

Proposta de diagnóstico da inovação e competitividade no setor de serviços

Julio Cezar Mairesse Siluk*
Lissandro Dorneles Dalla Nora**

Resumo

Frente ao cenário de crescimento na participação da economia Brasileira do setor de serviço, contribuindo diretamente para uma maior competitividade entre os participantes, a inovação desenvolvida neste setor é um tema que demanda ser estudado com maior compreensão e aprofundamento. Colaborando para o avanço nas pesquisas sobre este tema é que foi proposto este estudo, que tem como objetivo o desenvolvimento de uma proposta de diagnóstico da inovação e competitividade direcionada às necessidades do setor. Para atender esse objetivo, a pesquisa desenvolveu a revisão da literatura de modo abrangente, cobrindo diversas acepções, entre as quais, os termos serviço, inovação e competitividade, apresentando uma base de conhecimento integrado à proposta. A estratégia de pesquisa adotada foi a pesquisa-ação, com uma análise qualitativa do estudo em investigação. A proposta de diagnóstico desenvolvida buscou direcionar o modelo apresentado pelo Núcleo de Inovação e Competitividade, sendo orientado por 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 gestores e consultores na avaliação global de empresas, permitindo, ainda, analisar a atuação da empresa no desenvolvimento de formas competitivas de posicionamento, considerando todas as dimensões atribuídas ao diagnóstico. Esta pesquisa, por fim, colaborou para gerar direcionadores sobre o setor de serviços ao articular um conjunto de literatura sobre serviços no desenvolvimento da proposta de diagnóstico. Palavras-chave: Inovação organizacional. Competitividade empresarial. Diagnóstico organizacional. Gestão estratégica.

* Administrador; Doutor em Engenharia de Produção; Coordenador do Núcleo de Inovação e Competitividade - NIC da Universidade Federal de Santa Maria; Professor do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria; jsiluk@ufsm.br

** Administrador; Mestre em Engenharia de Produção; professor do Programa de Graduação em Administração do Centro Universitário Franciscano; dallanora.lissandro@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

As principais economias do mundo, após seu amadurecimento, tornam-se dominadas por empresas baseadas em serviços. Neste ambiente, muitas das ferramentas 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 algo a mais, a gestão de clientes, que não são apenas os consumidores deste serviço, mas também podem ser parte integrante de sua produção. Esta participação tem capacidade de interferir nas empresas que precisam desenvolver formas criativas para ampliar e manter suas vantagens.

O setor de serviços, por sua participação na economia brasileira, precisa de ferramentas de gestão que proporcionem maior assertividade nas ações frente à concorrência, desenvolvendo suas competências, proporcionando ganhos de competitividade. Para isso, cada vez mais, torna-se necessária a 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.

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

Na busca em aproximar a realidade deste estudo às referências bibliográficas, adota-se o 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, tomando como base os trabalhos realizados por pesquisadores do tema serviços, desenvolvendo a partir dos contextos, a interação dos requisitos necessários à construção do modelo específico ao setor em estudo.

Este artigo tem como objetivo apresentar um modelo de diagnóstico da inovação e competitividade para o setor de serviços, que será aplicado em uma unidade operacional do estado do Rio de Janeiro, fornecendo recursos para a gestão de operações de serviços desenvolverem as estratégias necessárias para tornar a empresa competitiva no mercado de atuação.

Especificamente, busca, ainda, contribuir com a geração de conhecimento para ampliar os conhecimentos referentes ao impacto da inovação e competitividade no setor de serviços, em decorrência de sua crescente representação econômica; proporcionar 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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do referencial acerca da gestão de operações de serviços precisou considerar as características inerentes à temática, assim, desenvolveu-se em três grandes áreas: as operações de serviços, suas características e classificações; inovação e competitividade.

2.1 OPERAÇÃO DE SERVIÇOS

Historicamente, os serviços passaram a figurar com certo destaque no meio acadêmico a partir dos anos 1950 e, nas últimas décadas, percebe-se uma maior atenção ao setor de serviços; a interação humana e o avanço científico exigiram uma definição clara de suas características e referências. Em decorrência deste fato, buscou-se determinar as características em relação ao termo serviços. As características de Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade e Perecibilidade (IHIP) ganharam força a partir da década de 1980, 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 informação e comunicação causou drásticas alterações e avanços.

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 e 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 individualizado o termo 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. Os autores descreveram ainda as características dos serviços, conforme apresentados a seguir.

2.1.1 Características de serviço

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

do 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, foi possível afirmar que existiu certo grau de participação. Um dos aspectos importantes que se deve avaliar na prestação de serviços esteve associado à 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 que o consumo é feito. Essa característica impede que exista o estoque de serviços, impossibilitando o uso de estratégias de manufatura tradicionais para servir como regulador de demanda. Desse fato, 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, 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 isso, muito das inovações produzidas em serviços não foram patenteadas, da mesma maneira que se 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 se utilizou do sentido da visão, realizou testes de desempenho antes da aquisição, mas, para serviços, o cliente teve de 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 prestado entre diferentes clientes. No entanto, este fato possibilitou uma experiência de trabalho humano mais satisfatório, 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. Gronroos (2009) coloca que essa característica está relacionada ao contexto do marketing, que se preocupa com as transações comerciais e o relacionamento entre a empresa e seus consumidores.

Assim, a inter-relação dessas características possibilitou a formulação de uma classificação a ser empregada no desenvolvimento desta pesquisa. 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, deve, então, aparecer nos processos executados na linha de frente.

2.1.2 Classificação de serviços

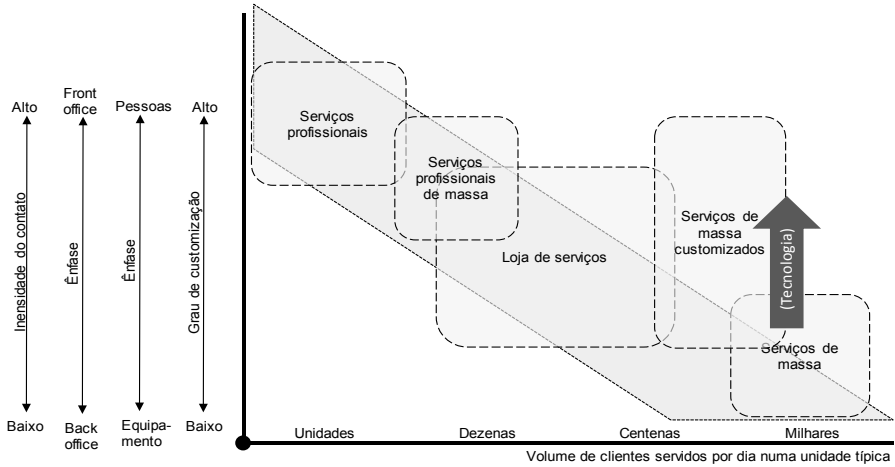
As empresas prestadoras de serviços foram classificadas por tipos. Uma classificação dos serviços possui a intenção de ajudar na coordenação da discussão sobre a administração de serviços e dissolve as barreiras da indústria com a permuta de conhecimentos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

A forma apresentada por Silvestro et al. (1992) permitiu uma identificação didática dos processos das empresas de serviço e possibilitou a visualização de diversos aspectos em um único modelo. Um modelo de classificação de serviços demonstra sua capacidade de utilização prática quando é possível reconhecer os desafios e as contingências que envolvem 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.

A partir do conceito estruturado por Silvestro et al. (1992), acrescentando 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. Esta proposta de classificação pode ser verificada no Esquema 1.

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, 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.

Esquema 1 – Tipologia de serviços



Fonte: Corrêa e Caon (2008).

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 frente tiveram níveis intermediários. Nesta 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.

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.

Em relação aos serviços de massa customizados, estes se encontravam em uma posição próxima à 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 esta nova tipificação de serviços o caso da livraria virtual *Amazon.com* onde uma vez que o cliente se tornava repetido, o sistema da empresa o identificava via endereço de *e-mail* e apresentava uma saudação personalizada e oferecia ainda uma sugestão de livros que poderiam interessar ao cliente com base nas compras anteriores.

2.2 INOVAÇÃO

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 a implementação de novas estratégias. Diferenciou, ainda, a inovação em quatro tipos:

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

Rovere (2000) levantou o debate sobre a capacidade inovadora de pequenas e médias empresas partindo do pressuposto de 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 é descrita pela OECD (2000) no 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. A OECD (2000) colocou como fato que torna difícil avaliar este setor, conhecer o nível em que estaria ocorrendo essa inovação. Alguns dos indicadores de avaliação da inovação, como despesas de desenvolvimento, tendiam a ser relativamente baixos. Com isso, 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.

A disposição para o inovador estava em sua origem, no potencial interno de gerar novas ideias, identificar novas oportunidades no mercado e apresentar uma forma inovadora, comerciável por meio dos recursos à sua disposição e suas competências. (NEELY; HII, 1999). Com base nessa definição, foi possível afirmar que a capacidade de inovar em uma organização é o conjunto formado pela sinergia entre a cultura de seus processos internos e de sua forma de construir os relacionamentos 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 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; LEVINTHAL, 1990). Portanto, as relações interorganizacionais tiveram grande importância na aptidão de inovação de uma empresa, já que essas interações foram propulsoras para a aquisição de conhecimento exterior.

2.3 COMPETITIVIDADE

A forma de conceituar competitividade esteve alinhada com o foco multidisciplinar, levando diversos pesquisadores a realizar buscas das mais diversas definições na literatura nacional e internacional, para consolidar sua abordagem referente a países, a setores econômicos ou às empresas. Este último foi o foco desta pesquisa. 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 de forma consensual entre especialistas no tema, que tanto a competitividade baseada nos fatores intrínsecos à empresa quanto a competitividade com base na 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 ajustes imprescindíveis à 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 corporações do mundo, assim como por um grande número de pequenas e médias empresas que, em muitos casos, são constituídas por uma única pessoa. A OECD (2010) registrou que enquanto se percebeu 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 Electric* (GE) e *International Business Machines* (IBM), reconhecidas como grandes produtores de bens, atualmente geram mais da metade de suas receitas com serviços, refletindo uma transição que foi encontrada 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 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 nos 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.

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.

3 METODOLOGIA

Com a finalidade de apresentar a estrutura metodológica utilizada pelos pesquisadores durante as fases de desenvolvimento dessa pesquisa, foram enfatizados os pontos da metodologia mais alinhados a classe desta 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 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.

Em uma sequência, buscou-se alinhar os conhecimentos científicos aplicados ao modelo proposto com a realidade 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 pesquisa-ação é descrito 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. A replicação do diagnóstico em quatro momentos possibilitou avaliar os resultados alcançados e formular novos direcionamentos, sendo possível incluir fatores ao diagnóstico para atender à demanda do setor em estudos, transferindo assim maior consistência ao diagnóstico diante da realidade empresarial.

A população desta pesquisa foi representada por uma unidade de prestação de 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. A amostra representou toda a população que atua na unidade, sendo composta por 52 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 na forma de gestão de suas unidades.

O modelo desenvolvido pelo NIC para a avaliação do setor metal-mecânico foi construído 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 práticas da gestão como forma de melhorar a interação com o mercado de atuação.

Foi adotada a teoria de Conjuntos *Fuzzy*, pois estes sistemas apresentam 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 pode ser considerada como problemas de otimização. Assim, na sua aplicação, aspirou-se determinar uma solução que “satisfaça” de forma simétrica tantos os objetivos quanto

às restrições do problema. Utilizaram-se as funções de pertinência para os objetivos e para as restrições que descreveram o grau de satisfação para uma possível solução do problema em análise.

Desse modo, 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.

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

Onde:

Fator_x = Fator em construção;

Q_x = 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 representado, 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.

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

Onde:

Fator = Somatório dos fatores;

Y_x = Peso ponderado dos fatores.

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

4 RESULTADOS DO MODELO

O presente tópico apresenta a análise dos resultados decorrentes do ensaio realizado com o modelo proposto. Descreveram-se os resultados percebidos nos cinco fatores que compõem a proposta de diagnóstico. Ainda, apresentou-se o índice de inovação e competitividade para a empresa com base no modelo proposto.

4.1 PRODUÇÃO

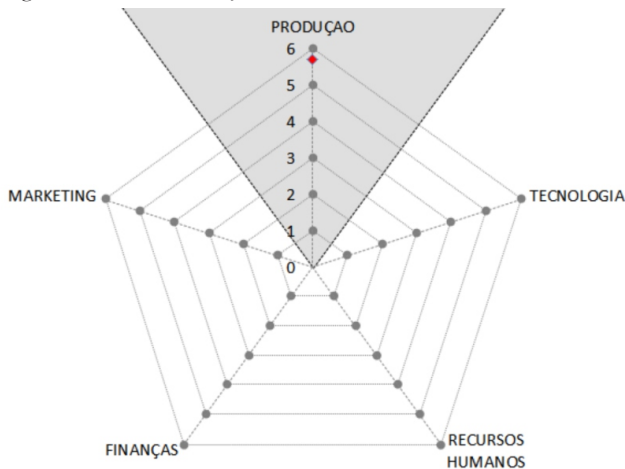
A representatividade do fator Produção (F1) permitiu à empresa colocar-se de forma diferenciada no mercado, gerando retornos em competitividade. Identificou-se que apresenta o diagnóstico preenchido com os dados de campo, como a empresa buscou inovar em pontos-chave, como a determinação da localização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

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 avaliaram 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 qua-

lidade pelos clientes surgiu como foco de atuação da organização para potencializar a competitividade da organização diante do mercado, demandando ações direcionadas.

A Figura 1 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 1 – Fator Produção



Fonte: os autores.

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.

4.2 TECNOLOGIA

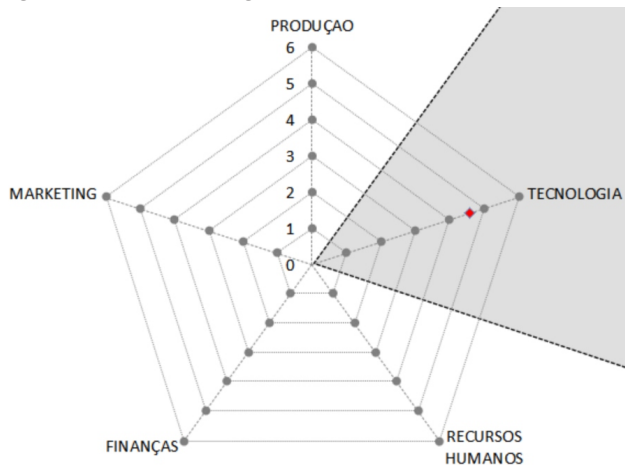
A análise do fator Tecnologia (F2), em decorrência de tecnologias novas que aderiram ao sistema de prestação de serviços, direcionou a organização à reestruturação de sua capacidade de prestação de serviços. A utilização de modernos meios de testes e certificação dos serviços possibilitou ganho de produtividade.

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.

Identificou-se pela Figura 2, 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 2 – Fator Tecnologia



Fonte: os autores.

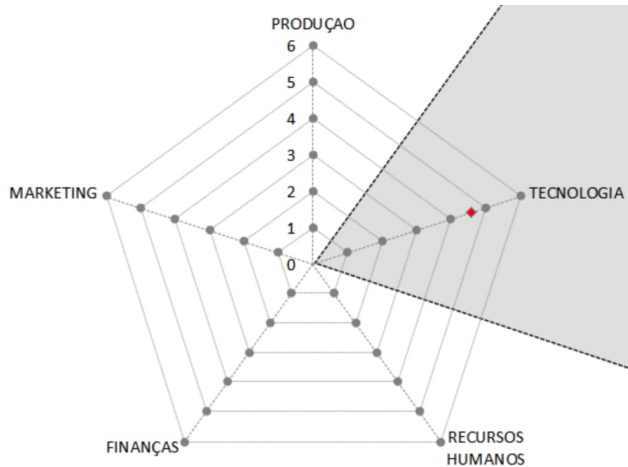
Salientou-se a percepção identificada quanto ao apoio dos avanços tecnológicos principalmente para a linha de frente; existem ações desenvolvidas para integrar essas novas tecnologias à prestação do serviço, confirmado pelo bom nível de interação tecnológica da organização.

4.3 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 decisivos ao contrato de prestação de serviços foi a forma de atuação da empresa em relação à sua estrutura de pessoal.

Na Figura 3, verificou-se que o posicionamento da empresa no fator Recursos Humanos (F3) apresentou 4,01 pontos, sendo necessárias algumas atividades para reforçar seu posicionamento.

Figura 3 – Fator Recursos Humanos



Fonte: os autores.

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 absentéismo 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 absentéismo 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, há 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.

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

4.4 FINANÇAS

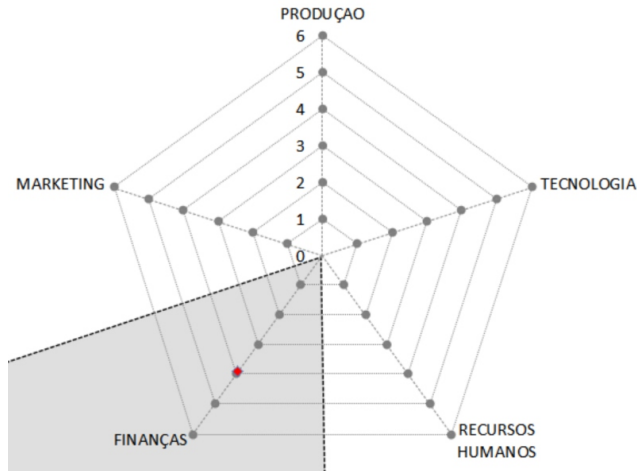
A utilização de estudos de viabilidade econômico-financeira para a implantação de sua unidade proporcionou para a empresa posição favorável no mercado, utilizando-se dos conhecimentos adquiridos em outras instalações. A correta avaliação deste estudo permitiu à empresa contar com os recursos financeiros ao desenvolvimento das atividades propostas na contratação de serviços.

As atividades relacionadas ao controle dos recebíveis e dos pagamentos a fornecedores 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 o 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 ante o mercado, ponto que poderia estar ligado aos processos de marketing adotados pela empresa e que foram apresentados no fator (F5).

A Figura 4 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, as quais devem ser mantidos e monitorados. Outros pontos relacionados à parte financeira demandaram certa atenção, buscando recursos inovadores de atuação, entre estes, melhores formas de planejamento financeiro e orçamentário.

Figura 4 – Fator Finanças



Fonte: os autores.

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

4.5 MARKETING

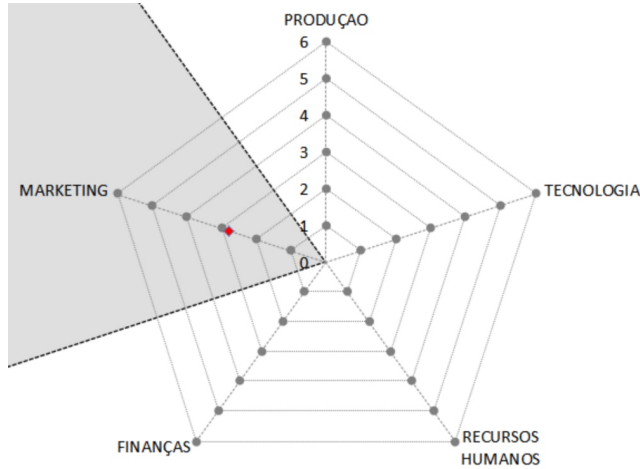
O desenvolvimento de estratégias de posicionamento dentro do mercado de atuação surgiu como fator de geração de atratividade da empresa gerando novas oportunidades de atuação.

A apreciação do fator Marketing (F5) permitiu identificar a carência de atuação da empresa direcionada às possibilidades de posicionamento competitivo. O fato de possuir baixa segmentação em sua carteira de clientes, aliada 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.

A construção do fator Marketing (F5) possibilitou ser avaliado através da Figura 5 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 questões analisadas terem apresentado baixo fator de atuação à teoria de apoio ao modelo, sendo observado o índice de 2,76.

Figura 5 – Fator Marketing



Fonte: os autores.

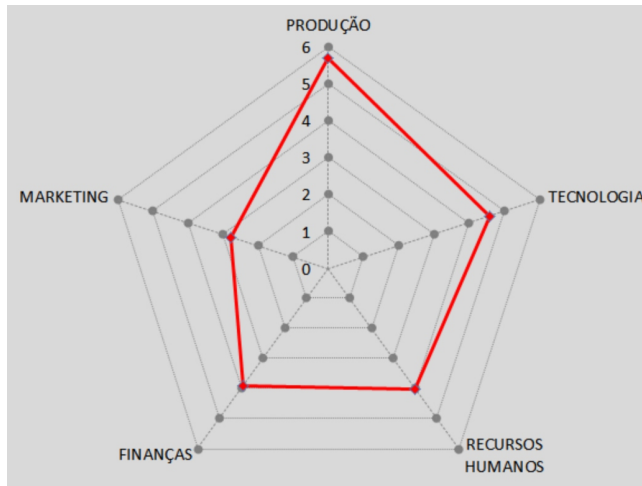
Percebeu-se que este cenário estava subordinado à forma de desenvolvimento dos contratos, onde a atividade desenvolvida estava sob o nome da empresa contratante, mas coube a gestão inovar e desenvolver meios de colocar sua marca de forma representativa no mercado, utilizando-se de recursos de logotipagem, 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.

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.

4.6 ÍNDICE DA INOVAÇÃO

Depois de desenvolvidos os cinco fatores que integram a proposta de diagnóstico da inovação e competitividade, utilizou-se da Fórmula 3 para consolidar o índice de inovação e competitividade da empresa, em que apresentou nessa análise 4,19 pontos. A Figura 6 mostrou o posicionamento relacionado à 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 6 – Consolidado dos Fatores



Fonte: os autores.

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 à gestão manter a *performance* nesses fatores para sua manutenção e ampliação competitiva.

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

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

5 CONCLUSÃO

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, é importante o desenvolvimento de novas formas de apoio a estas empresas. 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 notório

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 diante do 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 proporcionar melhor posicionamento competitivo, e ações que devem ser mantidas, pois geram diferenciais frente ao mercado.

Dessa 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 entre 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 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 da qualificação, visto que mesmo existindo recursos fornecidos para esta atividade, seus colaboradores não percebem a real importância, não somente para a empresa, mas para suas carreiras.

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 à gestão desenvolver ações direcionadas para reverter este cenário. Sugere-se que tenha direcionamentos relacionados à 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.

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 à gestão manter práticas de monitoramento e melhorias para estes. 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 tem no 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 perante seu mercado de atuação. Para tanto, é realizada a descrição do setor de serviços, especificando sua evolução histórica e representatividade econômica, também, 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.

Desse 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 ter um conhecimento amplo da organização, minimizando equívocos na metodologia de aplicação e condução de ações de posicionamento competitivo.

Proposal for a diagnosis of innovation and competitiveness in the services sector

Abstract

Against the background of growth in the participation of the Brazilian economy's service sector, contributing directly to increased competitiveness among the participants, the innovation developed in this sector is an issue that demands to be studied in greater depth and understanding. On the way to work together to advance research on this topic is that this research goals to develop a proposal for a diagnosis of competitiveness and innovation driven industry needs. To meet this objective the research developed the literature review in a comprehensive way, covering different meanings, including the terms of service, innovation and competitiveness, with a knowledge base integrated into the proposal. The research stra-

tegy adopted was to action research for a qualitative analysis of the research unit study. The proposal sought to direct diagnostic developed the model by the Center for Innovation and competitiveness, and development geared to the five factors: Production, Technology, Human Resources, Finance and Marketing. Once built the model, its application dynamically demonstrated its validity by presenting itself as a diagnostic tool products and practices to support managers and consultants in the overall evaluation of companies, allowing further analyze the performance of the company development of competing ways of positioning considering all the dimensions assigned to the diagnosis. This research eventually helped to generate drivers on the service sector by articulating a set of literature on services in the development of the proposed diagnosis.

Keywords: Organizational Innovation. Business Competitiveness. Organizational Diagnosis. Strategic Management.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

GRONROOS, C. **A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface**. Industrial Marketing Management, 2010.

_____. **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.

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.

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.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **Innovation to strengthen growth and address global and social challenges.** Paris: OECD, 2010.

_____. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3 ed. FINEP, 2005.

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

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

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_competitividade.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.

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, p. 1-10, 2008.

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

Recebido em 8 de setembro de 2011

Aceito em 3 de novembro de 2011