente ao mercado de atuação.

Os fatores utilizados para realizar a construção do modelo, Produção (F1), Tecnologia (F2), Recursos Humanos (F3), Finanças (F4) e Marketing (F5) proporcionaram uma visão do contexto das atividades desenvolvidas, as carências demonstradas pelas ações da gestão, pontos que ainda necessitam ser trabalhados para proporcionam melhor posicionamento competitivo, e ações que devem ser mantidas, pois geram diferenciais frente ao mercado.

Desta forma, o estudo propõe o modelo de diagnóstico para a inovação e competitividade direcionada ao setor de serviços, com a análise das diversas teorias que formam a base conceitual dos fatores. Considerando todos os fatores propostos e atribuídos no diagnóstico, conclui-se que os aspectos dos resultados exercem grande influência na avaliação da inovação e competitividade.

O fator Produção (F1) apresenta melhor índice dentro os demais fatores principalmente em decorrência de ações desenvolvidas sobre a ótica da influência de novas técnicas produtivas e pelo uso de conceitos para determinação da melhor localização e volume de recursos humanos necessários. Orienta-se a gestão a melhorar os pontos referentes ao nível de retrabalho, incluindo formas de *checklist* das atividades desenvolvidas a ser aplicada pela supervisão de campo. Deve-se ainda, manter ações direcionadas a este processo para garantir a manutenção competitiva da organização.

No âmbito do fator Tecnologia (F2) a empresa adota posicionamento estratégico na determinação de sua estrutura tecnológica, busca incluir novos produtos e serviços direcionados ao no aumento da qualidade, agilidade e produtividade. Sugere-se que a empresa adote programa de desenvolvimento de processos para o uso das novas tecnologias, gerando maior integração da estrutura operacional. O nível de apoio apresenta carência de atuação tecnológica para equalizar com a linha de frente, reduzindo a discrepância entre estas áreas.

Os Recursos Humanos (F3) apresentam no contexto do diagnóstico, direcionadores positivos e que devem ser mantidos. Conclui-se que a gestão deve focar ações no processo de rotatividade e absenteísmo, adotando maior controle de seus recursos humanos, direcionando maior capacidade competitiva no âmbito geral da empresa. Assim como, desenvolver valores culturais dentro da organização relacionados com a importância na qualificação, visto que mesmo existindo recursos fornecidos para esta atividade, seus colaboradores não percebem a real importância, não só para a empresa, mas para a carreira do mesmo.

A forma de visualização da empresa sobre o fator Finanças (F4), possibilita identificar a determinação da organização na melhoria de sua atuação, buscando reduzir fugas de faturamento e gerencia o capital de giro. Conclui-se que a gestão deve rever a utilização de indicadores financeiros, adotando forma mais ampla de atuação, caminhando na continuidade dos estudos de viabilidade com o acompanhamento periódico no atendimento do previsto.

O fator Marketing (F5) apresenta, no contexto do diagnóstico a menor capacidade de inovação e geração de competitividade, cabe a gestão desenvolver ações direcionadas para reverter este cenário. Sugere-se que tenha direcionamentos relacionados a sua marca proporcionando maior representatividade no contexto de mercado, incluindo ações para reter clientes e identificar novos clientes e mercados para diversificar sua carteira, atribuindo maior solidez frente a seus concorrentes.

A inovação bem-sucedida em serviços possibilita o crescimento em dois caminhos: a possibilidade de duplicação dos serviços em locais geográficos diferentes, e a incorporação de diferentes serviços a sede original, adotando-se uma estratégia de múltiplos serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), gerando assim empresas de serviços maduras combinando estratégias no desenvolvimento de uma rede diversificada.

O índice de inovação e competitividade da organização permite avaliar que existe o desenvolvimento de posicionamento competitivo em seu mercado de atuação, principalmente pelas ações desenvolvidas nos fatores Produção (F1) e Tecnologia (F2), cabendo a gestão manter práticas de monitoramento e melhorias para os mesmos. Em relação aos fatores Recursos Humanos (F3) e Finanças (F4), mesmo apresentando valores médios, determina certo foco no desenvolvimento de novas práticas para permitir a inclusão dos fatores competitivos que cada um destes ao contexto geral da organização. Quanto ao fator Marketing (F5), a gestão deve rever seu plano de atuação, pois as possibilidades inerentes a esta área não estão sendo utilizadas de forma produtiva, deixando uma lacuna para a atuação de seus concorrentes e gerando perdas de competitividade em um mercado em crescimento.

O trabalho alcança seu objetivo principal, desenvolvendo uma proposta de diagnóstico da inovação e competitividade para o setor de serviços, avaliando a organização frente a seu mercado de atuação. Para tanto é realizado a descrição do setor de serviços, especificando sua evolução histórica e representatividade econômica, também é realizado o estudo da literatura sobre fatores de inovação e competitividade, e o desenvolvimento prático da proposta em ambiente operacional, como forma de avaliar a aplicabilidade da proposta.

## 6.2 Recomendações:

Como direcionamento e recomendações a estudos futuros, como recurso para transpor as limitações apresentadas pelo presente estudo. Partindo de um maior detalhamento dos fatores propostos, ampliando a abrangência do estudo, assim como o desenvolvimento de adaptações desta proposta a outros setores de atividade de serviços ou mesmo o direcionamento a outros ramos de atuação organizacional, além do setor de serviços. Assim, seguem pontos para serem considerados:

- Aprofundar os fatores de avaliação da proposta, que compõem o modelo proposto, permitindo que, cada direcionador possibilite o desenvolvimento de novos estudos com a construção de um novo problema de pesquisa.
- Revisar e adaptar a proposta de diagnóstico, desenvolvido neste trabalho para outros setores de atuação em empresas prestadoras de serviços do tipo massa, lojas de serviços e profissionais, bem como para demais ramos da atividade econômica, como comércio e indústria.
- Aplicar a proposta de diagnóstico a um grupo de empresas para então complementar as análises e avaliações conforme necessidade, gerando recursos de comparação de atuações, classificando melhores práticas.
- Validar a proposta de diagnóstico com especialistas da área, proporcionando ao diagnóstico, a redução de possíveis equívocos de aplicabilidade das questões propostas de avaliação.
- Desenvolver sistema de aplicação do diagnóstico com interface amigável, possibilitando as organizações uma ferramenta de análise e direcionamento de suas ações.

Deste modo, acredita-se que esta proposta de diagnóstico apresenta plenas condições de avaliar o desempenho relacionado à inovação e competitividade da organização, considerando como base os cinco fatores: Produção, Tecnologia,

Recursos Humanos, Finanças e Marketing. Sendo possível geral o conhecimento amplo da organização, minimizando equívocos na metodologia de aplicação e condução de ações de posicionamento competitivo. Ponderando-se assim que foram respondidas as questões que deram procedência à problemática e objetivo deste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, G. **O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho**: Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo. São Paulo: Bomtempo, 2000.

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

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. **Absorptive Capacity**: A New Perspective of Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, pp. 128-152, Mar 1990.

COOK, DAVID P.; GOH, CHON-HUAT; CHUNG, CHEN H. **Service typologies**: a state of the art survey. *Production and Operations Management*, v. 8, n. 3, p. 318-338, 1999.

CORRÊA, HENRIQUE L.; CAON, MAURO. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2008. 479p.

EDGETT, S.; PARKINSON, S. **Marketing for services industries**: A review. *The Service Industries Journal*, v. 13, n. 3, p. 19-39, 1993.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. 1ª. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRONROOS, C. **A service perspective on business relationships**: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 2010, doi:10.1016/j.indmarman.2010.06.036

\_\_\_\_\_. **Marketing, gerenciamento e serviços**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



\_\_\_\_\_. **Marketing, gerenciamento e serviços:** A competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. **Service Marketing Self-Portraits: Introspections, Reflections, and Glimpses from the Experts**, American Marketing Association, Chicago, IL, 2000.

HUNGER, J. DAVID; WHEELLEN, THOMAS L. **Gestão estratégica:** princípios e práticas. 2 ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Pesquisa Industrial 2002.** Empresa. Rio de Janeiro: IBGE, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual de Comércio 2002.** Rio de Janeiro: IBGE, 2004b.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual de Serviços 2002.** Rio de Janeiro: IBGE, 2004c.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Industrial 2007.** Empresa. Rio de Janeiro: IBGE, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual de Comércio 2007.** Rio de Janeiro: IBGE, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Anual de Serviços 2007.** Rio de Janeiro: IBGE, 2009c.

KOTLER, PHILIP. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 12 ed. São Paulo: Pearson Education - Br, 2006.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Principles of service marketing and management.** Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2001.

MAGALHAES, YANA TORRES DE. et al. **A gestão de contratos de serviços terceirizados como estratégia de produção:** competências necessárias e competências exercidas no setor de mineração de minas gerais. ENEGEP, Rio de Janeiro, 2008.

MARCONI, MARINA DE ANDRADE; LAKATOS, EVA MARIA. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009b.

MINTZBERG, HENRY. **O Processo da Estratégia**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEELY, A.; HILL, J. **The Innovative Capacity of Firms**. Report commissioned by the Government Office for the East of England. Fev. 1999.

NETO, ALEXANDRE ASSAF; LIMA, FABIANO GUASTI. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

OECD. ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ed. FINEP, 2005.

\_\_\_\_\_. **Science, technology and industry outlook**. Paris: OECD, 2000.

\_\_\_\_\_. **Innovation to strengthen growth and address global and social challenges**. Paris: OECD, 2010.

PORTER, MICHAEL. **Competição**: Ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da concorrência. 2 ed. São Paulo: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. 11a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHMITT, G. R. **Turnaround**: a reestruturação dos negócios. São Paulo: Makron books, 1996.

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

SILUK, J.C. Modelo de gestão organizacional com base em um sistema de avaliação de desempenho 2007. 176 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SILVA, CHRISTIAN LUIZ DA. **Competitividade**: mais que um objetivo, uma necessidade. Revista Faebusiness, n.1, dez. 2001. Disponível em <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n1\\_dezembro\\_2001/ambeconomico\\_c ompetitividade.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/ambeconomico_c ompetitividade.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2011.

SILVESTRO, RHIAN. et al. **Towards a classification of service processes**. International Journal of Service Industry Management, v. 3, n. 3, P. 62-75, 1992.

SILVESTRO, RHIAN. **Positioning services along the volume-variety diagonal**: The contingencies of service design, control and improvement. International Journal of Operations e Production Management, v. 19, n. 4, p. 399-420, 1999.

\_\_\_\_\_. **Towards a contingency theory of TQM in services**: how implementation varies on the basis of volume and variety. International Journal of Quality & Reliability Management, v.18, n. 3, p. 254-288, 2001.

SILVESTRO, RHIAN; SILVESTRO, CLAUDIO. **New service design in the NHS**: an evaluation of the strategic alignment of NHS Direct. International Journal of Operations & Production Management, v. 23, n. 4, p. 401-417, 2003.

THIOLLENT, MICHAEL. **Metodologia da pesquisa-ação**. 16. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

ULWICK, A.W. **Turn customer input into innovation**. Harvard Business Review, p. 91-97, jan 2002.

VARGO, S.; LUSCH, R.F. **The four service marketing myths**: remnants of a goods-based, manufacturing model. Journal of Service Research, v. 6, p. 324-35, May 2004.

\_\_\_\_\_. **Service-dominant logic**: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 36 n. 1, pp. 1-10, 2008.

VIEIRA, Ariana Martins. et al. **Diagnóstico organizacional como condicionante na elaboração do plano de ação de inovação tecnologia do arranjo produtivo local do vestuário de Maringá - pr.** ENEGEP, Salvador, 2009.

WIKSTRÖM, S. **The customer as co-producer.** European Journal of Marketing, v. 30, n. 4, p. 6-19, 1996.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. **Problems and strategie serviço marketing.** Journal of Marketing, v. 49, n. 2, p. 33-46, 1985.

## APÊNDICES











