UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS
A PARTIR DA PERSPECTIVA DO MARKETING DE SERVIÇOS

José Carlos de Lima Júnior

Orientadora: Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

SÃO PAULO
2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zargo
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo de Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

JOSÉ CARLOS DE LIMA JÚNIOR

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS
A PARTIR DA PERSPECTIVA DO MARKETING DE SERVIÇOS**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São
Paulo como requisito para obtenção do
título de Doutor em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Lima Júnior, José Carlos de
Proposição de um modelo de inovação em serviços a partir da
perspectiva do marketing de serviços / José Carlos de Lima Júnior.
– São Paulo, 2014.
426 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Ana Akemi Ikeda.

1. Marketing de serviços 2. Inovação em serviços 3. Serviços -
Sistemas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.8

Para Daniela, Raphael e Rafaela.

De nós quatro, o último a dormir recolhe as estrelas e apaga a lua.

E quem primeiro reza, que reze bem baixinho.

Assim não teremos anjos assustados revoando, à noite, pelo nosso céu.

AGRADECIMENTOS

Esta tese é o desfecho de mais de quatro anos da minha vida. Portanto, sinto-me no dever em agradecer pessoas próximas que viveram comigo esse período.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda, que me escolheu como orientando em outubro de 2009. Obrigado pelos comentários e direcionamento.

Agradeço à equipe do Costão do Santinho, que me possibilitou uma das agendas mais organizadas em campo. Desde o primeiro contato até a redação da tese, em todos os momentos fui muito bem recebido. Obrigado à Mila (CRM), à Júlia (Comercial) e à Deize e Carol (Marketing). Divido o mérito do estudo de campo com vocês.

Agradeço aos professores com quem tive oportunidade de conviver e aprender: Marcos Campomar, Geraldo Toledo, Andres Veloso e Edson Crescitelli.

Agradeço aos professores Júlio Figueiredo (ESPM) e Andres Veloso (USP) pelos detalhes e ajustes durante o exame de qualificação, em setembro de 2012.

Agradeço aos sócios (Marcos Fava, Beto, Luciano, Mateus, Fred, Carla, Mairun, Leandro, Lucas, Vinícius e Rodrigo) e companheiros da Markestrat. Apesar de ausente desde o 3º ano do doutorado, é fundamental recordar que trabalho ao lado dos melhores.

Agradeço aos meus familiares. À minha mãe, Evandra, ao meu irmão, Carlos Henrique, às minhas tias Jô e Leonilda e ao meu tio Eurípedes. Apesar de eu sempre estar distante, eles nunca desistiram de mim. Obrigado pela paciência. Obrigado pelo carinho.

Agradeço aos amigos Miriam e Betão. E um agradecimento especial à Eluiza Massaro. Obrigado pela sugestão do Costão do Santinho.

Agradeço o apoio de Fernanda Penariol, Luiz Ribeiro, Julio Nakatani, João Corrêa e Flávio Valério em diversos momentos na redação desta tese. Obrigado.

Agradeço, com muita gratidão, aqueles que me incentivaram muito antes desta tese, em um tempo anterior a qualquer processo de criação, e que optaram por outro caminho.

E sempre, agradeço a Deus. Devido a uma situação particular, esses anos foram difíceis. Felizmente, tive acesso a pessoas importantes, que se tornaram essenciais na realização deste trabalho: Helena Lanzillo e Alina Landi. Obrigado.

No mais, espero que este trabalho seja útil à comunidade acadêmica e executiva. Fiz o melhor dentro das minhas forças e conhecimento. Sejam felizes.

**Há certo gosto em pensar sozinho.
É ato individual, como nascer e morrer.**
Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

LIMA JÚNIOR, J. C. **Proposição de um modelo de inovação em serviços a partir da perspectiva do marketing de serviços**. 2014. 426 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Certamente, uma palavra de destaque em gestão é inovação. Entretanto, sua compreensão ainda se dá predominantemente sob uma perspectiva tecnológica, portanto com um produto manufaturado como elemento central. Dessa forma, setores relevantes da economia de um país, como os serviços, muitas vezes apresentam dificuldades em compreender e aplicar a inovação em seu ambiente de negócios. Estudar o ambiente de negócios em serviços é estudar os sistemas de serviços nele existentes. Nesta tese, o autor desenvolve uma melhor compreensão sobre o tema inovação em serviços e propõe um modelo a partir da perspectiva do marketing de serviços. O trabalho de pesquisa tem início com uma revisão teórica em cinco grandes temas: (i) inovação, (ii) inovação em serviços, (iii) inovação sob a perspectiva do marketing, (iv) marketing de serviços e (v) inovação a partir da perspectiva do marketing de serviços. Por intermédio da revisão teórica, dez categorias de análise foram identificadas, sendo utilizadas na composição de um roteiro de pesquisa semiestruturado, posteriormente aplicado em campo. A metodologia de pesquisa selecionada é do tipo exploratória, com abordagem qualitativa, e a organização estudada foi o Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa, localizado em Florianópolis, Santa Catarina, caracterizando assim um Estudo de Caso Único Integrado. As fontes de evidência utilizadas foram de entrevistador observador, entrevistas em profundidade com os gestores, documentação e evidência física. No desenvolvimento do estudo, dez categorias de análise detalham o caso e, por meio delas, há a proposição de um modelo de inovação em serviços a partir da perspectiva do marketing de serviços. Nas conclusões, o autor apresenta as contribuições do estudo, assim como identifica as limitações de campo e faz sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Inovação em serviços, marketing de serviços, sistema de serviços.

ABSTRACT

Certainly, the word "innovation" is highlighted in management. However, one's understanding about it has come predominantly from a technological perspective and, therefore, having a manufactured product as the central element. Thus, managers from industries that are relevant to the economy of countries, such as services, often have difficulties in understanding and applying innovation to their businesses' environments. And studying the business environments in the service industry is to study the service systems within them. In this thesis, the author develops a better comprehension on the subject of service innovation and proposes a framework from the perspective of service marketing. It starts with a theoretical review of five large topics: (i) innovation; (ii) service innovation; (iii) innovation from a marketing perspective; (iv) service marketing and (v) innovation from a perspective of service marketing. As a result of the theoretical review, ten categories for analysis were identified, which were then used for creating a semi-structured interview guide that latter was applied into field research. The methodology used was that of an exploratory research and a qualitative approach. The organization studied was Costao do Santinho – Resort, Golf and Spa, located in Florianopolis, in the State of Santa Catarina, what categorizes the research as a Single Integrated Case Study. The sources of evidence used were in-depth interviews with managers, observing interviews, documentation and physical evidence. Along the thesis, the case is detailed into ten categories of analysis and, through them, the author proposes a framework for service innovation from a service marketing perspective. The author concludes by presenting the contributions of the study as well as by identifying its field limitations and suggestions for further studies.

Key words: Service innovation, service marketing, service systems.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	9
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS.....	13
LISTA DE GRÁFICOS	14
LISTA DE FIGURAS	15
1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Delimitação do Problema de Pesquisa	19
1.2 Objetivo.....	21
1.3 Justificativa e Relevância do Estudo	25
1.4 Esquema Geral da Tese	26
2 INOVAÇÃO: PARADIGMAS E COMPREENSÃO DO CONCEITO	29
2.1 Inovação: definições e conceitos	31
2.1.1 Paradigma 1: a inovação como empreendedorismo	47
2.1.2 Paradigma 2: a inovação como tecnologia	51
2.1.3 Paradigma 3: a inovação como solução estratégica	68
2.2 Considerações acerca dos Paradigmas	73
3 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	85
3.1 Serviços: Definições e Conceitos	86
3.2 Inovação em Serviços.....	98
3.2.1 Abordagem tecnicista.....	102
3.2.2 Abordagem baseada em serviços	107
3.2.3 Abordagem integradora.....	111
3.3 Considerações acerca da Inovação em Serviços	114
4 A INOVAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING.....	119
4.1 Construção Conceitual do Marketing.....	120
4.1.1 O conceito de valor em marketing	135
4.2 A Inovação tratada como Valor.....	147
4.3 A Inovação tratada como Cadeia de Valor.....	150
4.4 Considerações acerca da Inovação sob a Perspectiva do Marketing.....	152
5 MARKETING DE SERVIÇOS.....	157
5.1 Marketing de serviços	159
5.2 Construção Conceitual do Marketing de Serviços	161
5.2.1 Pré 1979.....	161
5.2.2 1980 - 1985.....	162
5.2.3 Pós 1986.....	163
5.3 O Marketing de Serviços nos Dias Atuais.....	165
5.3.1 A lógica do serviço dominante e a inserção do conceito de cocriação de valor....	170
5.3.2 Sistema de serviços em marketing de serviços.....	176
5.4 Considerações acerca do Marketing de Serviços	179
6 A INOVAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING DE SERVIÇOS.....	189
6.1 Modelo das Forças Motrizes para Inovação em Serviços de Sundbo e Gallouj (1998)	190
6.2 Modelo das Quatro Dimensões da Inovação em Serviços de Bilderbeek et al (1998)	195
6.3 Modelo de Inovação e Cocriação de Valor como um Processo de Interação e Integração de Recursos sob uma Lógica Dominante em Serviços de Mele, Spena e Colurcio (2010)	198
6.4 Modelo de Inovação em Serviços com Foco Dominante em Serviços de Ordanini e Parasuraman (2011).....	199
6.5 Uma análise crítica dos modelos referenciados.....	203
6.6 Considerações acerca da Inovação sob a Perspectiva do Marketing de Serviços ..	205

7	PANORAMA E IMPORTÂNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS NO BRASIL E CONSIDERAÇÕES PARA DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO ÚNICO INTEGRADO APLICADO EM RESORT	213
7.1	Breve Panorama do Brasil entre os Anos 1930 e 2012	216
7.2	Participação do Setor de Serviços no PIB	219
7.3	Participação do Segmento Turismo no Setor de Serviços	221
7.4	Participação da Atividade Alojamento e Alimentação no Segmento Turismo	224
7.5	Resorts, Participação na Atividade Alojamento e Alimentação e Identificação de um Estudo de Caso Único Integrado	229
8	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	237
8.1	Fase 1: Elaboração do Material Bibliográfico	238
8.1.1	Base de dados e periódicos acessados	238
8.1.2	Palavras-chave utilizadas na busca.....	239
8.2	Fase 2: Planejamento da Pesquisa	241
8.2.1	Desenvolvimento teórico.....	241
8.2.2	Proposições teóricas	242
8.2.3	Definição do roteiro	244
8.2.4	Definição das categorias de análise.....	250
8.3	Fase 3: Desenvolvimento da Pesquisa.....	254
8.3.1	Tipo de pesquisa.....	254
8.3.2	O método do estudo de caso.....	258
8.3.3	Elaboração do protocolo de pesquisa	262
8.3.4	Procedimentos para coleta de dados.....	264
8.3.5	Avaliação dos resultados	272
8.3.6	Elaboração do relatório	273
9	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA-CASO	275
9.1	Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa	276
9.1.1	Modelo de negócios	283
9.1.2	Missão	286
9.1.3	Filosofia e estrutura organizacional	287
9.1.4	Estrutura comercial	296
9.1.4.1	Segmento Lazer.....	300
9.1.4.2	Segmento Eventos	305
9.2	Considerações do Autor	309
10	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO A PARTIR DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	311
10.1	Categorias de Análise.....	313
10.1.1	Orientação estratégica da empresa	313
10.1.2	Compreensão para o conceito inovação	315
10.1.3	Compreensão para a oferta do produto serviço	325
10.1.4	Análise do Sistema de Serviços Externo (rede de relacionamentos).....	338
10.1.5	Análise do Sistema de Serviços Interno (interação/integração entre as células)...	340
10.1.6	Análise do Sistema de Serviços Fornecedor/Cliente (ponto de contato na construção do serviço)	345
10.1.7	Análise dos processos internos de controle direcionados à inovação em serviços (ferramentas de controle utilizadas pela organização).....	350
10.1.8	Análise da aprendizagem organizacional (coordenação das equipes multifuncionais na construção do serviço por meio do Sistema de Serviços).....	353
10.1.9	Organização inovadora (direcionamento da organização para a inovação em serviços).....	356
10.1.10	Resultados da organização	359
11	ANÁLISE DAS ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO E RESPOSTAS ÀS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS.....	363
11.1	Respostas às Etapas de Desenvolvimento da Tese.....	364
11.1.1	Contextualizar Inovação.....	364

11.1.2	Contextualizar Inovação em Serviços	365
11.1.3	Entender como a Inovação é Compreendida a Partir de uma Perspectiva de Marketing	367
11.1.4	Contextualizar o Marketing de Serviços	368
11.1.5	Entender como a Inovação em Serviços é Compreendida a partir de uma Perspectiva de Marketing de Serviços.....	369
11.1.6	Estabelecer Proposições Teóricas a partir da Revisão Bibliográfica e Definir Categorias de Análise	369
11.1.7	Aplicar as Categorias de Análise em um Projeto de Caso Único Integrado	371
11.2	Respostas às Proposições do Estudo de Caso Único Integrado	371
11.2.1	Proposição Teórica 1	372
11.2.2	Proposição Teórica 2	373
11.2.3	Proposição Teórica 3	374
11.2.4	Proposição Teórica 4	375
11.2.5	Proposição Teórica 5	376
12	PROPOSIÇÃO DO MODELO.....	379
12.1	Proposição do Modelo para Avaliação da Inovação em Serviços a partir da interação e integração de recursos no Sistema de Serviços.....	380
12.1.1	Proposição de Valor (esfera do provedor).....	381
12.1.2	Cocriação de Valor (esfera conjunta provedor/cliente).....	385
12.1.3	Monitoramento do Valor de Uso (esfera do provedor)	386
12.1.4	Ajustes na Proposição de Valor (Esfera do Provedor)	388
13	CONTRIBUIÇÕES DA TESE, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	395
13.1	Contribuições da Tese	395
13.2	Limitações e Recomendações para Estudos Futuros.....	396
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	399
	APÊNDICE.....	415
	ANEXOS	423

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B	Alimentos e Bebidas
a.a.	ao ano
Abav	Associação Brasileira das Agências de Viagens
Abeoc Nacional	Associação das Empresas de Eventos
Abih	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
Abraccef	Associação Brasileira dos Centros de Convenções e Feiras
AMA	<i>American Marketing Association</i>
Ampro	Associação de Marketing Promocional
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BCRP	Biblioteca Central USP de Ribeirão Preto
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBC&VB	Confederação Brasileira de <i>Convention & Visitors Bureaux</i>
CIE	Centro Internacional de Eventos
CLIA Abremar Brasil	<i>Cruise Lines International Association</i> / Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
Concla	Comissão Nacional de Classificação
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DF	Distrito Federal
ETE	Estação de Tratamento de Efluentes
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FGV	Fundação Getulio Vargas
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
Fipe	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
GQT	Gestão da Qualidade Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Iphan	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
ISI	<i>Institute for Scientific Information</i>
ISO 9000	<i>International Organization for Standardization 9000</i>
ISS	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
kg	Quilo
km	Quilômetro
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MG	Minas Gerais
OCDE	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PE/PF	Paradigma como Empreendedorismo/ Predominantemente Fechada
PF	Premissa Fundamental
PIB	Produto Interno Bruto
PIS/Cofins	Programas de Integração Social/ Contribuição Para

PISMEC	Financiamento da Seguridade Social
PR	Programa de Ideias/Sugestão para Melhoria Contínua
PSE/PA	Paraná
	Paradigma como Solução Estratégica/ Predominantemente Aberta
PT/CI	Paradigma Tecnológico/ Condição Intermediária
QTS	Qualidade Total do Santinho
RH	Recursos Humanos
RJ	Rio de Janeiro
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SP	São Paulo
TI	Tecnologia da Informação
t	Tonelada
TR	Taxa de Referência
Ubrafe	União Brasileira de Promotores de Feiras
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo
VBR	Visão Baseada em Recursos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Termos associados à definição de inovação	31
Quadro 2 – Desenvolvimento cronológico dos modelos dominantes de inovação	34
Quadro 3 – Orientação da organização, conceito dominante e visão da inovação.....	42
Quadro 4 – As alavancas para os três tipos de inovação (incremental/semirradical/radical).....	66
Quadro 5 – Autores referenciados na revisão teórica de inovação e pressupostos	80
Quadro 6 – Estágios do desenvolvimento econômico da sociedade	88
Quadro 7 – Classificação dos serviços de acordo com as mudanças ocorridas	93
Quadro 8 – Customização e decisão em prestação de serviço	94
Quadro 9 – Ondas inovadoras na TI.....	104
Quadro 10 - Principais características do ciclo reverso do produto, de Barras (1986)	106
Quadro 11 – Autores referenciados na revisão teórica de inovação em serviços e pressupostos	117
Quadro 12 – Escolas de pensamento em marketing identificadas de Shaw e Jones (2005).....	126
Quadro 13 – Escolas de pensamento e suas influências na teoria e prática do marketing de Vargo e Lusch (2004b).....	128
Quadro 14 – Modelo de meio-fim de diversos autores e suas relações com a qualidade percebida e o valor.....	140
Quadro 15 – Compreensão de valor em marketing: foco dominante em bem vs foco dominante em serviços.....	145
Quadro 16 – Limitações e implicações das características de serviços.....	160
Quadro 17 – Autores e contribuição no marketing de serviços.....	163
Quadro 18 – Aplicabilidade das "características de serviços" em diferentes tipos de serviços	167
Quadro 19 – Produto x serviço: conceitos dominantes e conceitos de transição	169
Quadro 20 – Lógica fundamental do serviço dominante: modificações e adições de premissas	171
Quadro 21 – Atributos utilizados na definição de serviços e observações dos autores referenciados	181
Quadro 22 – Diferentes aspectos para cocriação de valor na literatura de marketing de serviços	184
Quadro 23 – Interações direta e indireta: definindo os papéis do cliente do provedor de serviço	185
Quadro 24 – Modelos de inovação em serviços, contribuições e abordagem realizada	210
Quadro 25 – Dados históricos dos censos demográficos no Brasil (1940 – 2010).....	217
Quadro 26 – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE 2.0 – das Atividades Características do Turismo.....	221
Quadro 27 – Base geral de dados utilizados na pesquisa inicial	238
Quadro 28 – Síntese da pesquisa bibliográfica gerada.....	239
Quadro 29 – Palavras-chave utilizadas por etapa teórica.....	240
Quadro 30 – Desenvolvimento teórico, organização e pontos de atenção	241
Quadro 31 – Roteiro de pesquisa semiestruturada e propósito da questão	244
Quadro 32 – Categorias de análise em relação à fundamentação teórica.....	250
Quadro 33 – Vantagens e desvantagens da opção por um Projeto de Estudo de Caso Integrado	261
Quadro 34 – Protocolo de pesquisa.....	262
Quadro 35 – Fontes utilizadas.....	268
Quadro 36 – Infraestrutura de gastronomia.....	277
Quadro 37 – Infraestrutura de esporte e lazer	278
Quadro 38 – Nível hierárquico Diretor Presidente – DPR	288
Quadro 39 – Nível hierárquico Diretoria Comercial e Marketing – DCM	289
Quadro 40 – Nível hierárquico Diretoria de Informação e Controle – DIC.....	289
Quadro 41 – Nível hierárquico Gerência de Hospedagem – GHO	290
Quadro 42 – Nível hierárquico Gerência de Alimentos e Bebidas – GAB	290

Quadro 43 – Nível hierárquico Gerência de Manutenção – GAM.....	291
Quadro 44 – Distribuição dos segmentos Lazer e Eventos conforme os meses do ano	297
Quadro 45 – Calendário Comercial 2013.....	299
Quadro 46 – Programação de eventos – Calendário 2º semestre 2013 e 1º semestre 2014	302
Quadro 47 – Programação de pacotes temáticos.....	304
Quadro 48 – Cores dos cartões magnéticos e significado no Sistema de Serviços Interno	306
Quadro 49 - Categoria de análise 2: definição de inovação	315
Quadro 50 – Categoria de análise 2: Como você entende a inovação segundo o Costão do Santinho?.....	321
Quadro 51 – Categoria de análise 2: Como um resort pode inovar?.....	323
Quadro 52 – Categoria de análise 3: Qual é a principal oferta/produto do Resort Costão do Santinho?.....	327
Quadro 53 – Categoria de análise 3: Qual a importância de sua célula na construção da oferta/produto do Resort Costão do Santinho?.....	329
Quadro 54 – Categoria de análise 3: Quais foram as principais inovações que o Resort Costão do Santinho fez desde que você é colaborador na empresa?.....	332
Quadro 55 – Pontos de contato Fornecedor/Cliente em canais de compra – segmento Lazer..	346
Quadro 56 – Pontos de contato Fornecedor/Cliente em canais de compra – segmento Eventos	348
Quadro 57 - Categorias de análise, fundamentação teórica e perguntas sugeridas	391

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de estabelecimentos de hospedagem, número de unidades habitacionais e número de leitos disponíveis, segundo os principais municípios das capitais, 2011	227
Tabela 2 – Panorama dos resorts: desempenho, impostos e empregos gerados (2008 a 2012)	231
Tabela 3 – Total de hóspedes 2010/2013	279
Tabela 4 – Consumo de combustível interno (meses selecionados)	280
Tabela 5 – Volume de resíduos sólidos gerados no Costão do Santinho (2011) – T.	280
Tabela 6 – Histórico de apartamentos no pool de locação (janeiro de 2009 a julho de 2013)..	284
Tabela 7 – Distribuição dos apartamentos (outubro de 2013).....	285
Tabela 8 – Distribuição dos centros de custos entre células e comparativo entre 2012 – 2013 (%)	294
Tabela 9 – Disponibilidades de voos domésticos com destino Florianópolis a partir de origens selecionadas.....	302
Tabela 10 – Dimensões dos espaços de eventos e capacidade em diferentes disposições	307
Tabela 11 – Quadro total de colaboradores do Costão do Santinho (agosto/2013)	313
Tabela 12 – Volume de alimentos consumidos no período de um ano (produtos selecionados)	338
Tabela 13 – Localização do Sistema de Serviços Externo (rede de fornecedores) – célula A&B	338
Tabela 14 – Resumo de avaliação de satisfação do segmento Lazer	352
Tabela 15 – Quadro de camareiras para manutenção das unidades habitacionais	356
Tabela 16 – Política de remuneração variável aplicada entre as camareiras – célula Governança	358

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Desempenho histórico do PIB do Brasil (1930 – 2012).....	218
Gráfico 2 – Evolução da participação do setor de serviços na economia do Brasil (R\$1.000.000)	220
Gráfico 3 – Evolução da participação das atividades características do setor de turismo no setor de serviços (R\$ 1.000.000).....	223
Gráfico 4 – Evolução da participação dos serviços de alojamento e alimentação nas atividades características de turismo (R\$ 1.000.000)	225
Gráfico 5 – Ranking das cidades brasileiras mais visitadas nas viagens domésticas	227
Gráfico 6 – Financiamento para o turismo concedido por instituições federais	228
Gráfico 7 – Distribuição dos hotéis no Brasil e sua participação em porcentagem – 2011	229
Gráfico 8 – Distribuição dos resorts no Brasil – 2011	230
Gráfico 9 – Número de cruzeiristas e navios cruzeiros na costa do Brasil – 2004 - 2013	232

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Problema, objetivo e etapas da pesquisa	24
Figura 2 – Esquema geral da tese	28
Figura 3 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 2	30
Figura 4 – Processo de aprendizagem evolucionária nas organizações	33
Figura 5 – Modelos lineares de inovação	36
Figura 6 – Modelo simultâneo	38
Figura 7 – Modelo interativo de inovação	40
Figura 8 – Organização teórica a partir dos paradigmas e <i>clusters</i> citados na literatura	45
Figura 9 – Inovação e estágio do desenvolvimento	55
Figura 10 – Evolução dos paradigmas da inovação mediante uma perspectiva de conceito predominantemente centrada <i>vs</i> aberta	80
Figura 11 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 3	86
Figura 12 – Perspectivas do serviço e ocorrência dos atributos em serviços	92
Figura 13 – Correspondência entre a taxonomia de Pavitt (1984) e a taxonomia de Miozzo e Soete (2001)	103
Figura 14 – Escala para localização das inovações de Sundbo (1997)	108
Figura 15 – Perspectivas do serviço inserindo-se o aspecto de mudança na relação de consumo	110
Figura 16 – Representação de um produto na forma de dois conjuntos de características, técnicas e de serviço, e um padrão de mapeamento	112
Figura 17 – Relação entre ambiente econômico e tecnologia de produto e processos	113
Figura 18 – Pêndulo analítico da inovação em serviços	115
Figura 19 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 4	120
Figura 20 – Episódio Total de Valor de Raval e Gronroos (1996)	138
Figura 21 – Uma comparação entre a natureza e o <i>lôcus</i> do valor de troca e o valor de uso	139
Figura 22 – Os cinco níveis de produto	141
Figura 23 – Categorização teórica de valor	144
Figura 24 – Cadeia de Valor em Inovação	151
Figura 25 – Esferas de criação de valor	154
Figura 26 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 5	158
Figura 27 – A criação de valor como a criação de valor de uso do cliente <i>versus</i> todos os processos, incluindo as atividades do provedor e do cliente	175
Figura 28 – Serviço trocado por serviço	179
Figura 29 – Cocriação de valor entre os sistemas de serviço	183
Figura 30 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 6	190
Figura 31 – Modelo para compreensão das atividades de serviço	191
Figura 32 – Modelo das forças motrizes das inovações em serviços	194
Figura 33 – Modelo de quatro dimensões da inovação (em serviços)	197
Figura 34 – Inovação como um processo de interação e integração de recursos	198
Figura 35 – Antecedentes e consequências da inovação em serviços: um quadro integrador ..	201
Figura 36 – Modelo de influência mediada por equipes multifuncionais, envolvimento dos trabalhadores da linha de frente e orientação de aprendizagem no desenvolvimento e desempenho dos novos serviços	203
Figura 37 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 7	215
Figura 38 – Estratificação do setor hoteleiro segundo a Comissão Nacional de Classificação	224
Figura 39 – Organização da construção metodológica	237
Figura 40 – Tipos de experimentos baseados na delimitação analítica	257
Figura 41 – Modelo condicional/consequencial	258
Figura 42 – Métodos de pesquisa: <i>tradeoffs</i> entre integridade dos dados e realidade	259
Figura 43 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 9	276
Figura 44 – Cronologia do Costão do Santinho	282
Figura 45 – Entidades que formam o Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa	286
Figura 46 – Organograma do Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa	292

Figura 47 – Modelo de células do Costão do Santinho	293
Figura 48 – Distribuição mensal das temporadas – segmentos Lazer e Eventos	296
Figura 49 – Localização dos escritórios regionais	298
Figura 50 – Principais resorts concorrentes – segmento Lazer	301
Figura 51 – Principais resorts concorrentes – segmento Eventos	309
Figura 52 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 10.....	312
Figura 53 – Análise das respostas às questões acerca de inovação.....	325
Figura 54 – Modelo interativo de inovação aplicado no Costão do Santinho.....	336
Figura 55 – Organização das inovações citadas no Pêndulo Analítico para análise da inovação em serviços de Gallouj (2002)	337
Figura 56 – Segmento Lazer: uma comparação entre a natureza e o lócus do valor de troca e o valor de uso	341
Figura 57 – Segmento Eventos: uma comparação entre a natureza e o lócus do valor de troca e o valor de uso	342
Figura 58 – Distribuição das atividades de células selecionadas na composição da oferta/produto serviço no modelo para compreensão das atividades de Serviço de Sundbo e Gallouj (1998). 344	
Figura 59 – PISMEC.....	355
Figura 60 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 11.....	363
Figura 61 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 12.....	379
Figura 62 – Proposição do modelo para avaliação da inovação em serviços.....	390
Figura 63 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 13.....	395
Figura 64 – Carta de solicitação para realização da pesquisa	420
Figura 65 – Carta de agradecimento pela realização da pesquisa	421
Figura 66 - Mapa do Costão do Santinho.....	424
Figura 67 – Carta de autorização do Costão do Santinho para publicação do estudo de caso ..	425
Figura 68 – Carta de agradecimento do Costão do Santinho à Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda..	426

1 INTRODUÇÃO

No mundo corporativo, o substantivo inovação tem lugar de destaque entre as palavras citadas no ainda incipiente século XXI. Apesar da tentativa em definir o que é inovação, o fato de ser este um tema transversal em pesquisa, principalmente em áreas como a administração, torna seu conceito plural e multifacetado (RESENDE JÚNIOR; GUIMARÃES, 2012).

Dessa forma, é comum nos dias atuais, dado o acirramento do ambiente competitivo, encontrar nas revistas de negócios ou nos jornais diários comentários que afirmam que a inovação é a principal, senão a única, condição que pode fazer uma organização prosperar quando exposta às ações de concorrentes.

O debate que acontece, tanto no mundo corporativo como no meio acadêmico, fez com que Teece (1977) afirmasse que, apesar da compreensão de inovação ter sido enriquecida nos últimos anos, sempre que acontecem debates sobre sua definição, tecnologia ou política de concorrência, muitas vezes ela é apresentada de forma ingênua e incompleta. O fato é que, como afirma Utterback (1996), o processo de inovação é fascinante em sua complexidade, de modo que os estudos apresentados se tornam, em sua maioria, perspectivas a respeito dessa própria complexidade.

Talvez esta seja a melhor justificativa para que Teece (1996, p. 197) comente que “não é raro encontrar no debate sobre a política de inovação um colapso de discussão bastante obsoleta relativa à concorrência e ao monopólio, como se esses fossem os principais determinantes”. Exposta dessa forma, a complexidade da inovação associada a sua relevância estratégica faz com que a compreensão se torne particular conforme a organização, reduzindo-a sempre quando há tentativa de explicá-la.

Se uma das atribuições da academia é analisar e compreender a realidade antes de propor teorias que a expliquem, uma importante contribuição acadêmica seria analisar quais os motivos para tantos empregos para a mesma expressão, verificando-a a partir de um setor de atividade, como em serviços.

Quando se observa exclusivamente o setor de Serviços, uma segunda situação emerge. Autores como Lovelock e Gummesson (2004) afirmam que a própria definição do conceito precisa ser repensada a partir dos quatro atributos que até então definem o que

é serviços – intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. Segundo esses dois autores, devido ao fato de em serviços não haver transferência do direito de propriedade, mas sim a posse temporária do produto pelo cliente (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004), a noção de saída é um fator que precisa ser considerado. Hill (1999), por exemplo, é um dos autores que se propuseram a pesquisar a noção de saída de um produto e, de certa forma, essa condição, associada ao atributo “inseparabilidade” necessária na produção do mesmo, fez com que a inovação em serviços fosse percebida como elemento acadêmico relevante, principalmente a partir dos anos de 1980, conforme afirmam Landstrom, Harirchi e Astrom (2012).

No marketing, a noção de saída igualmente está presente quando se observa a proposição de valor do produto. Kotler e Keller (2012) destacam que todo produto tem, além do benefício central, uma função esperada, ampliada e potencial. Quanto mais o produto exceder as necessidades básicas que o levaram a ser selecionado em um conjunto e caminhar para uma posição em que exceda as expectativas do consumidor, maior tende a ser a satisfação do consumidor com o produto, ocasionando diferenciação no segmento em que este atua.

Há de destacar que o binômio “valor e troca” sempre foram motivo de debates em marketing. Se por um lado o processo de troca é de fácil compreensão, definir, de maneira clara, o que é valor, em um mercado onde esses processos de troca são contínuos e emergem em diferentes níveis e contextos, como afirmam Chandler e Vargo (2011), se mostra um tanto delicado. Oliveira e Ikeda (2005), por exemplo, destacam que a depender do contexto em que o termo valor é abordado na literatura de marketing, este amplia a própria complexidade de estudo no campo teórico.

Por esse motivo, nos últimos anos, com o crescimento da economia de serviços, a função empresarial marketing teve de repensar sua forma de atuação e, por ele, a própria metodologia de análise por parte da academia. Autores como Ballantyne e Varey (2008) destacam que os profissionais de marketing precisam atentar a todos os caminhos possíveis, observando que o ambiente de negócios mudou e que a organização precisa não só ampliar sua perspectiva além de uma condição interna, mas também verificar sua condição externa.

Há de destacar que os estudos da inovação em serviços a partir de uma perspectiva do marketing de serviços, utilizando como suporte o crescimento que a economia de serviços tem conquistado nas últimas décadas, se mostram relevantes, tanto ao meio acadêmico quanto empresarial, proporcionando, assim, um elemento motivador para o desenvolvimento deste trabalho.

Necessário frisar que o autor desta tese compreende por perspectiva de marketing de serviços a necessidade de ter uma orientação “que coloque o cliente no início e não no final do ciclo produção-consumo”, conforme sugere Baker (2005, p. 7), sendo o cliente um importante agente no processo de cocriação de valor, com citam Gronroos e Voima (2013).

Se assim colocado, os níveis e o contexto dos processos de troca de Chandler e Vargo (2011), quando aplicado no ciclo produção-consumo em uma economia de serviços, evidenciam que antes da cocriação de valor de Gronroos e Voima (2013), há outra etapa específica e exclusiva da organização, que é coordenar o próprio sistema de serviços, tanto interno (funções atribuídas às células ou departamentos) quanto externo (cadeia de suprimentos) e, dessa forma, vir a fazer uma proposta de valor no mercado, que pode ser formalizada em uma inovação, que a diferencie em relação a seus pares.

1.1 Delimitação do Problema de Pesquisa

Uma das tentativas de organizar o conceito inovação foi realizada pelo Manual de Oslo (1997). Editado desde 1990, o Manual de Oslo tem o objetivo “orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 9). É a tentativa de orientar e padronizar conceitos referentes à inovação e foi criado pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), instituição intergovernamental formada por 30 governos – Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, República Tcheca, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Japão, Coreia, Luxemburgo, México, Países Baixos, Nova Zelândia, Noruega, Polônia, Portugal, República Eslovaca, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos –, que a partir de 1990 substituiu o Manual Frascati, editado em 1962.

Em sua última edição, o Manual de Oslo (2005) apresenta quatro tipos de inovação: (i) produto, (ii) processo, (iii) marketing e (iv) organizacional. Se nos dois primeiros tipos de inovação (produto e processo) as ações predominantemente internas são dominantes, nos dois últimos (marketing e organizacional) as relações externas são contempladas.

Assim, pensar a inovação somente sob a perspectiva do produto, desconsiderando o mercado a que ele se destina ou as relações no processo de troca, torna reduzida a compreensão que se dá ao termo. A noção de produto ampliado exemplifica essa situação, pois acontece em uma esfera posterior às funções básicas do produto, em uma condição de valor de uso, como destacam Gronroos e Voima (2013).

Herbig, Golden e Dunphy (1994) afirmam que a estrutura da sociedade ou o ambiente de negócio são elementos importantes para a inovação, de modo que fatores externos devem ser analisados como importantes condicionantes. Reis (2012, p. 112), por exemplo, alerta que “o caráter da inovação deve ser julgado à luz do contexto e não como ineditismo na escala mundial”. Se pensado dessa forma, o ambiente social, cultural e econômico do lugar precisa ser considerado, de modo que a inovação é alçada ao *status* de ação estratégica que pode ser realizada tanto por um indivíduo empreendedor, quanto por um colaborador inserido no sistema de serviços de uma organização. Necessário explicar que a observação de um sistema de serviços em uma organização é feita por Maglio e Spohrer (2008), autores que afirmam que toda empresa tem um sistema dinâmico, que é configurado com o objetivo de transformar recursos em uma proposta de valor (e consequentemente na cocriação de valor).

Quando se deseja compreender a inovação a partir de um setor específico de atividade, pode-se fazê-lo a partir da própria trajetória tecnológica existente (DOSI, 1982), de modo que a inovação passa a assumir contornos a depender do setor em que é aplicada. Porém, compreender a inovação somente a partir de um produto caracteriza uma abordagem tecnicista, portanto reduzida, conforme afirma Gallouj (2002). A proposição de compreender a inovação a partir de um setor específico é defendida por Nelson e Winter (1977) como sendo a melhor forma de conhecer sob quais estruturas uma inovação ocorre.

Birkinshaw, Bouquet e Barsoux (2011) destacam que o mito de associar à inovação a ação espontânea ou o momento mágico atribuído a um indivíduo é o mais comum.

Recentemente, ideias seguidas de sucesso de empresários como Steve Jobs (Apple), Mark Zuckerberg (Facebook) e Richard Branson (Virgin) confirmaram esse mito, assim como no passado Henry Ford (Ford) e Claude Lévi-Strauss (Levi's) o fizeram.

O fato é que a melhor forma de compreender o sucesso desses empresários, bem como de suas respectivas organizações, é estudar as estruturas de seus respectivos mercados e como a inovação surgiu e moldou a forma de atuação dessas organizações. Se algumas dessas empresas, como Ford, Levi's e Apple, ficaram conhecidas por seus produtos, outras como Facebook e Virgin, destacaram-se por oferecer serviços orientados ao cliente, de modo que é possível questionar a maneira pela qual a inovação em serviços foi desenvolvida. Entretanto, se se considerar que dentro de uma organização o marketing tem a função de compreender estrategicamente o meio em que a empresa atua antes de operacionalizar suas ações, entender como ocorre à inovação em serviços, sob a perspectiva do marketing de serviços, se apresenta como um fator essencial.

Assim exposto, uma pergunta problema emerge: *“de que forma o marketing de serviços pode ser utilizado na compreensão das estruturas de determinado mercado e, por meio desta, avaliar adequadamente uma inovação em serviços?”*.

1.2 Objetivo

O objetivo principal desta tese de pesquisa é **propor um modelo para avaliação da inovação em serviços, sob a perspectiva do marketing de serviços, a partir da transferência e interação de recursos no sistema de serviços**.

Para alcançar o objetivo principal, serão utilizadas as seguintes etapas:

- **contextualizar inovação:** na literatura de Administração, o termo “inovação” é apresentado de diferentes maneiras, cada qual objetivando uma determinada aplicação e conteúdo. Nesta etapa, apresentada no Capítulo 2, foi realizada uma revisão bibliográfica de forma que o arcabouço teórico de inovação fosse detalhado, permitindo assim melhor orientação nas etapas subsequentes da tese, quando realizado o afunilamento do objeto de pesquisa no setor de serviços;

- **contextualizar a inovação em serviços:** a inovação em serviços geralmente é associada à inovação de processos. Nesta etapa, apresentada no Capítulo 3, preliminarmente foi realizado um entendimento conceitual de “serviços”, analisando de que forma essa definição representa desafios às variáveis de decisão do composto de marketing (produto, preço, canais de distribuição e comunicação), posteriormente seguida de uma revisão na literatura, que contextualizou a inovação em serviços;
- **entender como a inovação é compreendida a partir de uma perspectiva de marketing:** o ensino e a prática do marketing é consequência direta da relação espaço/tempo de uma empresa com seu mercado. Nesta etapa, apresentada no Capítulo 4, houve necessidade de resgatar a construção conceitual do marketing, com base no binômio “troca e valor”, para entender como a inovação é compreendida pelo marketing a partir de uma perspectiva de proposição de valor na realização de uma troca;
- **contextualizar o marketing de serviços:** dada a necessidade de direcionar o foco de análise desta tese para o marketing de serviços, foi necessário detalhar a forma pela qual os conceitos do marketing de serviços foram construídos. Nesta etapa, apresentada no Capítulo 5, a literatura de marketing de serviços foi revista, observando a interação fornecedor/cliente na cocriação de valor sob uma perspectiva de marketing de serviços;
- **entender como a inovação em serviços é compreendida a partir de uma perspectiva de marketing de serviços:** após uma revisão conceitual em inovação, inovação em serviços, marketing e marketing de serviços, foi preciso entender como a inovação em serviços está presente na literatura sob uma perspectiva de marketing de serviços. Nesta etapa, apresentada no Capítulo 6, quatro modelos citados na literatura de inovação em serviços foram detalhados, permitindo assim estabelecer pontos de atenção pelo marketing de serviços na interação fornecedor/cliente;
- **estabelecer proposições teóricas a partir da revisão bibliográfica e definir categorias de análise:** a revisão conceitual permitiu identificar pontos de

atenção ao pesquisador, que foram utilizados na construção de cinco proposições teóricas. Nesta etapa, apresentada no Capítulo 8, essas proposições permitiram a construção de um roteiro de pesquisa semiestruturado, possibilitando ao autor desta tese definir categorias de análise posteriormente observadas em um Projeto de Caso Único Integrado;

- **aplicar as categorias de análise em um Projeto de Caso Único Integrado:** a verificação empírica é a parte prática desta tese. Nesta etapa, apresentada nos Capítulos 9 e 10, as categorias de análise, aplicadas em uma empresa de serviços (Resort Costão do Santinho – Florianópolis/SC), permitiram compreender sob quais estruturas acontece a inovação em serviços sob a perspectiva do marketing de serviços quando aplicada em um setor específico (Turismo), proposição defendida por Nelson e Winter (1977). Importante destacar que o autor desta tese considerou a afirmação de Ballantyne e Varey (2008) de que toda empresa é integrante de um sistema de serviços e que a proposição de valor do marketing de serviços existente na interação fornecedor/cliente é o resultado da transferência de recursos de diferentes atores na rede de relacionamentos da organização e do processo de aprendizagem organizacional – afirmações presentes nos modelos de inovação em serviços de Sundbo e Gallouj (1998), Bilderbeek et al (1998), Mele, Spena e Colurcio (2010) e Ordanini e Parasuraman (2011).
- **responder as proposições teóricas, rever as categorias de análise e propor um modelo para avaliação da inovação em serviços sob a perspectiva do marketing de serviços:** após estudo empírico, as proposições teóricas foram respondidas e as categorias de análise revistas a partir do estudo de caso. Nesta etapa, apresentada nos Capítulos 11 e 12, o autor desta tese analisa as cinco proposições e as categorias de análise a luz da teoria estudada, realizando ajustes e propondo um modelo para avaliação da inovação em serviços, sob a perspectiva do marketing de serviços, respondendo, assim, ao objetivo principal proposto.

A Figura 1 apresenta, de forma esquemática, o problema de pesquisa, assim como o objetivo principal e as etapas utilizadas em seu desenvolvimento.

Figura 1 – Problema, objetivo e etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Em vistas de melhor desenvolvimento do trabalho de pesquisa, as seguintes questões norteadoras serão consideradas:

Questão 1: Há sobreposição de entendimento para o conceito Inovação?

Questão 2: A cocriação de valor por parte do cliente, condição apresentada como essencial na literatura de marketing de serviços, é considerada elemento estratégico pelos gestores, justificando assim maior atenção aos sistemas de serviços internos na obtenção da inovação em serviços?

1.3 Justificativa e Relevância do Estudo

A opção pelo tema de pesquisa é baseada em, pelo menos, três justificativas: (i) maior aprofundamento conceitual a respeito do tema inovação em serviços, objetivando melhor compreensão acerca dos debates entre “inovação de processos” e “inovação em serviços”; (ii) verificar a abordagem existente nos estudos que relacionam o marketing e a inovação, delimitando a pesquisa na análise dos modelos existentes, e (iii) propor, a partir dos modelos existentes, um modelo para avaliação da inovação em serviços que permita fazer uso do conhecimento conceitual do marketing de serviços como ferramenta voltada à compreender quais são as estruturas de mercado em que determinada organização está exposta e que se torna responsável pela inovação em serviços.

No tocante ao maior aprofundamento conceitual de inovação em serviços, o Brasil tem apresentado um importante índice de desenvolvimento nos últimos anos, com amplo destaque para o setor de serviços. Entretanto, devido às características que o definem na literatura (intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade e perecebilidade), os procedimentos formais realizados por parte da organização para imprimir-lhe mais evidências físicas fazem com que qualquer inovação nesse setor seja apresentada como inovação em processos. O objetivo é verificar até onde essa condição pode ser considerada correta e/ou simplista. Ter a resposta para esta indagação trará uma grande contribuição aos estudos de inovação em serviços e, conseqüentemente para a academia e pesquisadores do tema. Se assim apresentada, a relação entre inovação e marketing possibilita estudos aprofundados, o que delega à academia a responsabilidade de fazer análises detalhadas para esses dois conceitos.

Por sua vez, as abordagens dos autores que já se ocuparam da relação do marketing e da inovação estão formalizadas nos modelos propostos. Partindo da premissa de que modelos são representações de um determinado sistema (COOPER; SCHINDLER,

2003) e que os próprios sistemas evidenciam as particularidades das estruturas de mercado na qual as organizações estudadas estavam expostas (NELSON; WINTER, 1977), igualmente se apresenta relevante revisitar esses modelos e rever as proposições utilizadas nas suas construções. O objetivo é adquirir melhor compreensão da forma em que o conhecimento do marketing de serviços foi aplicado, e, assim, identificar perspectivas convergentes e/ou divergentes, o que proporcionará uma importante base ao objeto de pesquisa desta tese.

Dessa forma, a terceira justificativa, propor um modelo para avaliação da inovação em serviços, concomitantemente trará em seu bojo a revisão das proposições nos modelos existentes, a perspectiva utilizada por seus autores dentro da literatura do marketing de serviços e a própria compreensão na qual estes se serviram para definir a inovação em serviços.

Assim, o autor desta tese crê contribuir para a evolução de um tema, que, certamente, conquistará contorno cada vez mais expressivo, em face do acirrado ambiente de negócios no ainda precoce século XXI.

1.4 Esquema Geral da Tese

A estrutura para o desenvolvimento desta tese é formada por 13 capítulos.

No capítulo introdutório são apresentados o objetivo, as etapas e a justificativa para escolha do tema de pesquisa, assim como a pergunta problema que deu origem a ela.

Os capítulos destinados à revisão teórica vão do Capítulo 2 ao Capítulo 6, sendo organizados em cinco grandes temas de análise: (i) Inovação – paradigmas e conceitos (Capítulo 2); (ii) Inovação em serviços (Capítulo 3); (iii) Inovação sob a perspectiva do marketing (Capítulo 4); (iv) Marketing de serviços (Capítulo 5) e (v) Inovação sob a perspectiva do marketing de serviços (Capítulo 6).

No Capítulo 7, é apresentada a importância do setor de serviços na economia do Brasil, na qual o autor da tese delimita um setor econômico (Resort, Atividade de Hospedagem e Alimentação, Segmento de Turismo) para desenvolver a parte empírica da pesquisa.

No Capítulo 8, são apresentados os procedimentos metodológicos, incluindo a categorização definida a partir da revisão teórica e que é utilizada na análise do Estudo de Caso Único Integrado.

No Capítulo 9, a organização selecionada para estudo de campo, Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa, é apresentada.

No Capítulo 10, são apresentados os resultados da pesquisa de campo, estruturados em dez categorias de análise.

No Capítulo 11, são apresentadas as respostas às proposições do estudo, assim como as etapas utilizadas em seu desenvolvimento.

No Capítulo 12, é apresentado o modelo para avaliação da inovação em serviços e as respectivas considerações às quatro etapas propostas: (i) Proposição de Valor (Esfera do Provedor); (ii) Cocriação de Valor (Esfera Conjunta Provedor/Cliente); (iii) Monitoramento do Valor de Uso (Esfera do Provedor); (iv) Ajustes na Proposição de Valor (Esfera do Provedor).

No Capítulo 13, as conclusões, limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros fecham a estrutura proposta para desenvolvimento da tese.

As referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento da pesquisa, o Apêndice e Anexos concluem o documento.

Na Figura 2, o esquema geral da tese é apresentado.

Figura 2 – Esquema geral da tese

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim exposto, segue o Capítulo 2, que dá início à revisão teórica.

2 INOVAÇÃO: PARADIGMAS E COMPREENSÃO DO CONCEITO

Um dos teóricos em Administração, Peter F. Drucker (1986) afirma que a organização tem somente duas funções empresariais: marketing e inovação.

A proposição de Drucker (1986), se observada separadamente, tem a função marketing fundamentada por Keith (1960) quando este afirma que a atenção de uma organização foi desviada, principalmente a partir dos anos de 1960, dos problemas de produção para os problemas do marketing. Para Keith (1960), a partir desse período, não se tratava apenas de verificar qual o produto que a organização poderia fazer, mas sim perceber se esse produto era o que o consumidor desejava que fosse feito. Essa situação igualmente é abordada por Kotler e Levy (1969), quando afirmam que o progresso de uma organização deveria estar na constante atenção das necessidades dos consumidores e no desenvolvimento de novos produtos. Semelhante atenção é citada por Prahalad e Krishnan (2008, p. 9), quando estes observam que, sendo a oferta de valor um dos objetivos do marketing, esta deve ocorrer a partir de “experiências singulares e personalizadas”. Para esses autores,

[...] encontra-se em andamento profunda transformação nas empresas. Forjada pela digitalização, pela ubiquidade da conectividade e pela globalização, essa metamorfose alterará de maneira radical a própria natureza das organizações de negócios e suas abordagens à criação de valor para os clientes e consumidores. (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 9)

Entretanto, Drucker (1985, p. 19) chama a atenção para o fato de que “a economia mundial não está mudando. Ela já mudou em suas bases e em sua estrutura”. O fato é que, com a evolução dessas estruturas de mercado, a indústria igualmente experimentou graus de evolução, ou, como afirmam Takahashi e Takahashi (2007), é possível organizar a atividade por elas desempenhada a partir de quatro paradigmas: (i) produtividade, (ii) qualidade, (iii) flexibilidade e rapidez e (iv) inovação. Porém, é interessante notar que a inovação, segunda função empresarial citada por Drucker (1986), é apresentada como um paradigma na indústria para Takahashi e Takahashi (2007), de maneira que hoje a inovação é tratada como um “motor do crescimento” (TROT, 2012, p. 6).

Neste capítulo, o autor apresenta como o conceito de inovação foi desenvolvido e compreendido ao longo do tempo, permitindo contextualizar o termo a partir de paradigmas aceitos em determinados períodos pela indústria e que nos dias atuais

exercem influência. Preliminarmente, há de destacar que “um paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham” (KUHN, 2006, p. 221). Sendo a Administração uma ciência social aplicada, compreender a maneira como o pensamento da indústria se desenvolveu entre os períodos se fez essencial ao próprio desenvolvimento da pesquisa.

Posteriormente ao entendimento do conceito, o capítulo organiza a teoria pesquisada em três paradigmas, estrutura proposta por Sundbo (1995): (i) a inovação como empreendedorismo; (ii) a inovação como tecnologia e (iii) a inovação como solução estratégica. Por intermédio dessa ação, a base conceitual é observada a partir de três perspectivas: a primeira, com visão predominantemente centrada, portanto limitada a um indivíduo (inovação como empreendedorismo); uma segunda com visão intermediária, podendo ocorrer tanto dentro quanto fora dos limites verticais da organização (inovação como tecnologia) e, como terceira, uma visão predominantemente aberta (inovação como solução estratégica), percebida como resultado de alianças estratégicas, redes e forças motrizes do ambiente, o que justifica as diferentes interpretações existentes. Na Figura 3, a organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 2 é apresentada.

Figura 3 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 2

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim exposto, segue o desenvolvimento do Capítulo 2.

2.1 Inovação: definições e conceitos

Quando se considera especificamente a função empresarial “inovação” citada por Drucker (1986), é possível afirmar que há mais dúvida do que certeza em seu vocabulário e definição, em parte tanto como consequência dos debates e discussões nos vários campos de gestão quanto pela ausência de um conceito único e dominante (TROTT, 2012). Este autor, inclusive, observa que a própria ideia de inovação, dado o fato de ter se tornado parte da cultura popular, está prestes a tornar-se um clichê (TROTT, 2012).

As visões populares que a inovação tem recebido no cinema e, em parte, pela cobertura realizada pela mídia, têm construído uma imagem com visão simplificada, o que fez com que essa imagem simplista para um fenômeno complexo já tenha causado “um dano imenso à compreensão da ciência e da tecnologia” (TROTT, 2012, p. 21).

A inovação é a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização, sendo um elemento norteador das ações estratégicas (CHRISTIAN, 1963). Entretanto, concomitantemente à importância que essa função empresarial assume, paralelamente ocorrem a difusão do conceito e as confusões que o cercam, como observa Teece (1977). Trott (2012) alerta para o fato de que os argumentos que o definem, quando nomeados sob as terminologias de “novo”, “criatividade” ou “descoberta”, muitas vezes consideram a inovação como um acontecimento único, o que amplia ainda mais o debate semântico (Quadro 1).

Quadro 1 – Termos associados à definição de inovação

Termos associados na definição de inovação	
Termo	Definição
Criatividade	Pensamento de ideias novas e adequadas
Invenção	Processo de conversão de pensamentos intelectuais em um novo e tangível artefato
Tecnologia	Conhecimento aplicado a produtos ou processos de produção

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Trott (2012)

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23) destacam que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”, de maneira que além da geração de uma nova ideia, deve ter lucro para quem a teve e a aplicou.

[...] A *concepção*¹ de ideias novas é o ponto de partida da inovação. Uma ideia nova, em si, embora interessante, não é nem uma invenção nem uma inovação; é meramente um conceito ou um pensamento, ou um conjunto de pensamentos. O processo de conversão de pensamentos intelectuais em um novo e tangível artefato (em geral, um produto ou processo) é uma *invenção*. É aí que a ciência e a tecnologia precisam ser combinadas com o trabalho árduo de muitas pessoas diferentes, a fim de serem convertidas em produtos que vão melhorar o desempenho da companhia. Essas últimas atividades representam a *exploração*. Entretanto, é o processo *completo* que representa a *inovação*. (TROTT, 2012, p. 15)

Por definição, inovação é “a gestão de todas as atividades envolvidas no processo de geração de ideias, desenvolvimento de tecnologias, fabricação e marketing de um novo produto (ou aperfeiçoado) ou de um processo de fabricação ou equipamento” (TROTT, 2012, p. 15). Para Trott (2012), quando a inovação é vista como processo, as diferenças semânticas tornam-se menos importantes. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 86), “a inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”.

Por essa condição, Arbix (2010) afirma que a inovação sempre se refere à primeira comercialização de uma ideia ou de um projeto, de modo que seu lócus privilegiado é a empresa, local onde se mantém a sintonia fina entre produção e comercialização. “A inovação precisa encontrar um desenlace num produto, processo ou serviço no mercado” (ARBIX, 2010, p. 174).

No entanto, sendo a inovação uma função empresarial (DRUCKER, 1986), um fato mostra-se evidente: a cultura da organização molda o pensar e a forma como se entende o próprio conceito. E toda empresa, quando concretiza o que se entende por inovação em ações ou produtos estratégicos, a depender da novidade proposta, pode alterar o comportamento social de toda uma sociedade, como observa Robertson (1967).

Arbix (2010, p. 168) afirma que “o alvo do inovador é a surpresa e a novidade. Mas nem sempre isso se dá pela via da invenção; quase sempre pelo rearranjo, pela combinação e pela exploração. Essa é a sua força e virtude”. Arbix (2010) observa que

¹ Grifos no original

[...] Com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, um novo instrumental metodológico passou a ser requisitado na tentativa de capturar pequenas variações, mas que se mostravam grandes no seu poder de impacto sobre as economias. Assim, as interações e as complementaridades ganharam importância e permitiram um novo tratamento das relações entre as inovações incrementais e as radicais, de modo a revelar a diversidade de suas fontes e suas sinergias com o ambiente econômico e institucional. (ARBIX, 2010, p. 169)

A afirmação de que “o conhecimento é gerado no tempo, com base em avanços e recuos, experimentação e erro. E por envolver processos de aprendizagem, as pessoas e suas conexões formam sua matéria-prima” (ARBIX, 2010, p. 169), também, está presente em autores como Prahalad e Krishnan (2008), quando estes afirmam que “a natureza dos recursos – financeiros, humanos e tecnológicos – transcendeu a empresa e suas fronteiras legais. Hoje, os recursos são globais. O foco deve concentra-se no acesso e na influência, não na propriedade e no controle” (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 27).

Portanto, se considerado que as oportunidades da inovação são consequência da gestão de diversas atividades envolvidas em uma organização, como afirmam as definições de Trott (2012) e Tidd, Besant e Pavitt (2008), é necessário considerar o processo de aprendizagem de uma organização, na qual Sundbo (1997) afirma ser contínuo, enquanto o processo de inovação salta quando inovações são introduzidas (Figura 4).

Figura 4 – Processo de aprendizagem evolucionária nas organizações

Fonte: Sundbo (1997)

A partir da análise do desenvolvimento do mercado industrial e o consequente acirramento do ambiente competitivo entre as organizações, é possível observar a evolução cronológica que as empresas, especificamente de manufatura, por meio da identificação dos modelos e das características particulares de cada período, moldaram o conceito espelhando-se na própria atividade de função empresarial. Trott (2012), com o início de recorte nos anos de 1950 até os dias atuais, diz que são seis os modelos de inovação mais adequados em cada período. Assim, se nos anos de 1950/60, o modelo era de impulso tecnológico, com característica de um processo sequencial linear simples, com ênfase em P&D e o mercado, o receptor dos produtos por ele gerados, nos anos posteriores, conforme o próprio mercado evolui, os modelos e as características igualmente se adaptam para, da melhor forma, nele participar.

No Quadro 2, os períodos de referência, modelo e característica identificadas por Trott (2012) são apresentados.

Quadro 2 – Desenvolvimento cronológico dos modelos dominantes de inovação

Data	Modelo	Características
Anos 1950/60	Impulso tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Processo sequencial linear simples; • Ênfase em P&D; • O mercado é receptor dos produtos de P&D.
Anos 1970	Demanda de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Processo sequencial linear simples; • Ênfase em marketing; • O mercado é uma fonte para direcionar P&D; • P&D tem um papel reativo.
Anos 1980	Modelo simultâneo	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na integração de P&D e marketing.
Anos 1980/90	Modelo interativo	<ul style="list-style-type: none"> • Combinações de impulso e demanda.
Anos 1990	Modelo de rede	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase em acumulação de conhecimentos e vínculos externos.
Anos 2000	Inovação aberta	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase de Chesbrough (2005) em mais externalização do processo de inovação em termos de vínculos com fontes de conhecimento e cooperação para explorar resultados de conhecimento.

Fonte: Trott (2012, p. 26)

Portanto, se considerados (1) o recorte de Trott (2012), (2) a proposição de que as oportunidades da inovação são consequência da gestão de diversas atividades (TROTT, 2012; TIDD; BESANT; PAVITT, 2008) e (3) o processo de aprendizagem da

organização (SUNDBO, 1997), assim como fizeram Pereira, Toledo e Toledo (2009) para marketing, o conceito de inovação também pode ser pensado sob o prisma da convergência do desenvolvimento teórico e da prática gerencial. Portanto, uma forma de explicar o conceito é entendê-lo em termos da evolução da cultura da própria organização, observando principalmente a orientação adotada, como afirma Atuahene-Gima (1996).

Kotler e Keller (2006) destacam que a cultura da organização orienta as ações estratégicas que serão operacionalizadas no mercado e que estas podem ser identificadas de cinco formas: (i) orientação de produção; (ii) orientação de produto; (iii) orientação de vendas; (iv) orientação de marketing e (v) orientação de marketing holístico. A partir dessas orientações, as atividades do marketing são conduzidas.

Quando assim exposto, as organizações que possuem **orientação de produção** sustentam “que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo [...] concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 13). Essas organizações de certo modo mantêm atenção ao paradigma da produtividade citada por Takahashi e Takahashi (2007), de modo que há entre os gestores uma preocupação com métodos e técnicas de otimização produtiva.

Essa forma de pensar a organização foi fundamental no surgimento de um dos primeiros conceitos de inovação proposto por Schumpeter (1961), quando este afirmou que o processo de inovar deve acontecer dentro dos limites da organização, por meio de novas combinações de recursos, e não fora dela. Para esse autor, a própria noção de desenvolvimento somente acontece quando há “transformações da vida econômica que não sejam impostas de fora para dentro e sim que surjam, por iniciativa própria, no âmbito interno” (SCHUMPETER, 1961, p. 89).

[...] Produzir significa combinar materiais e forças ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou mesmo outros objetos, por método diferente, quer dizer: combinar estes materiais e forças diversamente. Tanto quanto a “nova combinação” possa, com o tempo, desabrochar a antiga pela constante adaptação, paulatinamente, decerto haverá transformação, possivelmente crescimento. (SCHUMPETER, 1961, p. 92)

Já as organizações que possuem **orientação de produto** sustentam que “os consumidores dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho

superiores ou que têm características inovadoras” (KOTLER; KELLER, 2006, p.13). Lambin (2003) sustenta que as organizações que possuem essa forma de orientação atuam com um marketing passivo, “prevalecendo em um entorno econômico caracterizado pela existência de um mercado potencialmente importante, onde há escassez da oferta, sendo insuficiente a capacidade de produção disponível para atender às necessidades do mercado” (LAMBIN, 2003, p. 19). Essas organizações colocam o cliente em evidência de modo que se atêm ao paradigma da qualidade de Takahashi e Takahashi (2007), ou, como afirmam os autores, “a qualidade inicia-se com o cliente e o desenvolvimento do produto tinha que traduzir essas necessidades em decisões técnicas de engenharia de produto de manufatura” (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007, p. 6).

Sob essa condição, a atenção concentra-se em estruturar a organização como uma série de processos, principalmente do tipo *stage gates*, razão que faz Trott (2012) afirmar tratar-se de um modelo linear de inovação, que pode estar direcionado para um impulso tecnológico ou por uma demanda de mercado (Figura 5). No modelo linear, é possível identificar *onde* ocorreu o “estímulo inicial para a inovação, ou seja, onde começou o impulso para a ideia ou necessidade” (TROTT, 2012, p. 24) Importante ressaltar que essa forma de pensar faz com que a ênfase dada ao desenvolvimento tecnológico de um produto acabe por organizar internamente as competências necessárias por parte da empresa, de modo que a inovação é centralizada em um departamento de P&D.

Figura 5 – Modelos lineares de inovação

Fonte: Trott (2012, p. 24)

Há no modelo linear a tentativa em superar o paradigma tecnológico imposto pela própria trajetória da tecnologia aplicada ao produto (DOSI, 1982). Devido a essa condição, Davila et al (2007, p. 27) afirmam que a “empresa está configurada para

render a inovação que produz [...] cada companhia tem uma combinação exclusiva [...] os produtos da inovação de cada uma delas serão igualmente diferentes.”

[...] os elementos da inovação – liderança, estratégia, processos, recursos, indicadores de desempenho, mensuração e incentivos – e a maneira pela qual são determinados – a estrutura e cultura organizacionais – têm um grande efeito sobre a extensão e a qualidade da inovação que uma organização realiza. (DAVILA et al, 2007, p. 28-29)

Essa proposição é reiterada por Porter (2009, p. 189), quando diz que “para inovar, as empresas devem ter acesso a pessoas com habilidades apropriadas”.

Organizações que têm **orientação de vendas** têm por princípio que os consumidores não comprem produtos em quantidade suficiente, devendo a organização realizar esforço agressivo em promoção e vendas (KOTLER; KELLER, 2006). Lambin (2003) afirma que essas organizações atuam com um marketing operativo, necessitando da busca de mercados por meio de uma “organização comercial eficaz” (LAMBIN, 2003, p. 23). Portanto, há uma atenção às necessidades do cliente e às condições de concorrência.

Se entendido que a orientação da empresa formula a estratégia empresarial, conforme destacam Cravens e Piercy (2007), o paradigma da produtividade de Takahashi e Takahashi (2007) pode ser estendido como um elemento externo à organização, ainda que o esforço seja realizado internamente. Nessa situação, processos de comercialização, como a criação de novos canais ou reorganização dos processos antigos, são observados, ou como destacaram Enright e Tenti (2009, p. 183), “compradores locais sofisticados e exigentes, canais de distribuição fortes e exclusivos e intensa rivalidade entre as empresas da comunidade” passam a gerar pressões constantes pela inovação.

Essa condição de certa forma exige da organização a superação do terceiro paradigma da indústria proposto por Takahashi e Takahashi (2007), que é a flexibilidade e a rapidez, pelas quais “a diversificação dos produtos começa a fazer parte da competição no ambiente das empresas” (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007, p. 6). Portanto, a inovação passa a ser o resultado de uma conexão simultânea obtida pelo conhecimento das funções fabricação, P&D e marketing, condição presente no modelo simultâneo de inovação de Trott (2012), sem ter um ponto de partida passível de ser localizado.

Figura 6 – Modelo simultâneo

Fonte: Trott (2012, p. 24)

No entanto, há que destacar que a função *a priori* do marketing em segmentar os clientes-alvo para operacionalizar ações de venda atribui a ele mesmo uma ação de inteligência. No entanto, “inovações comandadas por mudanças em relação aos clientes-alvo [...] representam uma importante alavanca para a inovação e não deveriam ser deixadas de lado” (DAVILA et al, 2007, p. 53).

Para Davila et al (2007), as próprias inovações tendem a tornar-se menos comuns nas ações de venda do que aquelas observadas na organização da cadeia de suprimentos, mas, nesse caso, é preciso observar a empresa como integrante de uma rede e não de forma isolada, como destaca Sundbo (1997), o que conduz às outras duas orientações propostas por Kotler e Keller (2006).

A quarta orientação que as organizações podem utilizar é a **orientação de marketing**. Essa orientação afirma que “a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior [...] a seus mercados-alvo escolhidos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 14). Para Lambin (2003), trata-se de um marketing ativo, importante como função estratégica. Os paradigmas da flexibilidade e rapidez e o da inovação, como propõem Takahashi e Takahashi (2007), passam a ser integrantes, e de certa forma convergentes. Ao mesmo tempo em que ocorre a introdução de novos produtos com maior frequência e rapidez no mercado, a inovação aplicada ao produto é ampliada para a inovação do modelo de negócios, conduzindo ao conceito de empresa ampliada (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007). No entanto, é preciso destacar que a quinta orientação proposta por Kotler e Keller (2006), **orientação de marketing holístico**, que observa o ambiente de negócios que surgiu após 1990, principalmente com as mudanças

proporcionadas pela Tecnologia da Informação (TI), de certa maneira traz convergência e complementaridade de pensamento com a orientação de marketing.

Organizações que possuem **orientação de marketing holístico** podem ser definidas como o “desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude das interdependências de seus efeitos” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 15). É importante destacar que, em ambas as orientações, o modelo de negócios definirá a maneira como a empresa cria, vende e proporciona valor a seus clientes, de modo que Davila et al (2007) afirmam que três tópicos, a seguir, passam a orientar a inovação:

- (i) **proposição de valor** – insere o conceito ampliado ao produto ou serviço comercializado, podendo ser um produto ou serviço novo ou somente a ampliação/melhoria de algo já existente;
- (ii) **cadeia de suprimentos** – observação de como o valor é criado e entregue ao mercado. “Esse tipo de mudança [...] afeta etapas ao longo da cadeia de valores, entre elas a maneira pela qual uma entidade organiza, compartilha e opera a fim de produzir e entregar seus produtos e serviços” (DAVILA et al, 2007, p. 52);
- (iii) **cliente-alvo** – redireciona o marketing a pensar como sendo cliente um novo segmento-alvo até então ignorado.

A inovação torna-se o resultado da “química combinatória” entre a equipe interna (ativos internos) e a “recombinação” dos ativos externos (rede de valor) na proposição de um produto ou serviço (SKARZYNSKI; GIBSON, 2008), gerando, conforme destacam Takahashi e Takahashi (2007, p. 8), “a combinação dos diversos *trade-offs*”, o que impõe desafios na prática gerencial.

Portanto, se observados os modelos de inovação identificados por Trott (2012), ocorre a união do “impulso tecnológico” com a “demanda de mercado”, surgindo assim um modelo interativo no qual “as inovações são o resultado da interação entre mercado, base científica e capacidade da organização” (TROTT, 2012, p. 25), não existindo um ponto de partida explícito.

Figura 7 – Modelo interativo de inovação

Fonte: Trott (2012, p. 25)

Dessa forma, se nas orientações de produção e de produto é possível conceber a inovação a partir de uma visão predominantemente interna, de base tecnológica e centralizada em um departamento específico, na orientação de vendas passa a ocorrer uma transição de atenção para o ambiente externo. Esse ambiente mostra-se dominante nas orientações de marketing e de marketing holístico, pois a inclusão do ambiente externo e as relações existentes fazem a inovação ter uma visão predominantemente externa. Assim, a diferenciação entre as orientações de marketing e marketing holístico, segundo Kotler e Keller (2012), decorre exclusivamente do ambiente de negócios e da tecnologia.

Portanto, é possível identificar elementos comuns que se tornaram dominantes quando se conceitualiza “inovação”. Esses conceitos, quando percebidos nas formas existentes de orientação de uma organização, conforme propõem Kotler e Keller (2006), evidenciam a maneira pela qual a própria organização se estrutura em função do conceito e, conseqüentemente, organiza os estudiosos que dessas organizações se ocupam.

Uma organização orientada para **produção** tende a desenvolver e, portanto, compreender a inovação principalmente sob a ótica dos processos internos, pois seu principal objetivo é alcançar a eficiência na produção e assim ter redução nos custos. Dessa forma, a inovação ocorre por meio da proposição de arranjos produtivos, como a integração de etapas ou mesmo a criação de outras, que, uma vez aceitos, modificam a

estrutura da organização e, conseqüentemente, do próprio setor. O sistema de produção Ford é um exemplo dessa situação.

Uma organização orientada para **produto** sempre terá no desenvolvimento tecnológico o motivo principal para a manutenção superior em relação aos concorrentes, pois objetiva criar um produto que, dado os próprios atributos, se torne valorizado pelo mercado consumidor. Ainda que essa organização remodele o arranjo produtivo, ela somente o fará após a criação de um produto comprovadamente superior. O controle de qualidade Toyota, com a posterior modificação dos processos de gerenciamento dos estoques, é um exemplo dessa situação.

Uma organização orientada para **vendas** tem especial atenção aos esforços comerciais, de modo que a compreensão do mercado em que atua é uma das ações mais importantes. A atenção dada ao atendimento do cliente, como situações de venda ou pós-venda, pode fazer com que novos canais, e simultaneamente novos meios, sejam pensados a partir de uma nova segmentação, possibilitando assim entender o conceito inovação a partir da criação de novas ferramentas comerciais. O pioneirismo de vendas *on line* pela livraria Amazon e as primeiras lojas conceito do varejo exemplificam essa situação.

Uma organização orientada para **marketing** tem especial atenção, como afirmam Kotler e Keller (2006), em ser mais eficaz que os concorrentes. Para alcançar essa eficácia, há um cuidado em conhecer os recursos disponíveis (identificar os ativos) e configurá-los para que estes possam criar, entregar e comunicar um valor superior ao mercado-alvo escolhido. Dessa forma, os ativos são percebidos além da fronteira da empresa, sendo observados sob uma perspectiva de rede na qual a organização é um dos elementos atuantes. Inclui fornecedores a montante e distribuidores a jusante, devendo essas organizações independentes serem tratadas como ativos integrantes aos próprios recursos, inserindo, assim, o conceito de empresa ampliada citado por Takahashi e Takahashi (2007), o que faz com que o conceito de inovação se torne o resultado de diferentes estímulos externos, como aqueles que ocasionam um novo modelo de negócios, incluindo assim esses ativos nas relações de criar, entregar e comunicar valor.

A mesma situação ocorre com a organização orientada para **marketing holístico**. Apesar de Kotler e Keller (2006) apresentarem-na como nova orientação, pois esta

reconhece a amplitude que as ações de uma empresa passaram a ter após o desenvolvimento da TI, ainda pode ser conceituada na identificação dos próprios ativos. Os primeiros modelos de negócios baseados nas relações da cadeia de suprimentos, como os que surgiram nos primeiros aglomerados produtivos, ou os novos projetos de inovação aberta com a participação de diversas empresas exemplificam essa situação.

Quadro 3 – Orientação da organização, conceito dominante e visão da inovação

Orientação da organização	Conceito dominante	Visão
Produção	Arranjo produtivo	Predominantemente Interna
Produto	Tecnológico	
Vendas	Segmentação	Transição
Marketing	Identificação dos ativos internos e externos	Predominantemente Externa
Marketing holístico		

Fonte: Elaborado pelo autor

Independentemente da orientação estratégica da organização, uma vez alcançada a inovação, a empresa terá plenas condições de obter vantagem competitiva com relação a seus concorrentes, como evidenciam os estudos de Porter (2009).

Tanto que essa afirmação faz com que autores como Takahashi e Takahashi (2007) asseverem que, nos dias atuais, o paradigma da inovação é o elemento principal das organizações, com o objetivo ampliado para soluções e negócios.

[...] O foco estratégico está nas competências de criação de conhecimento, na aprendizagem e gestão de conhecimento e na gestão de ativos intangíveis. Nesse paradigma, tornam-se importantes o conhecimento tácito, a abrasão criativa e o desenvolvimento de ambientes colaborativos para aumentar o compartilhamento do conhecimento tácito. Caracteriza-se uma cultura de inovação. (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007, p. 8)

Se resgatada a observação de Arbix (2010) de que inovação nem sempre ocorre tão somente pela invenção, mas também pelo rearranjo, pela combinação e pela exploração dos recursos da organização, essa condição mostra-se evidente quando visitado o Manual de Oslo (2005), no qual a inovação encontra-se dividida em quatro áreas, a saber:

i. inovação de produto:

[...] é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 48)

- ii. **inovação de processos:** “é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 49);
- iii. **inovação de marketing:** “é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 49);
- iv. **inovação organizacional:** “é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 51).

Portanto, definir um conceito dominante representa ação delicada. O próprio Manual de Oslo (1997) afirma que

[...] muitas inovações podem ter características que aparecem em mais de um tipo de inovação. Pode ser difícil e enganoso, no tocante aos tipos de atividades de inovação assumidas pelas empresas, categorizar essas inovações como sendo de um único tipo. (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 63)

Tidd, Bessant e Pavitt (2008), por sua vez, estabelecem quatro categorias, ou, como preferem os autores, identificam “4 Ps da inovação” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 30).

- **Inovação de produto:** mudança nos produtos/serviços que uma empresa oferece;
- **Inovação de processo:** mudanças na forma pela qual os produtos/serviços são criados e entregues;
- **Inovação de posição:** mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- **Inovação de paradigma:** mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

No entanto, há de notar que os 4 Ps propostos por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), são convergentes com as quatro áreas e suas respectivas definições presentes no Manual de

Oslo (1997), sendo “inovação de produto” e “inovação de processo” idênticas. Entretanto, a inovação de posição e a inovação de paradigma citadas por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), de certa forma, podem ser associadas à inovação de marketing no Manual de Oslo (1997) e, em partes, à própria inovação organizacional.

Um autor que traz uma importante contribuição para o entendimento da inovação é Sundbo (1995), para o qual a literatura de inovação pode ser organizada a partir de três paradigmas. Para o autor, a literatura de inovação pode ser lida com o objetivo de explicar como as inovações e sua evolução foram identificadas pela sociedade ou, como destacam Fuglsang e Sundbo (2005), na dialética entre o sistema e os atores desse sistema (os indivíduos).

Sundbo (1995) organiza a inovação em três grandes paradigmas: (i) inovação como empreendedorismo; (ii) inovação como tecnologia e (iii) inovação como solução estratégica. Recentemente, Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012) publicaram um artigo em que exploram a base de conhecimentos construída sobre inovação, organizando os diversos pesquisadores do tema em *clusters*.

Segundo Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012), a teoria de inovação pode ser estruturada em (i) organizador da inovação, (ii) econômico de P&D e (iii) sistema de inovação². Dessa maneira, o pesquisador que deseja conhecer um conceito dominante para a expressão inovação, obrigatoriamente, precisa conhecer a forma como essa base de conhecimento foi explorada e construída.

Na organização do conhecimento realizada por Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012), o paradigma “inovação como tecnologia”, de Sundbo (1995), encontra-se separado em dois *clusters*: (a) “organizador da inovação”, referindo-se ao setor de atuação da indústria e às estruturas internas desenhadas para atuar no ambiente competitivo – a própria empresa; e (b) “econômico de P&D”, observando o processo de pesquisa e desenvolvimento sob uma perspectiva estritamente tecnológica.

Já o paradigma “inovação como solução estratégica” (SUNDBO, 1995) é apresentado como “sistema de inovação” por Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012), havendo a manutenção em um foco macro e predominantemente externo, sendo apenas uma nova denominação.

² No original (i) *Organising innovation*, (ii) *Economics of P&D*, (iii) *Systems Innovations*.

O paradigma da “inovação como empreendedorismo”, de Sundbo (1995), não é contemplado nos estudos de Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012). Na Figura 8, os paradigmas de Sundbo (1995) e a relação com os *clusters* de Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012) é apresentado.

Figura 8 – Organização teórica a partir dos paradigmas e *clusters* citados na literatura

Fonte: Elaborada pelo autor

É importante destacar que os paradigmas de Sundbo (1995) observam a empresa, preliminarmente, sob uma ótica predominantemente centrada, quando analisa a inovação como “empreendedorismo”, e sob uma ótica predominantemente aberta quando a detalha como “solução estratégica”. Já a inovação como “tecnologia” não permite uma perspectiva dominante, podendo fazer uso de uma ação intermediária (centrada e aberta), pois há domínio de uma estrutura de pesquisa.

Dessa forma, a literatura de inovação com seus respectivos autores é detalhada neste capítulo a partir dos três paradigmas de Sundbo (1995), proporcionando assim uma fragmentação do conhecimento acumulado.

A proposta de organizar a literatura por meio da fragmentação é citada por Nelson e Winter (1977, p. 49) como importante forma de caracterizar “o estado de conhecimento sobre a gênese da inovação”. Por outro lado, analisar, detalhar e organizar os autores que se ocuparam de cada paradigma de Sundbo (1995), como meio de estruturar o próprio conhecimento construído a respeito do tema, é indicada por Thomas Kuhn (2006) à comunidade científica, principalmente quando esta deseja participar de um processo evolucionário, fato que é um dos motivos em se fazer uma tese.

Para Kuhn (2006, p. 30), “o estudo dos paradigmas [...] é o que prepara basicamente o estudante para ser membro da comunidade científica determinada na qual atuará”, e “a transição sucessiva de um paradigma a outro, por meio de uma revolução, é o padrão usual de desenvolvimento da ciência moderna” (KUHN, 2006, p. 32). “Na ausência de um paradigma ou de algum candidato a paradigma, todos os fatos que possivelmente pertencem ao desenvolvimento de determinada ciência têm probabilidade de parecerem igualmente relevantes” (KUHN, 2006, p. 35). Assim,

[...] no seu uso estabelecido, um paradigma é um modelo ou padrão aceito. [...] Por outro lado, na ciência, um paradigma raramente é suscetível de reprodução. [...] O paradigma é um objeto a ser melhor articulado e precisado em condições novas ou mais rigorosas. [...] de início, o sucesso de um paradigma [...] é, a princípio, em grande parte, uma promessa de sucesso que pode ser descoberta em exemplos selecionados e ainda incompletos. A ciência normal consiste na atualização dessa promessa. (KUHN, 2006, p. 43-44)

Portanto, o autor desta tese detalhou a literatura referenciada a partir da compreensão do conceito de inovação por meio dos paradigmas propostos por Sundbo (1995). Entretanto, faz-se necessário justificar a opção pelo autor desta tese por essa organização, em detrimento de Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012).

Preliminarmente, um dos primeiros conceitos de inovação proposto por Schumpeter (1961) responsabilizava o empresário da tarefa de combinar fatores produtivos, recombinao-os por meio de processos específicos, com o intuito de realizar os negócios da melhor forma possível. Ainda que o arranjo produtivo esteja centrado nos limites verticais de uma organização e se torne o objeto de saída nos *clusters* de

Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012), o indivíduo que o identifica e posteriormente o concretiza se mostra objeto de entrada, evidenciando a necessidade em considerá-lo.

Outro argumento relevante pela organização de Sundbo (1995) está em ter o empreendedor como agente inserido em todo sistema de serviços. Maglio e Spohrer (2008) afirmam que a organização é um sistema dinâmico, configurada para transformar recursos e fazer uma proposição de valor no mercado. Se assim pensado, o elemento humano é participante em qualquer base de recursos e, se aplicar a relevância desse elemento para uma economia de serviços, igualmente se faz coerente observar dos estudos que consideram a inovação como uma atividade empreendedora.

Assim exposto, segue o detalhamento dos paradigmas com seus respectivos autores.

2.1.1 Paradigma 1: a inovação como empreendedorismo

O primeiro paradigma proposto por Sundbo (1995) tem início a partir dos anos de 1880 e é identificado pelo autor com o surgimento de indivíduos que se tornaram grandes fundadores de novas empresas e que experimentaram, nos anos seguintes, um expressivo crescimento econômico. Apesar da longa tradição acerca do tema, os estudos por parte da academia só têm crescido significativamente a partir dos anos de 1980, conforme afirmam Landstrom, Harirchi e Astrom (2012).

A inovação como empreendedorismo observa o indivíduo e seu comportamento, razão que o destaca como responsável pela criação de um negócio, idealizador de um novo produto ou definidor do caminho de uma organização por meio de novos processos, fomentando, por vezes, o surgimento de um novo setor econômico no mercado (SUNDBO, 1995). A inovação nesse paradigma ocorre por meio de “mentes criativas” e encontra-se encerrada nos limites da organização, como destaca Christian (1963). No entanto, é relevante comentar que há, sim, a “mente criativa” comentada por Christian (1963), mas esse “encerramento na organização” acontece mais pelo resultado do que pela própria criatividade nele desenvolvida.

Apesar de o conceito de empreendedorismo ter sido introduzido em 1803 por J. B. Say (*apud* SCHUMPETER, 1961, p. 105), quando este afirmou que “a função do

empresário é combinar fatores produtivos, reuni-los”, Sundbo (1995) afirma que somente nos anos de 1900 surgiram as primeiras teorias.

A primeira personalidade a desenvolver a teoria do empreendedorismo foi o sociólogo francês Gabriel Tarde, que afirmou que “a sociedade é o resultado da invenção de indivíduos” (TARDE, 1895 *apud* SUNDBO, 1995). Anos mais tarde, Schumpeter (1961) afirma, em sua obra *Teoria do desenvolvimento econômico*, que

[...] a maioria dos economistas contemporâneos de Mill, o jovem, deixou de considerar a diferença entre o capitalista e o empreendedor, porque o industrial de cem anos atrás era ambos; e, por certo, o curso dos acontecimentos, desde então, tem facilitado estabelecer esta separação, como o sistema de propriedade agrária na Inglaterra facilitou a distinção entre o agricultor e o proprietário rural. (SCHUMPETER, 1961, p. 106)

Schumpeter (1961, p. 109) indaga “por que então é o empreendimento de novas combinações um processo específico e objeto de uma categoria especial de ‘função’? Cada indivíduo realiza os negócios econômicos da melhor forma possível”, de modo que o conceito por ele proposto para inovação encontra-se delimitado na organização e localizado em um indivíduo. A afirmação de Schumpeter (1961) reitera a proposição de 1803 de J. B. Say (*apud* SCHUMPETER, 1961, p. 105) e afirma ser o empreendedor o homem que pratica a ação.

Encontrar um processo que ao final se mostre ser “a melhor forma”, como afirma Schumpeter (1961, p. 109), possibilita observar a ação do indivíduo empreendedor como resultado de duas perspectivas, ambas geradas pelas condições externas do ambiente: a cultura social e a criatividade individual. Sob essa ótica, o meio molda o indivíduo por meio dos estímulos e nesse sentido vale pontuar os escritos de Elliot (1988).

Em Elliot (1988), existem três núcleos onde se forma a cultura: o do indivíduo, o do grupo ao qual pertence esse indivíduo e o da sociedade à qual pertence esse grupo. Dessa forma, pensar no empreendedor como indivíduo implica compreender o grupo e a sociedade aos quais pertence. Observa o autor que, mesmo dentro de uma cultura nacional, há atritos culturais que moldam a leitura do meio social e, conseqüentemente, a criatividade no indivíduo. Para Elliot (1988, p.76-77), “tanto a classe social como a região, por dividirem os habitantes de um país em dois tipos distintos de grupos, levam a um conflito favorável à criatividade e ao progresso”. Importante aqui destacar que

essas são duas das principais características delegadas ao empreendedor, corroborando a assertiva de Arbix (2010). É preciso igualmente observar que o empreendedor é um homem de ação na própria sociedade, resultado de estímulos culturais.

“A cultura de um indivíduo depende da cultura de um grupo ou classe, e que a cultura do grupo ou classe depende da cultura da sociedade a que pertence este grupo ou classe. Portanto, a cultura da sociedade é que é fundamental” (ELLIOT, 1988, p. 32).

Entretanto, quando se debatem os núcleos de cultura e se os observam em uma organização, Elliot (1988) afirma que há igualmente a cultura de uma indústria. Por essa razão, justifica o autor, a importância de essa mesma cultura ser apresentada ao jovem operário, momento em que este tomará ciência da “matéria-prima e mercados finais, sua evolução histórica, invenções e cabedal científico, sua economia e assim por diante” (ELLIOT, 1988, p. 25-26).

Nos dias atuais, quando se observa a evolução econômica, percebe-se que diversos empreendedores podem ser nomeados responsáveis pela evolução de setores que possibilitaram as atuais condições de conforto disponível ao homem contemporâneo.

[...] uma nova civilização está se formando o tempo todo: a civilização de nossos dias pareceria realmente novíssima a qualquer homem civilizado do século XVIII, e não posso imaginar o reformador mais ardente ou radical daquela época muito satisfeito com a civilização que veria hoje. Tudo o que um cuidado com a civilização pode levar-nos a fazer é aperfeiçoar a civilização que temos hoje, pois não podemos conceber outra. Por outro lado, sempre houve pessoas que acreditaram serem certas mudanças positivas em si mesmas, sem se preocuparem com o futuro da civilização, e sem acharem necessário recomendar suas inovações pelo brilho especioso de promessas sem sentido. (ELLIOT, 1988, p. 29)

Para Elliot (1988, p. 36), “à medida que a civilização se torna mais complexa, revela maior especialização ocupacional”, ocasionando, conclui o autor, conflito entre os indivíduos que a formam. Exposto ao conflito, o empreendedor é aquele que pratica a ação, movimento também presente nos estudos de Marcovitch (2003), que se dedicou a pesquisar personalidades empreendedoras em diversos ramos de atividade. Nas primeiras páginas de seu trabalho, Marcovitch (2003) apresenta o critério com que os empreendedores foram selecionados:

[...] Ao compor a lista de nomes deste primeiro volume, usamos como critério de escolha não apenas o êxito econômico alcançado por esses empreendedores e a presença em cada um deles de características típicas do empreendedorismo como visão de futuro, sensibilidade estratégica e capacidade de inovação. Optamos também por aqueles que apresentaram singularidades marcantes e, de certa forma, representativas de determinados tipos de empresário. (MARCOVITCH, 2003, p. 13)

Importante ressaltar que, também para Marcovitch (2003, p. 15), “não há mais como negar o papel fundamental desempenhado pelos empreendedores na inovação e na aceitação dos riscos”. Entretanto, é relevante destacar a expressão “singularidades marcantes” presente no texto desse autor e que, de certa forma, pode ser estendida como a ação gerada a partir do ambiente de conflito a que está exposto o indivíduo, conforme afirmou Elliot (1988).

O risco e a ação também estão presentes na afirmação de Baptista (1997), quando este afirma que qualquer processo inovador sempre é exposto à incerteza, sem garantia do sucesso *ex-ante*, razão que faz Herbig, Golden e Dunphy (1994) afirmarem que a decisão de optar por uma ação empreendedora tende a tornar-se o combustível em economias modernas, podendo alterar a própria condição da competição.

Para Herbig, Golden e Dunphy (1994), toda ação empreendedora é uma decisão de aventurar a empresa a repensar um meio que a pode diferenciar no próprio negócio, exigindo para tal a posse ou o domínio de determinadas ferramentas e condições. Esta afirmação igualmente é citada por Amit e Schoemaker (1993), quando estes afirmam que conhecer os próprios recursos e capacidades é fundamental na ação empreendedora. Para esses autores, recursos são estoques de fatores disponíveis que são propriedade ou que podem ser controlados pela organização, enquanto capacidades são as condições de fazer uso desses recursos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

A citação de Amit e Schoemaker (1993) está presente na literatura de Marketing como uma Visão Baseada em Recursos (VBR), como destacam os escritos de Barney (2001) e que são também citados por McGrath et al (1996) na própria definição de inovação, quando estes afirmam que “inovação é um mecanismo na qual a empresa conquista discernimento superior sobre recursos específicos com valor positivo de futuro” (MCGRATH et al, 1996, p. 390).

Um dos autores que destacaram a ação empreendedora como elemento estratégico foi Burgelman (1983, que propõe alguns pontos-chave: (1) **diversidade**, o resultado primário de iniciativas estratégicas autônomas de participantes do nível operacional; (2) **gestão da diversidade**, exige uma abordagem de experimentação e seleção, sendo aqui essencial o suporte para iniciativas autônomas; (3) **gestores da organização**, que precisam reconhecer a contribuição estratégica autônoma; (4) **manutenção do**

equilíbrio pelos gestores entre a diversidade da organização e a ordem ao longo do tempo; e (5) **novas abordagens gerenciais e arranjos administrativos inovadores**, necessários para facilitar a colaboração entre os participantes empreendedores e a organização em que eles atuam.

Destaca-se nos escritos de Burgelman (1983) que o empreendedorismo, ainda que esteja encerrado em um indivíduo, quando este participa de uma organização, e sendo a organização um coletivo de indivíduos, todos os profissionais se tornam igualmente empreendedores.

2.1.2 Paradigma 2: a inovação como tecnologia

Na apresentação de *Capitalismo global*, de Jeffry A. Frieden (2006), o conteúdo do livro é assim anunciado:

[...] De todas as maneiras pelas quais o século XX reivindica um lugar especial na história, poucas se igualam em importância à enorme transformação da vida econômica. Se um fazendeiro de Illinois ou um camponês de Bangalore, ambos lutando pelo sustento por volta de 1900, fossem trazidos de volta ao nosso planeta nos dias de hoje, ficariam chocados com a transformação pela qual ele passou. O imenso crescimento da produtividade e da riqueza, as inimagináveis novas tecnologias e a melhora do conforto material os teriam deixado sem fala. (FRIEDEN, 2006, p. 11)

Merece destaque a tecnologia como ponte entre passado e futuro, sendo por isso citada por Robertson (1967) como responsável por alterar o comportamento social de uma sociedade.

A mudança desse comportamento foi igualmente observada por Sundbo (1995) quando este afirma que a crise dos anos de 1930 fez com que nos anos de 1940 e 1950 uma nova onda de crescimento econômico ocorresse na economia mundial, o que ocasionou mudança na qualidade de vida. Empresas reorganizaram-se, de modo que velhos empreendedores perdessem a função dinâmica que tinham na antiga economia. O mercado passou a apresentar uma evolução mais técnica, principalmente com o surgimento de uma nova classe social – os engenheiros –, de forma que o desenvolvimento tecnológico se tornou fator de competência como novo paradigma na teoria da inovação (SUNDBO, 1995).

No entanto, observar a inovação sob o viés desse paradigma é observar que o próprio processo tecnológico adotado está condicionado ao setor em que a organização atua, de forma que o arranjo produtivo é pensado para melhor desempenho da organização.

O segundo paradigma proposto por Sundbo (1995) teve a base de conhecimento organizado por Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012), que o estruturaram em dois *clusters*: (i) o organizador da inovação e (ii) o econômico de P&D. Para Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012), os autores presentes nesses *clusters* podem ser listados como direcionados para negócios (*business*) e gestão (*management*), quando tratados especificamente no *cluster* de organizador da inovação; e econômico (*economics*) e negócios (*business*), quando tratados no *cluster* de econômico de P&D.

Dois dos autores mais influentes na literatura de inovação, segundo Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012, p. 17), são Nelson e Winter (1977), para os quais o diálogo sobre a inovação é assentado em duas premissas: (i) a primeira de que o avanço tecnológico é um instrumento de força para o progresso do homem em relação a seu passado e (ii) a segunda de que o homem tem o conhecimento necessário para orientar esse instrumento em direção aos objetivos prioritários do futuro (NELSON; WINTER, 1977).

Nelson e Winter (1977) ocuparam-se em analisar o crescimento de alguns setores a partir do desenvolvimento tecnológico alcançado. Esses estudos foram posteriormente observados por Dosi (1982), que afirmou que o estudo de determinada tecnologia permite conhecer o contexto estrutural da indústria no setor do qual ela participa. Nelson e Winter (1977) destacaram que setores produtivos com crescimento lento experimentam aumento nos custos e nos preços, de modo que a inovação reforça a ação da organização no setor de atuação.

Em termos gerais, Dosi (1988) afirma que a implicação crucial do paradigma tecnológico é que as atividades inovadoras devem ser finalizadas em direções precisas, de forma que o conhecimento acumulado na aquisição das capacidades esteja voltado à resolução dos problemas. Dosi (1988) destaca que fatores relacionados com o ambiente da organização (como demanda e preços relativos) são fundamentais na própria trajetória da inovação tecnológica, pois (a) estabelecem critérios de seleção entre os potenciais novos paradigmas tecnológicos e (b) analisam taxas de progresso técnico na própria trajetória.

Essa situação foi comentada por Webster Jr. (1969) quando este verificou que a adoção da inovação é motivada pela busca de vantagem relativa, definida por ele como “um lucro incremental que é realizado a partir da inovação” (WEBSTER JR., 1969, p. 37). Para a indústria, Webster Jr. (1969) afirma que a inovação (a) reduz o custo médio por unidade produzida, (b) permite ampliar a receita quando há aumento da demanda gerado pela qualidade e diferenciação e (c) permite ampliar a receita média por possibilitar o aumento nos preços.

Os padrões de mudança tecnológica aplicados em setores específicos foi objeto de estudo de Pavitt (1984). Uma das principais contribuições dos estudos de Pavitt (1984) foi a diferenciação entre “inovação de produto” e “inovação de processos”, evidenciando uma clara evolução do conceito proposto por Utterback e Abernathy (1975), devendo aqui serem inseridos esses autores antes de prosseguir com Pavitt (1984).

Utterback e Abernathy (1975) afirmam que as características da inovação e as tentativas da empresa em inovar variam sistematicamente com as diferenças no ambiente da empresa e a estratégia competitiva de crescimento adotada, assim como o atual estágio de desenvolvimento tecnológico dos processos utilizados pela empresa e concorrentes. Para Utterback e Abernathy (1975), todo processo de produção é um fluxo contínuo de insumos e informação, que são empregados na produção de determinado produto ou serviço. Assim, os níveis de produtividade tendem a ser melhorados com o tempo, tornando-se intensivos em capital e trabalho por meio da especialização. Dessa forma, os ganhos de produtividade podem ocorrer por mudanças incrementais nas etapas que formam o processo ou podem ser estimulados por ocorrências externas à organização, como ocorrências de mercado (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975).

Utterback (1996) destaca que a inovação vivencia na organização três fases³ ao longo desse processo: (a) fase descoordenada (ou fluida), (b) fase segmentada (ou transitória) e (c) fase sistêmica (ou específica).

Para Utterback (1996),

[...] a fase Fluida é uma em que ocorre um grande volume de mudanças, simultaneamente, e em que o resultado é altamente incerto [...] a nova tecnologia de produto é frequentemente rudimentar, cara e inconfiável, mas é

³ Em Utterback e Abernathy (1975) essas fases são apresentadas como “*uncoordinated*”, “*segmental*” e “*systemic*”.

capaz de cumprir uma função de uma maneira que é altamente desejável em alguns nichos de mercado. (UTTERBACK, 1996, p. 99)

A fase transitória é quando o mercado cresce para o novo produto. “A aceitação no mercado de inovação do produto e o surgimento de um projeto dominante constituem as marcas registradas dessa fase” (UTTERBACK, 1996, p. 103). Por fim, a terceira fase, específica, é quando o produto é montado com alto nível de eficiência, sendo a relação qualidade-custo à base da concorrência.

[...] Os produtos da fase Específica são altamente definidos e as diferenças entre os produtos dos concorrentes são frequentemente menos numerosas do que as semelhanças. Mesmo os automóveis, que são produtos muito complexos, tendem a seguir protocolos de projeto e manufatura muito semelhantes. (UTTERBACK, 1996, p. 104)

Uma das grandes contribuições de Utterback e Abernathy (1975) diz respeito à inovação e seu estágio de desenvolvimento (Figura 9), evidenciando a distinção entre “inovação de produto” e “inovação de processo”, conforme reitera Pavitt (1984), mas em uma segunda distinção. Para Pavitt (1984), as inovações em produto são aquelas utilizadas fora do setor de produção da organização, enquanto inovações de processo são aquelas usadas dentro de seu setor. No entanto, Pavitt (1984) comenta, em citação de rodapé, os trabalhos de Townsend et al (1981 *apud* PAVITT, 1984), que verificaram, nos estudos de várias inovações que aconteceram na indústria da Grã-Bretanha desde 1945, que essa definição não se aplica se colocada sob a perspectiva da empresa.

Na definição citada por Townsend et al (1981 *apud* PAVITT, 1984), o que é inovação de produto para a empresa se torna inovação de processo para o setor e, inversamente, o que é inovação de processo para a empresa se torna inovação de produto para o setor.

Por sua vez, em Utterback e Abernathy (1975), a inovação de produto é uma ação primeira encerrada dentro da própria organização, enquanto a inovação em processo é uma etapa subsequente da própria organização para encontrar a melhor forma de replicar essa mesma inovação.

Há de destacar que a observação feita por Pavitt (1984) exemplifica a aquisição da inovação, como tecnologia, pelo setor de atuação da empresa. O autor desta tese pesquisou a referência citada por Pavitt (1984) para o estudo por ele comentado no artigo e encontrou a base de dados com 4.576 inovações técnicas consideradas

significantes e que foram introduzidas na indústria da Grã-Bretanha entre 1945 e 1984, com *release* atualizado em 1984 (FREEMAN; PAVITT, 1984).

Importante observar que Pavitt (1984) utilizou critérios predefinidos a respeito de determinadas características e organizou a base de dados dentro de quatro critérios: (i) empresa de escalas intensivas, (ii) fornecedores especializados, (iii) empresas baseadas em ciências e (iv) empresas fornecedoras dominadas, o que ficou conhecido como Taxonomia de Pavitt (1984).

Neste ponto da revisão, é relevante destacar, que as empresas fornecedoras de insumos agropecuários foram enquadradas como “*empresas fornecedoras dominadas*”, juntamente com construção, trabalhos públicos, manufaturas tradicionais e mercado de serviços.

Figura 9 – Inovação e estágio do desenvolvimento

Fonte: Utterback e Abernathy (1975, p. 645)

Quando da proposição do modelo, Utterback e Abernathy (1975) abordam três tópicos que consideram relevantes na gestão da inovação tecnológica: (1) o *locus* natural da inovação, (2) o tipo mais adequado de inovação e (3) as barreiras à inovação.

1. [...] o *locus* da inovação desloca-se com o estágio de desenvolvimento. Por esta fase não estar ligada ao desenvolvimento de nenhum processo, a percepção inovadora vem dos indivíduos ou das organizações que estão familiarizadas com o processo de

destino, e não aqueles intimamente familiarizados com a nova tecnologia. Mais tarde, na fase sistêmica, as necessidades são mais bem definidas e entendidas como sendo facilmente articuladas. Estas necessidades prestam à inovação tecnológica soluções inovadoras e muitas vezes serão responsáveis por trazer uma nova perspectiva para o problema [...] (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975, p. 646);

2. o tipo mais adequado de inovação dependerá do próprio estágio de desenvolvimento, considerando as fases fluida, transitória ou específica;
3. a barreira para a inovação dependerá igualmente da fase em que se encontra a inovação, podendo apresentar ocorrências iniciais como o tipo de inovação, mudanças do estágio de desenvolvimento e resistência a percepções tidas irrelevantes, até uma percepção de natureza disruptiva, sendo esta comum na fase específica.

Assim, é possível observar os dois *clusters* de Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012) encerrados nesse paradigma na forma como se organiza dentro da empresa e como se desenvolve.

Christian (1963) categoriza três formas de inovação: (1) *inovação criativa*, com a proposta de um produto, serviço ou método que nunca foi realizado antes; (2) *inovação adaptativa*, com a combinação e modificação de elementos familiares; e (3) *inovação administrativa*, como forma de obter vantagens por meio da eficiência administrativa.

Para Christian (1963), a inovação segue por dois caminhos: um da economia clássica de competição por mercado e outro pelo reconhecimento do mercado por meio do desempenho em produtos e serviços, o que insere um importante elemento de gestão e negócio, conforme destacaram Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012) como elemento de especialização. Se no primeiro caminho citado por Christian (1963), o da competição de mercado, se destaca a organização interna da empresa por meio de uma arquitetura planejada, no segundo, reconhecimento e desempenho, a trajetória tecnológica de Dosi (1982) é que mais se evidencia. No entanto, em ambas, a gestão do conhecimento é fundamental ou, como afirmam Cohen e Levinthal (1990, p. 128), “a capacidade de explorar o conhecimento externo é um componente crítico de capacidades inovadoras”.

Dessa forma, a prática de inovar o próprio processo gerencial, um dos primeiros conceitos citados pelas Escolas de Pensamento de Marketing (SHAW; JONES, 2005), e que se encontra encerrada na própria empresa, torna comum aos adeptos desse paradigma a necessidade de a organização melhor integrar-se ao ambiente conforme

este se modifica, sendo por este motivo citado como um dos *clusters* por Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012) – “organizador da inovação”.

Shaw e Jones (2005) afirmam que, na virada do século XX, com o surgimento das marcas, redes de lojas e agentes corretores, esse conceito de gestão foi moldado, inicialmente como uma etapa da Economia, para explicar os altos preços e o desperdício gerado devido às diferentes fontes de abastecimento que surgiram.

No entanto, ainda que o objetivo seja estabelecer a melhor relação empresa/mercado, premissa destacada por Shaw e Jones (2005), autores como Muse e Kegerreis (1969) afirmam que há um *gap* organizacional entre os profissionais do marketing e os profissionais técnicos envolvidos diretamente na pesquisa e no desenvolvimento de um novo produto. Essa situação é comentada por Teece (1977, p. 242) da seguinte maneira: “a essência do crescimento da moderna economia é o crescimento no estoque de conhecimento útil e a extensão de suas aplicações”. Mas de que maneira esse estoque é utilizado em marketing?

Hill e Hlavacek (1972, p. 45) afirmam que “o futuro de muitas empresas é mais dependente do sucesso do lançamento de novos produtos do que da conduta diária das relações comerciais”, e citam Bozz, Allen e Hamilton (1968) quando estes destacam que “muitos novos produtos falham devido a problemas organizacionais” (BOZZ; ALLEN; HAMILTON, 1968 *apud* HILL; HLAVACEK, 1972, p. 45).

Se observado o comentário de Teece (1977) e a afirmação de Bozz, Allen e Hamilton (1968 *apud* HILL e HLAVACEK, 1972), três importantes argumentos, cada qual apresentado em diferentes estudos, precisam ser inseridos para evidenciar um ponto de atenção: o alerta de *gap* organizacional comentado por Muse e Kegerreis (1969).

- (1) Pressley (1977, p. 124) afirma que “a inovação de produtos e a sua integração interdisciplinar dentro da estratégia corporativa são temas de grande importância no crescimento, senão da sobrevivência, de muitas empresas”;
- (2) Abernathy e Clark (1985, p. 4) afirmam que “o primeiro passo para desenvolver a categorização da inovação é ir direto à questão da perspectiva”. Dessa forma, a depender dessa perspectiva em que se observa a inovação, emergirá o conceito. Para Abernathy e Clark (1985), inovações regulares em tecnologia mantêm uma relação estável entre as necessidades e preferências dos

consumidores e o conceito de tecnologia, ou, como destaca Dosi (1982), a permanência em determinada trajetória tecnológica. No entanto, prosseguem Abernathy e Clark (1985), a inovação tecnológica regular reforça a posição dominante, desde concepção, desempenho, confiabilidade e menor custo. Mas,

[...] se a relação entre as demandas dos clientes e características técnicas começar a quebrar, ou se novas opções técnicas surgirem ou as exigências começarem a esticar a capacidade dos projetos existentes para enfrentá-los, as empresas poderão encontrar um distanciamento sobre a inovação vantajosa. (ABERNATHY; CLARK, 1985, p. 18).

Decorrem dessa situação, segundo Abernathy e Clark (1985), as oportunidades de explorar as mudanças ocorridas no ambiente. E no setor industrial, segundo os estudos de Abernathy e Clark (1985), são três os tipos de mudança que podem ocorrer: (a) o primeiro é o surgimento de uma nova opção tecnológica; (b) o segundo pode vir da maturidade da organização em atender às demandas do consumidor; (c) o terceiro é atender a políticas do governo. De certa maneira, as duas funções de uma organização citadas por Drucker (1986), marketing e inovação, foram atendidas;

- (3) Lawton e Parasuraman (1980), na tentativa de verificar se o conceito de marketing adotado pela organização impactava o planejamento de um novo produto, não conseguiram validar nenhuma posição, mesmo realizando a pesquisa com vários profissionais de marketing (vice-presidente, diretores e gerentes).

Segundo Hill e Hlavacek (1972), todos os dias grandes corporações produzem uma quantidade expressiva de novos produtos, e essas atividades são organizadas em etapas completamente diferentes das tradicionais. Essas organizações desenvolvem subambientes⁴ dentro delas, de forma a acelerar o entusiasmo e o espírito empreendedor da equipe por meio de “pequenas empresas”, com menor controle burocrático e menos obstáculos a serem superados. Uma grande empresa com subambientes pode beneficiar-se com a experiência técnica e financeira (HILL; HLAVACEK, 1972). Há de notar, no comentário dos autores, estruturas organizacionais compostas por células de trabalho.

A característica estrutural dessas organizações é formada basicamente por (1) um modelo de organização “separada”, com times que operam conforme as

⁴ No original *subenvironments*.

responsabilidades; (2) multidisciplinaridade de profissionais, sendo o produto inovador o resultado de uma metamorfose de ideias, análise exploratória e estudos de engenharia; (3) difusão de autoridade, sendo a responsabilidade distribuída entre os profissionais integrantes da equipe; (4) fomento ao ambiente empreendedor, com autonomia para que esses profissionais aloquem os recursos financeiros em atividades mais rentáveis à organização; (5) acesso aos gestores principais; (6) alinhamento com a missão da organização, evidenciando a necessidade de a organização estar orientada para o mercado e não exclusivamente para o produto; (7) tempo de vida flexível, minimizando nas equipes as pressões de prazos rigorosos (HILL; HLAVACECK, 1972). Há que destacar que a expressão “empreendedorismo” foi apresentada como elemento de fomento à inovação tecnológica, o que corrobora os pontos-chave comentados por Burgelman (1983).

A proposição de Hill e Hlavacek (1972) foi igualmente citada por Armour e Teece (1978), quando estes afirmam que a maneira pela qual uma empresa estrutura internamente as atividades de estratégia e operações determina diretamente o desempenho da própria organização. Há de notar que Armour e Teece (1980) novamente destacam que o sucesso tecnológico da organização não está somente na integração entre P&D e mercado, “mas nas várias fases de um processo de produção” (ARMOUR; TEECE, 1980, p. 470).

Há, assim, a necessidade de estabelecer um processo de organização interno por parte da empresa se esta realmente almeja ser inovadora. No entanto, há de novamente destacar o distanciamento existente nesse processo quando se insere a função marketing.

A assertiva de estabelecer um processo de organização interno foi evidenciada por Coriat e Weinstein (2002), quando estes afirmaram que a importância da abordagem organizacional de coordenação interna sempre traz um duplo objetivo: *cognitivo* – com a *gestão da informação e conhecimento* e *político* – com a *gestão de interesses, coligações e alianças*. Porém, organizar essas diferentes fontes de informação representa um dos principais problemas dos profissionais de marketing (BARNES JR, 1984), ainda que eles sejam essenciais nos estudos de inovação sob o paradigma tecnológico.

É preciso observar que (i) a *gestão de interesses, coligações e alianças* pode ocorrer tanto internamente, entre os departamentos e áreas, como externamente, com parceiros e fornecedores. Essa situação, se colocada sob a perspectiva de sistema, igualmente participaria do terceiro paradigma de Sundbo (1995), evidenciando a linha tênue na própria literatura de inovação.

Se retomada a citação de Teece, Pisano e Shuen (1997) em que as competências internas e externas da organização precisam ser reconfiguradas em vista das mudanças do ambiente, o *cluster* de “organizador da inovação” citado por Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012) da inovação como “solução de negócios” é o resultado direto dessa combinação. Dessa forma, o primeiro conceito cunhado de inovação de rearranjo produtivo, feito por Schumpeter (1961), é reiterado.

Pensando-se somente no objetivo *cognitivo* de Coriat e Weinstein (2002), essa condição de primeiro monitorar e adaptar-se ao ambiente e somente então propor uma solução estratégica inovadora para a organização foi igualmente citada por Leonard-Barton (1992), quando este afirmou ser da organização, e não exclusiva do indivíduo, a necessidade de aprender e gerar conhecimento. Essa proposição de Leonard-Barton (1992) traz uma perspectiva complementar ao primeiro paradigma de Sundbo (1995), na qual o empreendedor é quem centraliza as ações na inovação.

Leonard-Barton (1992) destaca quatro dimensões que devem nortear a capacidade central de uma organização nessa etapa:

[...] (1) o conhecimento e as habilidades dos funcionários incorporados (2) aos sistemas técnicos. Os processos de criação de conhecimento e monitoramento deverão ser guiados por (3) sistemas gerenciais. A quarta dimensão é (4) normas e valores associados à criação do conhecimento e controle. (LEONARD-BARTON, 1992, p. 516)

Há de destacar, no entanto, que as dimensões de Leonard-Barton (1992) foram preliminarmente estudadas por Hill (1972), o qual, entretanto, observou que a organização era composta por diferentes estruturas, organizando suas habilidades em plantas específicas, sendo esta estrutura uma das características principais da organização inovadora.

[...] Separar o pessoal responsável pela geração de ideias e abordagens inovadoras foi considerada a forma mais eficaz de estimulá-los. Verificou-se que as unidades de desenvolvimento de produtos mais bem sucedidos são

separadas a partir de outras plantas e escritórios em suas empresas (HILL, 1972, p. 46)

Dessa forma, os subambientes dentro da organização, como meio de acelerar o entusiasmo e o espírito empreendedor de Hill (1972), corroboram a afirmação de Sundbo (1995) quando este destaca que a inovação pode ser potencializada sob o efeito de políticas ou programas de incentivo quando exposta neste paradigma. Há que destacar que essas políticas ou programas de incentivo podem ocorrer tanto internamente, criados pela própria organização, como externamente, por ações geradas no ambiente institucional. Autores como Haggerty (1981) tecem comentário a respeito da institucionalização dentro da própria organização como forma de limitar o potencial inovador. Para Haggerty (1981), pode existir um forte contraste entre as concepções individuais inovadoras idealizadas e a prática posterior construída pela organização, mas afirmar que a institucionalização diminui a capacidade da organização de inovar nem sempre é correta.

Devido a essa condição, Teece (2007) propõe microfundamentos para uma dinâmica organizacional, observando as capacidades distintas, processos, procedimentos, estruturas, regras de decisão e disciplina da organização. Para Teece (2007), o *know-how* da organização é uma vantagem competitiva difícil de ser imitada. E quando se observam as condições da *gestão da informação e do conhecimento* citadas por Coriat e Weinstein (2002), Teece (2007) sinaliza acerca da inovação baseada exclusivamente no empreendedorismo. Para esse autor, apesar de a literatura do empreendedorismo estar fortemente baseada na descoberta de oportunidades em produtos ou fundamentada na criação de novos processos organizacionais, muitas vezes essas oportunidades não são percebidas pelos demais indivíduos que formam a organização. “A capacidade de reconhecer oportunidades depende, em partes, da capacidade do indivíduo e do conhecimento existente” (TEECE, 2007, p. 5).

Se detalhado somente o (ii) objetivo *político* de Coriat e Weinstein (2002), em que as alianças se tornam estratégicas na função proporcionar conhecimento, Armour e Teece (1980) apresentam a integração vertical como elemento de estudo, por ser esta também uma forma de gerar a inovação, extrapolando assim os limites internos da organização, sendo a integração vertical a “solução estratégia” presente no terceiro paradigma de Sundbo (1995).

Para Armour e Teece (1980), ainda que a inovação esteja concentrada em um departamento específico (P&D), num evidente processo de investigação e desenvolvimento, a combinação de materiais e forças pela organização pressupõe que haja, sim, um processo tecnológico, mas que pode ser desenvolvido com ações complementares, realizadas em várias fases (ARMOUR; TEECE, 1980).

A inovação é, para Teece (1996), uma importante força do capitalismo moderno, de forma que compreender as estruturas da organização, local onde acontece a inovação, é tão relevante quanto compreender as estruturas institucionais. Para Teece (1996), tanto as estruturas institucionais formais quanto as informais têm forte influência sobre a atividade inovadora da organização. Porém, segundo o autor, somente os aspectos legais e os direitos de propriedade são considerados explicitamente (TEECE, 1996).

[...] É impossível identificar os requisitos organizacionais do processo de inovação sem primeiro especificar as propriedades subjacentes da inovação tecnológica. Felizmente, não parece haver o consenso emergente entre os estudiosos do processo de inovação no que diz respeito aos fatos estilizados. Em geral, estas parecem caracterizar inovação, independentemente do contexto organizacional em que ela ocorre. (TEECE, 1996, p. 194)

Assim, Teece (1996) analisa as estruturas organizacionais, antes de detalhar os elementos direcionadores da inovação. Segundo Teece (1996), são sete características fundamentais que permeiam um desenvolvimento tecnológico: (i) incerteza, (ii) caminho tecnológico, (iii) natureza acumulativa, (iv) irreversibilidade, (v) inter-relação, (vi) tácito (subentendido, implícito) e (vii) inapropriedade⁵.

Uma das primeiras observações de Teece (1996) a respeito dos processos organizacionais de inovação diz respeito à própria “incerteza da inovação”. Segundo Teece (1996), toda inovação é uma busca para algo desconhecido em um ambiente de incerteza. Koopmans (1957 *apud* TEECE, 1996) separa incerteza em primária e secundária e afirma que, apesar de ambas serem críticas, a incerteza primária surge de uma mudança imprevisível e aleatória do mercado, enquanto a incerteza secundária acontece pela falta de comunicação de um decisor em não descobrir as decisões e planos feitos pelos outros. Em seus estudos, Williamson (1985) propõe uma terceira incerteza: a comportamental, à qual atribui o oportunismo, sendo esta também citada por Teece (1996) e amplamente estudada por Besanko et al (2006).

⁵ No original: (i) *Uncertainty*, (ii) *Path dependency*, (iii) *Cumulative nature*, (iv) *Irreversibilities*, (v) *Technological interrelatedness*, (vi) *Tacitness* e (vii) *Inappropriability*.

Há de destacar que, para Teece (1996), a incerteza secundária altera os limites da organização, de modo que a forma como ela irá se estruturar definirá sua capacidade inovadora.

A segunda observação de Teece (1996) diz respeito ao “caminho tecnológico” adotado pelo setor no qual atua a organização. A inovação seguirá, portanto, os preceitos de Dosi (1982) no tocante ao paradigma tecnológico de caminho predeterminado. A inovação tecnológica tende a respeitar o paradigma aceito pelo setor no qual a organização atua, justificando, assim, a assertiva de que o estudo de determinada tecnologia permite conhecer o contexto estrutural da indústria (NELSON; WINTER, 1977; DOSI, 1982).

É a partir desse contexto que Dosi (1982) insere o conceito de inovação tecnológica contínua, quando há manutenção do paradigma tecnológico, e inovação tecnológica descontínua (ou radical), associada ao surgimento de um novo paradigma, ou como denominou o mesmo autor em novo trabalho, “progresso normal” e o “progresso extraordinário” (DOSI, 1988).

Essa classificação representa uma evidente evolução do conceito apresentado por Robertson (1967), que classificou a inovação por meio de seus efeitos. Assim, para Robertson (1967), uma inovação pode ser (i) contínua, (ii) dinamicamente contínua e (iii) descontínua (quando estabelece um novo produto). Robertson (1967) destaca não só a importância dos processos nas ações inovadoras, mas igualmente a dificuldade em definir quais os processos mais relevantes.

O fato é que “toda inovação deve conter algum grau de novidade” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 69) e essa novidade obrigatoriamente não precisa ser tecnológica. Desta forma, se a característica interna da organização e a condição estratégica potencializam a forma como ocorre a inovação, como afirma Huizingh (2011), o produto gerado (bem, serviço, processo, organizacional e marketing) igualmente pode ser avaliado em graus de novidades.

Takahashi e Takahashi (2007) afirmam que o grau de novidade pode ser incremental, quando há baixo grau de novidade, ou radical, quando há alto grau de novidade. Davila et al (2007) consideram um terceiro grau em sua matriz da inovação, a semirradical, propondo na composição das dimensões dos quadrantes, uma análise da “tecnologia

adotada”, caracterizando uma preocupação mais interna, e o “modelo de negócios da organização”, caracterizando uma preocupação de melhor adaptação ao ambiente. Importante destacar que o processo de denominar a inovação a partir do grau de novidade está presente, de diferentes maneiras, em vários autores, como Davila et al (2007), Takahashi e Takahashi (2007), Robertson (1967), Dosi (1982, 1988).

Preliminarmente, Davila et al (2007) argumentam que, erroneamente, o conceito de inovação traz a ideia falsa do sempre novo, quando, na verdade, “todos os três tipos de inovação incluem uma mistura do velho e do novo” (DAVILA et al, 2007, p. 59), possibilitando assim o “algum grau de novidade”, do Manual de Oslo (2005).

No entanto, numa análise atenta às duas alavancas propostas por Davila et al (2007) aos três tipos de inovação, é possível observar que dois paradigmas de Sundbo (1995) estão presentes (Quadro 4). O primeiro, a inovação vista como solução estratégica, apresentada como Alavanca dos Modelos de Negócios (a ser detalhada no tópico 2.3), e o segundo a inovação como tecnologia, presente na Alavanca Tecnológica.

Davila et al (2007) não se ocupam de detalhar os meios pelos quais ocorre a inovação em cada alavanca. Os autores preocupam-se somente em detalhar o grau de novidade presente, conforme descreve o Manual de Oslo (2005). Isso exposto, é possível observar as seguintes ocorrências em cada um dos três meios da inovação na Alavanca Tecnológica:

- (i) **produtos e serviços:** possivelmente a mais comum entre os três meios, é descrita no Manual de Oslo (2005) sob a forma de produto, não sendo aqui apresentada pelos autores como “bem e serviço” – Davila et al (2007) preferem produto e serviço, baseando sua observação puramente em critérios técnicos, em acordo com os preceitos de Gadrey (2000), detalhados no tópico 3: “Serviços: definições e conceitos”. No entanto, é válido observar que a definição presente no Manual de Oslo (1997, p. 57) de “bem ou serviço novo ou significativamente melhorado” é trabalhada por Davila et al (2007) como sendo os três tipos de inovação (incremental/semirradical/radical);

- (ii) **tecnologia de processos:** este meio é descrito no Manual de Oslo (1997) como método de produção novo ou melhorado, mas o ponto de atenção que merece destaque é o fato de tanto o Manual de Oslo (1997) quanto Davila et al (2007) se aterem exclusivamente ao processo de produção. No modelo, esta forma é restrita à maneira pela qual o bem é feito, sendo observada somente a transformação do insumo na concepção/produção do novo produto (um equipamento, por exemplo), em acordo com os preceitos de Hill (1977) da perda da identidade da matéria-prima durante sua manufatura. Importante destacar que o arranjo produtivo da organização, na forma como compreendem Davila et al (2007), o que infere a proposição “tecnologia de processos”, está presente na alavanca como Modelo de Negócios, principalmente no meio Cadeia de Valor (no original, os autores fazem uma evidente confusão de conceitos entre Cadeia de Suprimentos (DAVILA et al, 2007, p. 52) – em que o conceito apresentado deveria ser nomeado como um sistema de valores, cujo valor é criado e entregue via participação de vários agentes produtivos – e Cadeia de Valor (DAVILA et al, 2007, p. 59) – que seria a agregação de valor dentro da empresa por meio de atividades de apoio e atividades primárias, conforme define seu criador, Michael Porter (1989) –, o que de certa forma sobrepõe dois conceitos: (1) o conceito da tecnologia de processos na perda de identidade da matéria-prima enquanto tecnologias de processamento necessárias à criação do novo produto ou serviço, e (2) o conceito de processos internos, aqueles presentes na Cadeia de Valor nas etapas internas de processamento e produção;
- (iii) **tecnologia capacitadora:** para Davila et al (2007, p. 56), trata-se das novas tecnologias, como as de TI, que “capacitam à empresa executar sua estratégia com maior rapidez e melhor tempo de alavancagem com uma fonte de vantagem competitiva”. Na forma como está aqui apresentada, pode ser entendida como inovação organizacional, uma nova prática de negócios, conforme definição presente no Manual de Oslo (2005), mas igualmente pode ser compreendida como um processo de Gestão (*Management*), conforme descrevem Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012).

Quadro 4 – As alavancas para os três tipos de inovação (incremental/semirradical/radical)

Alavancas	Alavanca dos Modelos de Negócios			Alavanca Tecnológica		
Tipos de inovação	Proposição de valor	Cadeia de valor	Cliente-alvo	Produtos e serviços	Tecnologia de processos	Tecnologia capacitadora
Incrementais	Mudanças pequenas em uma ou mais das seis alavancas					
Semirradicais Orientadas por modelo de negócios	Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas			Mudanças pequenas em uma ou mais das três alavancas		
Semirradicais Orientadas por tecnologia	Mudanças pequenas em uma ou mais das três alavancas			Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas		
Radicais	Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas			Mudanças significativas em uma ou mais das três alavancas		

Fonte: Davila et al (2007, p. 59)

Faz-se necessário inserir aqui um ponto de atenção, comentado por Henderson e Clark (1990), de que a classificação tradicional da inovação somente como “incremental” ou “radical” pode ser tanto incompleta quanto enganosa. Às vezes, alertam Henderson e Clark (1990), algumas inovações, se examinadas de perto, mostram mais mudanças na arquitetura do produto do que em seus componentes.

A proposição de Dosi (1982) de tecnologia evoluindo em obediência a um caminho estabelecido, no qual o próprio processo evolutivo apresenta soluções para problemas técnicos selecionados, traz em si o conceito de elemento competitivo, que obrigatoriamente não precisa estar encerrado apenas em tecnologia, mas também em serviços.

Se considerada a posse desse elemento por parte da organização, esta terá um fator de vantagem competitiva, proposição criada e defendida por Porter (2009), autor que Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012, p. 17) destacam ser o terceiro mais citado na base acadêmica de dados sobre inovação.

No entanto, quanto à própria capacidade da organização em propor uma inovação contínua, em acordo com os preceitos de Dosi (1982), há necessidade de se ter conhecimento acumulado sobre a trajetória dessa mesma tecnologia. Insere-se, assim, a terceira observação de Teece (1996) de “natureza acumulativa”, com forte capacidade técnica interna.

A quarta observação de Teece (1996) faz menção a “irreversibilidade”. Para Teece (1996), a inovação pressupõe investimentos especializados por parte da organização e evolução da trajetória tecnológica, o que elimina possibilidades de concorrência com tecnologias mais antigas.

A “inter-relação” representa a quinta observação de Teece (1996), sendo esta caracterizada por ligações com outras tecnologias e atividades complementares. Para Teece (1996, p. 196), uma inovação bem-sucedida “exige a tomada de decisão rápida entre pesquisa, desenvolvimento, fabricação, vendas e serviços, de forma que as capacidades organizacionais precisam estar estreitamente coordenadas”.

A sexta observação de Teece (1996) faz menção ao conhecimento gerado pela própria organização, que, por ser “tácito”, se torna difícil sistematizar. Para Teece (1977, p. 242), “a essência do crescimento econômico moderno é o aumento no estoque útil de conhecimento e na extensão da sua aplicação”. Por esse motivo, prossegue o autor, algumas inovações tecnológicas implicam a mobilidade de profissionais (TEECE, 1977). Paralelamente, segundo Teece (1966), tecnologias organizacionais não estão restritas a plantas e processos, mas sim a um sistema de organização e hábitos de coordenação. Para Teece (1996, p. 196), “é o desempenho destas rotinas que está na essência da capacidade tecnológica da organização”.

A sétima e última observação de Teece (1996) como característica fundamental no desenvolvimento tecnológico é a “inapropriedade”. Segundo o autor, muitos sistemas de propriedade associados a *know-how* técnico são ambíguos, de modo que “o investimento na atividade inovadora pode não necessariamente produzir bens reservados para uso exclusivo do inovador, [...] mas a atividade pode ser valiosa o suficiente para atrair investimento dependendo, em parte, dos arranjos institucionais” (TEECE, 1996, p. 197). Dessa forma, a inovação organizacional, conforme destaca o Manual de Oslo (2005), torna-se uma solução estratégica.

Já os elementos direcionadores são, segundo Teece (1996), (i) poder do monopólio, (ii) hierarquia, (iii) escopo, (iv) integração vertical, (v) cultura e valores da organização, (vi) ligações externas e (vii) avaliações, sendo estes mais aplicáveis sob uma perspectiva aberta, predominantemente externa, portanto passíveis do terceiro paradigma de Sundbo (1995).

2.1.3 Paradigma 3: a inovação como solução estratégica

O terceiro paradigma de Sundbo (1995, p. 403), segundo o próprio autor, “é incompleto”, de modo que diversos pesquisadores ainda se ocupam em discutir e formular seus contornos. O próprio Manual de Oslo (2005), na tentativa de organizar a inovação sob os aspectos do marketing e organizacional, é uma tentativa de circunscrever esses contornos quando algumas ações inovadoras superam os limites do produto e do processo.

Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012), quando apresentam a base conceitual para esse *cluster* (Sistema de Inovação), destacam que a especialização dos autores que dele se ocupam é enquadrada como de Gestão (*Management*) e Planejamento e Desenvolvimento (*Planning & Development*).

O marco zero deste paradigma, segundo Sundbo (1995), pode ser creditado ao artigo de Theodore Levitt (1960), quando este afirmou que, apesar do crescimento proporcionado pelo desenvolvimento tecnológico, somente com a exploração das possibilidades com esses novos produtos é que o mercado existe (LEVITT, 1960). Para Theodore Levitt (1960)

[...] todo setor de atividade importante já foi em alguma ocasião um “setor de rápida expansão”. [...] Em outras palavras, esse setor tem concentrado seus esforços na melhora da eficiência, na obtenção e fabricação de seus produtos e não verdadeiramente no aperfeiçoamento de seu produto genérico ou sua comercialização. (LEVITT, 1960, p. 3-7)

Com a proposição de Levitt (1960), as ações externas da organização precisam ser observadas para além da proposição de um produto superior. Dessa forma, se a inovação em um primeiro momento é centrada no indivíduo empreendedor, na diferenciação tecnológica e/ou no arranjo produtivo, portanto sob o domínio da organização, essa mesma inovação pode vir a tornar-se dependente das relações sociais, com os atores externos, conforme destacam Jensen e Beckman (2009). A inovação sob esse prisma passa a ser caracterizada como integrante de um “sistema social”, posição defendida por Fuglsang e Sundbo (2005, p. 329). Há de destacar que na revisão da literatura feita por Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012), o *cluster* de “Sistema de inovação”, como é por eles chamado, é voltado a uma situação macro, externa, e começa a surgir no período entre os anos de 1970 e 1989, ganhando participação nos anos posteriores a 1990. Não sem motivo, o final dos anos de 1989 e início dos anos de

1990 são apresentados por Friedman (2005) como início da globalização, período em que ocorreu a planificação dos mercados e o aumento do ambiente competitivo.

Há de destacar que essa maneira de pensar se opõe ao conceito de Schumpeter (1961) de inovação centrada no limite da organização, presente nos dois primeiros paradigmas de Sundbo (1995), e abre a necessidade de a empresa desenvolver as próprias capacidades conforme as relações sociais se alteram no ambiente institucional. Essa situação foi citada por Teece, Pisano e Shuen (1997) quando afirmaram que a organização precisa desenvolver uma capacidade dinâmica, principalmente por meio da reconfiguração. E reconfigurar, nesse paradigma, significa relacionar-se com agentes que formam o sistema social.

Portanto, se em Schumpeter (1961) predomina o conceito de inovação fechada, nos limites da organização, os adeptos que partilham da inovação como solução estratégica sustentam que a inovação não é passível de fronteiras. Surge, assim, o conceito de inovação aberta presente na literatura.

Chesbrough (2005) tece a seguinte situação antes de propor seu paradigma de inovação aberta:

[...] No passado, o setor interno de P&D era um ativo estratégico de valor, uma importante barreira de entrada de competidores em muitos mercados. Apenas grandes corporações como DuPont, IBM e AT&T poderiam competir. [...] Rivals tiveram que dispor de recursos significativos para criar seus próprios laboratórios e ter assim alguma chance de sucesso. Nos dias atuais, as principais empresas industriais do passado têm encontrado forte concorrência de muitas empresas novatas, que surpreendentemente possuem pouca ou nenhuma base de pesquisa própria. (CHESBROUGH, 2005, p. 35)

Para Chesbrough (2005), a inovação aberta opõe-se ao modelo tradicional de inovação fechada baseada fortemente na integração vertical, conforme destacaram Armour e Teece (1980), basicamente centrada em unidades de P&D, no desenvolvimento de produtos e na posterior distribuição deste pela organização. Em Chesbrough (2005), o processo de inovação acontece por fluxo e refluxo do conhecimento, tanto interno como externo, ainda que posteriormente ele venha a estar concentrado em um produto. Por definição, “o processo de inovação aberta combina ideias internas e externas para definir os requisitos de arquitetura e sistema” (CHESBROUGH, 2005, p. 2). No entanto, é interessante notar que o conceito de inovação aberta é proposto por

Chesbrough (2005) como um novo paradigma, de modo que o autor desta tese crê ser necessário inserir aqui um argumento tido como relevante.

A iniciativa de Chesbrough (2005) de propor um novo paradigma, para alterar a estrutura inicial proposta a partir dos paradigmas de Sundbo (1995), não se faz necessária. O autor desta tese acredita que o paradigma de Chesbrough (2005) está inserido no conceito de inovação como solução estratégica, pois traz em si a própria definição de Sundbo (1995).

O processo de inovação baseada em fluxo e refluxo contínuo de conhecimento igualmente está presente nos estudos de Dahlander e Gann (2010, p. 699), quando estes sustentam que “uma única organização não pode inovar no isolamento”, ou, como argumenta Huizingh (2011), toda organização tende a fazer uso de inovação aberta de entrada quando usa internamente o conhecimento externo e de inovação aberta de saída quando há exploração externa de conhecimento interno. Há assim o que Fuglsang e Sundbo (2005) denominam de inovação reflexiva.

Exposta dessa forma, a inovação aberta surge do contexto dos ambientes interno e externo. Assim, a **característica interna** da organização – observada pela **condição demográfica** (número de empregados, vendas, lucro, idade da organização, localização, *market share*, tipos de propriedade) e pela **condição estratégica** (orientação, aspectos ou metas de estratégias de inovação, concorrentes históricos e novos entrantes, cultura organizacional) – igualmente se altera a partir da **característica externa**, que faz menção específica ao setor de atuação da organização (HUIZINGH, 2011).

Essa forma de relação igualmente foi analisada por Carlsson et al (2002), quando estes argumentam que a inovação aberta pode ser observada como inovação em sistema. “Sistema é o conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando com um objetivo em comum. Os sistemas são constituídos por componentes, relacionamentos e atributos” (CARLSSON et al, 2002, p. 234). Sendo:

(a) **componentes** as partes envolvidas diretamente no funcionamento do sistema, podendo ser uma variedade de tipos: agentes (indivíduos) ou organizações (públicas, privadas), institutos de pesquisa, universidades, instituições sob a forma de artefatos legislativos, como leis reguladoras, tradições e normas sociais;

(b) relacionamentos são as ligações entre os componentes, de modo que, a depender das propriedades e do comportamento de cada componente, este pode exercer influência direta no comportamento do conjunto. Para Carlsson et al (2002), relacionamentos são dinâmicos, pois envolvem interação entre os componentes por meio de *feedbacks*. Em inovação, uma das formas mais importantes de relacionamento envolve transferência de tecnologia ou aquisição;

(c) atributos são as propriedades dos componentes e as relações existentes. As características dos atributos são essenciais à compreensão do sistema. Por definição,

[...] a função de um sistema de inovação é gerar, difundir e utilizar a tecnologia. Assim, as principais características do sistema são as capacidades dos atores (competência econômica) para gerar, difundir e utilizar tecnologias (artefatos físicos e *know-how* técnico) que têm valor econômico. (CARLSSON et al, 2002, p. 234)

No entanto, considerando as relações existentes, conforme destacam Carlsson et al (2002), é relevante recordar a afirmação de Cohen e Levinthal (1990, p. 128) de que “a capacidade de explorar o conhecimento externo é um componente crítico de capacidades inovadoras”.

A observação de Huizingh (2011) foi igualmente partilhada por Coriat e Weinstein (2002) quando afirmaram que o ambiente institucional e as estruturas organizacionais (particularmente no nível da empresa) são responsáveis por gerar a inovação. Por “institucional”, Coriat e Weinstein (2002, p. 282) compreendem “leis, regras, contratos, costumes, tabus...”, de modo que a separação feita até então entre “institucional” e “organizacional”, considerando o próprio mecanismo complexo da inovação, somente contribuiu para a baixa compreensão do termo.

Para Coriat e Weinstein (2002), o maior benefício em observar a inovação sob uma perspectiva institucional é que essa visão indica claramente que há uma perspectiva social, de forma que a trajetória da inovação é determinada pelo contexto social da empresa. Essa afirmação reitera a observação de Fuglsang e Sundbo (2005) de inovação reflexiva e a análise de sistema presente nos autores do *cluster*, de Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012).

Uma das justificativas na manutenção dessa proposição está na assertiva de que a inovação, quando reduzida à representação tecnológica, portanto exclusiva do segundo

paradigma de Sundbo (1995), se torna extremamente simplificada. Ainda que construída a partir de um conhecimento supostamente disponível, a inovação é tratada como resultado de indivíduos excepcionais, o que a caracteriza como uma caixa-preta (CORIAT; WEINSTEIN, 2002).

Por esse motivo, a base do terceiro paradigma de Sundbo (1995), que observa a inovação como Solução Estratégica, pode ser entendida como “ver novas possibilidades no mercado e explorar essas possibilidades, por intermédio do marketing, com novos produtos, ou com velhos produtos, mas em novas combinações” (SUNDBO, 1995, p. 403). Essa forma de pensar é descrita por Morledge (2011), que afirma em seus estudos que “a inovação foi reconhecida como um fator-chave de vantagem competitiva e da necessidade de um setor eficiente e sustentável” (MORLEDGE, 2011, p. 442). Nesta proposição, a inovação não é exclusiva de uma organização, mas de todo um setor. Se pensada sob esta ótica, a função marketing de Drucker (1986) assume a importante ação de monitorar e compreender o ambiente.

Sob a perspectiva de integrante de um sistema, a organização torna-se inovadora quando se disciplinam as exigências do mercado e, assim, tende a tornar-se mais eficiente, proposição defendida por Besanko et al (2006). É justamente quando se observam as fronteiras da organização, uma das atenções de Besanko et al (2006), que Armour e Teece (1980, p. 470) destacam que “a integração vertical pode promover a inovação por meio da partilha de informação em fases distintas, facilitando a implementação de novas tecnologias quando estão envolvidas interdependências complexas”. Para Armour e Teece (1980), se houver a necessidade de adaptações e ajustes no produto em desenvolvimento, a interdependência de processos em diferentes estágios e agentes produtivos permitirá adaptações e ajustes feitos de maneira oportuna e eficiente (ARMOUR; TEECE, 1980).

Há de inserir neste ponto da revisão um aporte ao conteúdo redigido. A afirmação de Armour e Teece (1980) de a integração vertical ser elemento de promoção à inovação, igualmente insere a incerteza sobre os direitos de propriedade presentes no segundo paradigma de Sundbo (1995). Os direitos de propriedade citados por Teece (1996) também se encontram presentes no modelo de integração vertical. Besanko et al (2006) destaca que a opção por determinada organização estabelecer uma rede externa de produção pode vir a estar atrelada ao controle de determinado ativo, de modo que uma

empresa pode ceder o direito de uso, mas deter os direitos de controle. Se por um lado a competição e a rivalidade são importantes para a inovação, Teece (1996) pondera que poucos economistas acreditam que haja uma concorrência perfeita, principalmente em empresas que concorrem em mercados fragmentados, como esses de tecnologias não proprietárias e recursos financeiros desequilibrados (TEECE, 1977). No entanto, o próprio conceito de inovação proposto por Schumpeter (1961) de concorrência perfeita é incompatível com inovação.

2.2 Considerações acerca dos Paradigmas

Uma forma adequada de observar os paradigmas de Sundbo (1995), juntamente com os argumentos apresentados pelos demais autores, diz respeito ao relacionamento que a organização mantém com o mercado e à maneira pela qual ela estrutura a estratégia de marketing.

Uma organização que prioriza o melhor produto em tecnologia tende a inovar inicialmente no próprio arranjo produtivo, investindo tanto em P&D como em qualificação da equipe e em fomento à ação empreendedora. Posteriormente, se essa organização operacionalizar métodos estratégicos com outros atores externos, a inovação ocorrerá por meio de soluções externas à própria organização, possibilitando modelos de negócios com o objetivo de ter ou não controle.

Nesse momento faz-se necessário retomar as distinções propostas pelo Manual de Oslo (2005), documento institucional redigido e aceito pela OCDE, e a partir dele fazer algumas observações. O Manual de Oslo (2005) apresenta as seguintes distinções para inovação, considerando-a possível em produto, processo, marketing e organizacional.

- a. **Distinção entre inovação de produto e processo:** em bens, essa distinção é muito mais clara, no entanto ela se torna mais complexa quando aplicada a serviços. O Manual de Oslo (2005, p. 53) destaca as seguintes diretrizes diferenciadoras:
 - se a inovação envolve características novas ou substancialmente melhoradas do serviço oferecido aos consumidores, trata-se de uma inovação de produto;

- se a inovação envolve métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho do serviço novo ou substancialmente melhorado, então é uma inovação de processo;
- se a inovação envolve melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho, ela é uma inovação tanto de produto como de processo.

Ficará evidente no tópico 3 que um dos graves problemas em se pensar inovação é a forma como o conceito foi moldado, ao longo dos anos, pelos economistas clássicos, que se ocuparam principalmente em observar e compreender o produto predominantemente sob a perspectiva da materialidade, ou, como destaca Gadrey (2000), estruturada em critérios técnicos.

Uma definição que melhor explicaria essa diferença deveria ater-se à manutenção de identidade da matéria-prima, conforme os escritos de Hill (1977). Enquanto um produto (leia-se bem) é o resultado obtido com a perda de identidade dos insumos utilizados em sua produção, tanto um serviço quanto um processo (etapas de produção) mantêm inalterada sua identidade, pois a própria alteração desta implicaria sério risco à perda de homogeneidade do bem final.

b. Distinção entre inovação de produto e de marketing: o Manual de Oslo (1997) coloca a distinção da seguinte forma:

[...] O principal fator diferenciador das inovações de produto e de processo é uma mudança significativa nas funções ou nos usos do produto. Os bens ou **serviços** que possuem características funcionais ou de uso significativamente melhoradas em comparação aos produtos existentes são inovações de produto. Por um lado, a adoção de um novo conceito de *marketing* que envolve uma mudança substancial no *design* de um produto existente é uma inovação de *marketing*, mas não uma inovação de produto, à medida que as características funcionais ou de uso do produto não mudaram significativamente. (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 65)

Por sua vez, na edição de 2005, o Manual de Oslo (2005) afirma que essa distinção depende da natureza dos negócios da empresa. Apesar dos critérios técnicos novamente moldarem a compreensão do termo, há nesse ponto do Manual de Oslo

(1997, 2005) uma definição que permite melhor compreensão conceitual, pois redigida de maneira que não gera confusão conceitual.

Se o produto (bem ou serviço) pode ser observado por meio da identidade, o mesmo não acontece quando se observam as ocorrências do mercado e as transformações proporcionadas pelas mudanças do macroambiente, sendo estas mais bem explicadas pelas atribuições esperadas pelo marketing. Segundo Lambin (2003), as atribuições do marketing podem ser compreendidas a partir de três dimensões: **ação** (conquista de mercado), **análise** (compreensão do mercado) e **cultural** (um estado mental), sendo o *marketing operacional* (técnicas de vendas) e o *marketing estratégico* (dimensão analítica) as formas mais comuns (e reduzidas) de compreender o termo.

No modo como está exposto no Manual de Oslo (2005), ocorrências estratégicas com posterior efetivação operacional, obrigatoriamente não necessitam estar materializadas em novos produtos (bem ou serviço). Dessa maneira, se compreendido que a melhor estratégia é uma ação integrada entre atores da cadeia de suprimentos, a inovação deve ser percebida como localizada no paradigma de Solução Estratégica, sendo sua forma presente no Manual de Oslo (2005) – inovação de marketing – um sinônimo que permite clara localização nesse paradigma.

c. Distinção entre inovações de serviço (produto) e marketing: o fator de diferenciação é verificar se a inovação envolve um método de *marketing* ou um método de serviço (isto é, um produto). Segundo o Manual de Oslo (1997),

[...] as empresas serão geralmente capazes de distinguir entre seus métodos de vendas/*marketing* e seus produtos. Essa distinção pode depender da natureza dos negócios da empresa. Um exemplo é a inovação referente a vendas pela internet. Para uma empresa que produz e vende bens, a primeira introdução do comércio eletrônico é uma inovação de *marketing* no posicionamento do produto. As empresas que estão em negócios de comércio eletrônico (por exemplo, empresas de “leilão”, provedores de *web sites* que permitem que outras empresas anunciem ou vendam seus produtos, empresas que organizam a venda de bilhetes de viagem etc.) estão oferecendo “serviços de vendas”. Para essas empresas, uma mudança significativa nas características ou nas capacidades de seu *web site* é uma inovação de produto (serviço). Algumas inovações são simultaneamente de produto e de processo, como quando uma empresa implementa uma nova operação de vendas ou de serviços ao consumidor, introduzindo um novo método de *marketing* para

seus produtos (vendas diretas), ao mesmo tempo em que oferece aos consumidores serviços adicionais (por exemplo, de reparação) e informações sobre seus produtos. (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 65)

A inserção da expressão “método de marketing” na distinção do “produto serviço” citado pelo Manual de Oslo (1997, 2005) é relevante, pois apresenta uma importante distinção útil ao objeto desta tese. Conforme visto nos autores referenciados, a própria terminologia de serviço e processos tem uma forte abordagem técnica, como destaca Gadrey (2000), o que, como será mais aprofundado, ocasiona uma ótica negativa.

Primeiramente, é preciso considerar que serviço é um produto a ser comercializado, cuja identidade quase se mantém inalterada pelo fato de o consumidor estar inserido na transação (HILL, 1977). Posteriormente, é preciso considerar que os processos podem ser percebidos como etapas de serviço não comercializáveis, mas que devem estar presentes (como o estão) no processo de transformação do insumo em produto final. Assemelhar-se-ia ao processo tecnológico de Davila et al (2007). No entanto, quando se observa a função marketing de uma organização, nota-se que as ações estratégicas e as operacionais são pautadas por etapas (processos) não comercializáveis e que servem exclusivamente à própria organização.

Portanto, nesse caso, o método serviço é comercializável, pois trata-se de um produto da organização, enquanto o método marketing não o é, sendo somente um processo.

d. Distinção entre inovações de processo e de marketing: apesar da possibilidade de envolver novos métodos, os propósitos individuais são diferentes, pontuando assim a distinção. Segundo o Manual de Oslo (1997, p. 66),

[...] As inovações de processo referem-se a métodos de produção e de distribuição e a outras atividades auxiliares de suporte visando à redução dos custos unitários ou ao aumento da qualidade do produto, enquanto as inovações de *marketing* objetivam o aumento do volume das vendas ou da fatia de mercado, por meio de mudanças no posicionamento do produto e na sua reputação. Casos de fronteira podem surgir em inovações de *marketing* que envolvem a introdução de novos canais de vendas.

Na forma como destaca o Manual de Oslo (1997), o propósito é o objetivo final observado. Valem, assim, algumas observações relevantes. Preliminarmente, tanto processos quanto marketing servem exclusivamente à organização e não são passíveis de comercialização (se o fossem, caracterizaria serviço). Em ambos, o critério identidade se mantém inalterado.

Em edição recente, o Manual de Oslo (2005) afirma que há casos de fronteira em inovações de marketing, é preciso considerar que, mesmo em ações de segmentação de mercado ou modelos de integração estratégicos (ambos localizados no terceiro paradigma de Sundbo (1995)), a forma de abordagem e compreensão são perfeitamente passíveis de análise e separação. A própria afirmação de evidenciar o propósito como objetivo facilita a diferenciação. Pela exposição, as inovações de processo permeiam toda a organização, inclusive as próprias inovações de marketing.

e. Distinção entre inovações de processos e inovações organizacionais: esta distinção é

[...] o caso de fronteira mais frequente em pesquisas sobre inovação, pois ambos os tipos de inovação procuram – entre outras coisas – reduzir custos por meio de conceitos novos e mais eficientes de produção, distribuição e organização interna. (MANUAL DE OSLO, 1997, p.66)

Segundo o Manual de Oslo (1997, p. 66), um fator que deve ser considerado é o tipo de atividade:

[...] Inovações de processo lidam, sobretudo com a implementação de novos equipamentos, *softwares*, técnicas ou procedimentos, enquanto as inovações organizacionais lidam primordialmente com pessoas e a organização do trabalho.

Com o objetivo de diferenciá-las, o Manual de Oslo (2005, p. 55-56) destaca as seguintes diretrizes:

- se a inovação envolve métodos de produção ou de abastecimento novos ou significativamente melhorados que visam reduzir custos unitários ou aumentar a qualidade do produto, trata-se de uma inovação de processo;

- se a inovação compreende o primeiro uso de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, ela é uma inovação organizacional;
- se a inovação implica métodos de produção ou de abastecimento novos ou significativamente melhorados, tem-se uma inovação de processo e organizacional.

Assim como ocorre com inovações de processo e inovações de marketing, as inovações organizacionais podem ser compreendidas a partir do conceito-chave do arranjo produtivo, porém observando-o por intermédio dos métodos empregados nas finalidades específicas, o que possibilita dois objetos, com clara distinção. Se nas inovações organizacionais o objeto “**fim de produção**” – conceber a melhor infraestrutura para que o produto tenha ótimas condições de venda – é considerado, nas inovações de processos o objeto “**meio de produção**” – a infraestrutura disponível é apenas um meio pelo qual os insumos são processados até se transformarem em produto comercializável – é o principal.

Assim como ocorreu na distinção das inovações de processos das inovações de marketing, em que o primeiro, devido ao propósito (método), permeia todas as ações presentes, o mesmo ocorre quando se observam as inovações de processos com as inovações organizacionais. Enquanto o primeiro se ocupa quase que exclusivamente de manter a identidade das formas, o segundo se atém a conceber a melhor estrutura para gerar a identidade.

- f. Distinção entre inovações de marketing e inovações organizacionais:** Trata-se, segundo o Manual de Oslo (1997), de novo caso de fronteira, devendo ser observadas as características. “Inovações organizacionais que envolvem atividades de vendas (por exemplo, a integração dos departamentos de vendas com outros departamentos), mas não envolvem a introdução de novos métodos de *marketing*, não são inovações de *marketing*” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 67).

Essa distinção traz novamente a necessidade de observar as características para melhor compreensão.

Inovações em marketing resultarão em ações estratégicas (internas e externas) específicas, que utilizam métodos claros, identidade de processos e produto final não comercializável, com utilização específica da própria empresa.

Inovações organizacionais resultarão em arranjos produtivos internos, que, entre objetivos diversos, podem utilizar métodos claros, não necessariamente de identidade de processos e produto final não comercializável, com utilização específica tanto da empresa quanto de empresas parceiras.

Por fim, relevante destacar que ambos se ocupam do objeto “fim de produção”.

Dessa forma, importante destacar que, a despeito das distinções propostas pelo Manual de Oslo (1997) e da evolução teórica presente nos paradigmas para inovação, a depender da orientação da empresa, uma forma dominante de entender o conceito se destaca. Assim, não há um modo dominante de pensar inovação, mas, sim, o mais adequado a depender da orientação estratégica. Portanto, a primeira questão norteadora de que *há sobreposição de entendimento para o conceito inovação* foi confirmada, e essa sobreposição ocorre (1) da forma como ela é percebida pela orientação da organização e (2) pela maneira com a qual ela é comunicada a seus *stakeholders*.

Porém, nos dias atuais, uma nova situação desenha-se às organizações. Apesar de vivenciar uma era de produção em massa, cada vez mais o consumidor deseja produtos customizados, como alertam Wright, Sturdy e Wylie (2012), ou individualizados como afirma Lipovetsky (2007).

No entanto, quando se pensa nos atributos materiais de um bem, a padronização manufatureira é constante, de modo que a customização tende a ocorrer por serviços (com possibilidade de oferta de novos bens). Em contrapartida, pelos próprios atributos do serviço, essa customização é mais simples, sendo, em sua maioria, individualizada.

Para Lipovetsky (2007), “o apogeu de uma mercadoria não é o valor signo diferencial, mas o valor experiencial, o consumo “puro” valendo não como significante social, mas como conjunto de serviços para o indivíduo” (LIPOVETSKY, 2007, p. 43). Assim, se a inovação tem seu desenlace em produto, processo ou serviço oferecido ao mercado, como afirma Arbix (2010), podendo ser esta realizada por um indivíduo (paradigma do empreendedorismo), produto (paradigma tecnológico) ou modelo de organização ou

uma rede de atores (paradigma da solução estratégica), a função serviço pode estar presente em todos os paradigmas como processo não comercializável, e não somente na função produto (comercializável e com identidade).

Assim, por meio da análise dos paradigmas de Sundbo (1995), percebe-se que houve evolução de uma situação estritamente centrada, observada no paradigma de inovação pelo empreendedorismo (esforço de um indivíduo), passando para o domínio de uma estrutura de pesquisa (paradigma tecnológico), em que os recursos disponíveis se tornam relevantes e fonte de vantagem competitiva por parte da organização, até alcançar um paradigma de solução estratégica, com análise das demandas e necessidades dos clientes (SUNDBO, 1995) (Figura 10).

Figura 10 – Evolução dos paradigmas da inovação mediante uma perspectiva de conceito predominantemente centrada vs aberta

Fonte: Elaborada pelo autor

Por fim, na conclusão deste tópico, os autores referenciados podem ser organizados a partir das abordagens realizadas (Quadro 5) e estruturados nos paradigmas propostos por Sundbo (1995).

Quadro 5 – Autores referenciados na revisão teórica de inovação e pressupostos

Paradigma Inovação como Empreendedorismo	
1. Schumpeter (1961)	1. Ação empreendedora na reorganização dos recursos internos disponíveis pelo empresário.
2. Christian (1963)	2. A mente criativa está encerrada nos limites da organização.
3. Burgelman (1983)	3. Fomento da diversidade como ação estratégica da empresa.
4. Elliot (1988)	4. Os atritos culturais são favoráveis à criatividade e ao progresso.
5. Amit e Schoemaker (1993)	5. Conhecer os próprios recursos e capacidades é fundamental na ação empreendedora.
Continua	

Paradigma Inovação como Empreendedorismo	
6. Herbig, Golden e Dunphy (1994)	6. A ação empreendedora é o combustível em economias modernas.
7. Marcovitch (2003)	7. O empreendedor tem a posse de uma “singularidade marcante”, que o faz aceitar o risco e ter uma percepção diferenciada.
Paradigma Inovação como Tecnologia	
1. Koopmans (1957 <i>apud</i> TEECE, 1996)	1. Separa as incertezas em primárias (aquelas que surgem de mudanças imprevistas no mercado) e secundárias (falhas de comunicação de um decisor).
2. Robertson (1967)	2. Classificação da inovação conforme seus efeitos: contínua, dinamicamente contínua e descontínua.
3. Webster Jr. (1969)	3. A inovação é motivada pela busca da vantagem relativa.
4. Muse e Kegerris (1969)	4. Existência de um <i>gap</i> organizacional entre profissionais de marketing e profissionais técnicos.
5. Hill (1972)	5. Necessidade contínua na aprendizagem da equipe da organização, como desenvolvimento das habilidades.
6. Utterback e Abernathy (1975)	6. Inovações radicais e incrementais.
7. Nelson e Winter (1977)	7. Crescimento do setor pelo nível de tecnologia alcançado.
8. Armour e Teece (1980)	8. O sucesso tecnológico não está somente na integração entre P&D e mercado, mas nas diversas fases do processo de produção.
9. Haggerty (1981)	9. A institucionalização da organização como elemento limitador do potencial inovador da organização.
10. Dosi (1982)	10. O estudo do nível de tecnologia permite conhecer o contexto estrutural da indústria (Paradigma da Trajetória Tecnológica – inserção do ciclo de vida do produto).
11. Pavitt (1984)	11. Diferenciação entre inovação de produto e inovação de processo.
12. Williamson (1985)	12. Inclui uma terceira incerteza – a comportamental – associada ao oportunismo de um agente.
13. Henderson e Clark (1990)	13. Observam as mudanças de inovação sob o prisma da Arquitetura da Inovação, como forma de não classificar incorretamente a inovação incremental e radical.
14. Leonard-Barton (1992)	14. A organização é responsável em aprender e gerar conhecimento.
15. Utterback (1996)	15. A organização vivencia a inovação em três fases: fluida, transitória e específica.

Continua

Paradigma Inovação como Tecnologia	
16. Teece (1996) 17. Teece, Pisano e Shuen (1997) 18. Coriat e Weinstein (2002) 19. Davila et al (2007) 20. Huizingh (2011)	16. Considera a incerteza no processo da inovação 17. As competências internas e externas devem ser reconfiguradas conforme as mudanças do ambiente. 18. Tratam da abordagem organizacional na coordenação interna, com os objetivos cognitivos e político. 19. Propõem duas alavancas, sendo uma predominantemente Solução Estratégica (modelo de negócios) e outra predominantemente Tecnológica (tecnologia). 20. Todo produto gerado pode ser avaliado em graus de novidade.
Paradigma inovação como Solução Estratégica	
1. Levitt (1960) 2. Armour e Teece (1980) 3. Cohen e Levinthal (1990) 4. Teece, Pisano e Shuen (1997) 5. Carlsson et al (2002) 6. Coriat e Weinstein (2002) 7. Chesbrough (2005) 8. Fuglsang e Sundbo (2005) 9. Jensen e Beckman (2009) 10. Dahlander e Gann (2010) 11. Huizingh (2011)	1. O crescimento proporcionado pela tecnologia somente ocorre com a exploração desses novos produtos. 2. A integração vertical é uma forma de inovação. 3. A exploração do conhecimento externo como componente crítico nas capacidades inovadoras. 4. Capacidades dinâmicas da organização. 5. Análise de sistema, constituído por componentes, relacionamentos e atributos. 6. O ambiente institucional e as estruturas organizacionais são responsáveis por gerar a inovação. 7. Proposição do paradigma de inovação aberta. 8. A organização pertence a um sistema social e desenvolve a inovação por meio de uma análise reflexiva. 9. A inovação é dependente das relações sociais existentes. 10. Organizações não inovam no isolamento. 11. As organizações fazem uso simultâneo de inovações aberta e fechada.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que, em sua maioria, há um predomínio de autores que se ocupam do paradigma da Inovação como Tecnologia, o que de certa forma evidencia o caráter

tecnicista que se tem pelo termo e, conseqüentemente, pela própria diferenciação que se tem por serviços, o que, como será percebido, é a força motriz que alimenta a compreensão no conceito.

No entanto, para melhor compreender como o conceito inovação é tratado em serviços, faz-se necessário ocupar-se especificamente desse tema, ação do Capítulo 3.

3 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Como visto no Capítulo 2, há dificuldade em estabelecer um conceito para inovação, que consiga abranger suas diversas particularidades. Entretanto, quando se analisa inovação em serviços, nota-se que ocorre a mesma similaridade de situação, principalmente no que diz respeito a encontrar uma definição que se faça dominante.

Entre as justificativas, evidencia-se que durante anos a atividade econômica “serviços” foi preterida, passando a fazer parte das atenções acadêmicas somente após os anos de 1980. Sendo, portanto, recente, sua base teórica mostra-se como dependente de um produto tangível dominante, afirmação exemplificada nos quatro atributos aceitos em sua definição: *intangível* e *heterogêneo*, que podem ser organizados sob a perspectiva de Produção, e *perecível* e *inseparável*, que podem ser organizados sob a perspectiva da Comercialização.

Gallouj (2002), um dos autores referenciados no capítulo, afirma que a literatura de serviços, por ser ainda recente, serve-se de modelos aceitos e utilizados pelo setor industrial, de forma que a literatura de inovação em serviços, um dos tópicos existentes nos estudos de serviços, igualmente tem suas fronteiras em fase de demarcação.

Neste capítulo, por meio das citações de vários autores (KOTLER; KELLER, 2012; HOFFMAN et al, 2009; VARGO; LUSCH, 2008a; GUMMESSON, 2007; PALMER, 2005; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; LOVELOCK; WRIGHT, 2004; GRONROOS, 2004; GADREY, 2000; RATHMELL, 1966), diferentes conceitos de serviços são apresentados, afunilando-se, sequencialmente, na literatura de inovação em serviços.

Posteriormente, com o objetivo de organizar a literatura estudada, o autor da tese utiliza a categorização de Gallouj e Weinstein (1997), segundo a qual a inovação em serviços ocorre a partir de três abordagens – tecnicista (foco tecnológico), baseada em serviços (foca na relação vendedor/comprador) e integradora (misto das abordagens anteriores) – para distribuir os autores e seus respectivos modelos e argumentos.

No final do capítulo, o autor da tese apresenta as próprias argumentações à revisão feita, identificando pontos que merecem a atenção do leitor.

Na Figura 11, a organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 3 é ilustrada.

Figura 11 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 3

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim exposto, segue o Capítulo 3.

3.1 Serviços: Definições e Conceitos

Certamente, uma das dificuldades presentes na literatura da Administração está em uma definição dominante para “serviços”. Na teoria de serviços, são várias as definições existentes. A saber, serviços “são ações, esforços ou desempenhos” (HOFFMAN et al, 2009, p. 6), “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 382), “definições modernas de serviços focalizam o fato de que um serviço em si não produz resultado tangível, embora possa ser instrumental na produção de algum resultado tangível” (PALMER, 2005, p. 420), “serviço é definido como a aplicação de competências especializadas (recursos, conhecimento e habilidades), por meio de ator, processos e *performance* para benefício de outra entidade ou da própria entidade”

(VARGO; LUSCH, 2008a, p. 26), “serviços poderiam ser referidos, basicamente, como atividades e processos dinâmicos, enquanto bens são coisas estáticas” (GUMMESSON, 2007, p. 4), “‘bens’ são produtos econômicos tangíveis que são capazes de ser vistos e tocados, podendo ser ou não provados, ouvidos ou cheirados, mas ‘serviços’ podem ser todo o resto” (RATHMELL, 1966, p. 32), “um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 30).

De acordo com Vargo e Lusch (2008b), as premissas em que estão baseadas as definições são excessivamente dependentes de um produto tangível dominante.

[...] Desde o tempo da declaração “produtivo” de Smith (1776), onde esta significava a criação de excedentes de bens tangíveis que poderiam ser exportados para aumentar a riqueza nacional, o léxico da Economia, negócios e da sociedade em geral (em sua discussão de negócios) se desenvolveu em torno de uma lógica de bens tangíveis. A natureza de bens centrada na língua do comércio pode ser visto no léxico de núcleo como "produto", "produção", "bens", "fornecedor", “cadeia de fornecedores”, “valor adicionado”, "distribuição", “produtor”, "consumidor", etc. Esse léxico fundamental reflete mais do que apenas palavras disponíveis para falar sobre mercadorias; reflete um paradigma subjacente para se pensar sobre o comércio, o marketing e a troca em geral. (VARGO; LUSCH, 2008b, p. 2)

Autores, como Gadrey (2000), afirmam que as teorias que tentam diferenciar bens e serviços são ainda superficiais e ambíguas, de forma que, “hoje não há consenso entre os economistas quanto à caracterização teórica das atividades de serviços e suas saídas” (GADREY, 2000, p. 369). Uma das formas de compreender o porquê dessa atual condição é apresentada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), autores que remontam a análise aos tempos pré-industriais, ilustrando-a por meio de três estágios do desenvolvimento econômico que exerceram influência na sociedade: (i) a pré-industrial, (ii) a industrial e (iii) a pós-industrial.

No estágio pré-industrial, o trabalho é baseado no esforço físico, ocasionando baixa produtividade e baixa evidência de uso da tecnologia. Nesse estágio, as ocupações na área de serviços concentravam-se nas atividades pessoais ou domésticas.

No estágio industrial, a atividade predominante é a produção de mercadorias e há a substituição da força física pela força mecânica. Devido à estruturação dos processos de trabalho, há maior atenção ao planejamento do tempo e o indivíduo torna-se uma unidade da vida social.

No estágio pós-industrial, a preocupação com a qualidade de vida apresenta-se relevante. A comunidade passa a ser uma unidade social, com predomínio da competição entre as pessoas, o que faz com que a informação se torne o recurso-chave na diferenciação.

No Quadro 6, as principais características para cada sociedade são apresentadas.

Quadro 6 – Estágios do desenvolvimento econômico da sociedade

Sociedade pré-industrial	<ul style="list-style-type: none"> - A vida é caracterizada como uma disputa contra a natureza; - Baseia-se em trabalho braçal e tradição; - A força de trabalho está comprometida com a agricultura, a mineração e a pesca; - A natureza comanda o ritmo de vida e as estações, o ritmo do trabalho; - Há baixa produtividade e pouca evidência de uso da tecnologia - A vida social limita-se à família; - As ocupações na área de serviços concentram-se nas áreas pessoais ou domésticas
Sociedade industrial	<ul style="list-style-type: none"> - A atividade predominante é a produção de mercadorias; - O foco de atenção é fazer mais com menos; - A energia e a máquina estruturam a produção e a natureza do trabalho (recursos-chave); - A vida torna-se um jogo contra a natureza fabricada (cidades, fábricas, construções); - O ritmo da vida é dominado pela máquina, com rígidos horários de trabalho e relógios de ponto; - É um mundo de planejamento e profundo conhecimento do valor do tempo; - O padrão de vida é medido pela quantidade de bens materiais; - A complexidade na coordenação da produção e distribuição de mercadorias resulta na criação de grandes organizações, hierárquicas e burocráticas; - As operações tornam-se impessoais, e as pessoas são tratadas como objetos; - O indivíduo é a unidade da vida social em uma sociedade considerada como a soma de todas as decisões individuais tomadas no mercado.
Sociedade pós-industrial	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupa-se com a qualidade de vida, medida por serviços como saúde, educação e lazer; - A figura central é o profissional, sendo a informação o recurso-chave; - A vida torna-se uma competição entre pessoas; - A comunidade torna-se uma unidade social, com predomínio da competição entre as pessoas; - A educação superior passa a ser uma condição para a inserção em uma sociedade pós-industrial, que requer habilidades profissionais e técnicas de produção; - As reivindicações por mais serviços sociais levam ao crescimento do setor governamental.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)

Dessa forma, considerando-se que os primeiros estudos em Administração ocorreram a partir da sociedade industrial, é natural que os primeiros estudos de marketing fossem desenvolvidos originalmente para ter um produto físico como elemento central, o que de certa forma ocasionou, como destacam Vargo e Lusch (2004a), a limitação com que os “serviços” foram compreendidos.

A afirmação de Vargo e Lusch (2004a) está presente em diversos outros autores, como “os serviços são definidos de maneira ultrapassada” (GRONROOS, 2004, p. 11), “a distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara” (HOFFMAN et al, 2009, p. 5) ou “a maioria das pessoas não encontra dificuldade para definir o setor industrial ou agrícola, mas a definição de serviço pode confundi-las” (LOVELOCK; WRIGHT, 2004, p. 5).

Vargo e Lusch (2008a) propõem, inclusive, o emprego do termo *serviço* no singular, em detrimento da mesma expressão no plural. Para esses autores, *serviços* reflete um tipo de produção intangível de um produto, enquanto *serviço* reflete o processo de uso de recursos específicos em benefício de outra entidade (VARGO; LUSCH, 2008a).

Pelas citações desses dois autores, é possível inferir que, assim como ocorre com a inovação, a dificuldade em conceituar serviços tem atuado como elemento limitador, principalmente quando se deseja estudar a inovação no setor de serviços. Como destaca Gallouj (2002), tanto a inovação como serviços coexistem em dois mundos paralelos marcados pela ignorância.

Como visto no Capítulo 2, a sobreposição de conceitos a respeito da inovação, como o desconhecimento das possibilidades presente nos paradigmas de Sundbo (1995), passa a encontrar um terreno ainda mais fértil se aplicada a serviços, principalmente pela própria dificuldade de caracterização, como destacam os autores, ou pela ignorância instalada, como evidencia Gallouj (2002).

Gadrey (2000, p. 369), por exemplo, afirma que “conceitos vagos e definições difusas de serviços podem levar a classificações e produtos inadequados da indústria, além de encorajar uma modelagem errada para o crescimento dos serviços”. Segundo este autor, as tentativas de caracterizar serviços sempre se ocuparam em investigá-los com relação às mercadorias industriais, situação que o estruturou em dois tipos de resposta: (1) uma estritamente baseada em critérios técnicos e (2) outra que observou as situações de

serviço, como resultado simultâneo (sociotécnico). Gallouj (2002) diz que essa situação se perpetuou devido à manutenção de mitos, o que de certa forma cria um paradoxo quando se pensam, conjuntamente, a inovação e os serviços.

Em Gadrey (2000), as caracterizações que se baseiam em critérios técnicos podem ser organizadas sob três abordagens: (i) quando o serviço é definido como produto que aparece no instante de sua produção, mas com o atributo “intangível”; (ii) outra, um tanto mais recente, que observa a coprodução em sua origem, considerando a interação produtor/consumidor; e, por fim, (iii) a abordagem que se ocupa da incapacidade de manter um serviço em estoque, situação que se observa estritamente sob a condição de saída (comercialização).

É relevante destacar que, para Gadrey (2000), tanto a primeira quanto a terceira abordagens se concentram nos aspectos materiais do produto, enquanto a segunda abordagem se ocupa dos aspectos de processo, que, como visto no Manual de Oslo (1997, 2005), é uma fonte de limitação e dissonância devido ao próprio objetivo. Entretanto, para Gadrey (2000), pensar e categorizar os serviços sob os aspectos da primeira e da terceira abordagem é negativo, pois implica uma perspectiva incompleta.

Segundo o autor,

[...] é impossível tentar uma crítica para estas abordagens unicamente baseado em “fatos” (*aspectos técnicos*⁶). Isso seria supor que os fatos permitiriam resolver questões sem ambiguidade e que, se fossem adequadamente interpretados, revelariam classificações, divisões e as regras do jogo que eles constituem. (GADREY, 2000, p. 371)

Na opinião de Gadrey (2000), uma análise crítica sobre os serviços deveria combinar testes de consistência (como as abordagens citadas pelas classificações técnicas atuais) com testes de relevância (como as situações observáveis, objeto de saída para Saviotti e Metcalfe (1984)). Argumenta Gadrey (2000) que a intangibilidade na produção e a perecibilidade na comercialização são prejudicadas à luz do novo contexto técnico, econômico e científico. Destaca ainda que muitas atividades de serviço são duradouras e podem ser, sim, acumuladas, “uma vez que constituem mudanças realmente relevantes” (GADREY, 2000, p. 371). Nas palavras do autor,

⁶ Inclusão do autor da tese.

[...] a fim de aceitar plenamente a validade desta crítica, é preciso reconsiderar os dois conceitos que estão no coração dessa abordagem: a noção de saída, que é a materialidade. Quando o "*output*" de serviços está em causa [...] equivale à saída como ato de entrega imediata, como o trabalho em si. No entanto, existem outras possíveis "convenções de saída" [...], em particular aquelas que, para além do ato de entrega imediata (a saída "direta"), envolve uma "mudança de estado" na realidade do sujeito na qual o serviço foi prestado (saída "indireta"). (GADREY, 2000, p. 371)

Importante resgatar o escrito Lovelock e Gummesson (2004), autores que observam que a própria conceitualização existente a partir dos atributos de materialidade deve ser revista.

Há, portanto, nos escritos de Gadrey (2000) assim como em Lovelock e Gummesson (2004), uma evidente menção à manutenção da identidade proposta por Hill (1977), o que de certa forma observa a condição de saída do serviço, argumento presente em Hill (1999).

Dessa forma, Gadrey (2000) afirma que a produção da atividade é também material, portanto tangível, pois transforma a realidade e dessa forma se torna observável. Prossegue dizendo que o serviço não tem somente uma dimensão técnica, “mas também uma dimensão social: um acordo tem de ser alcançado sobre os métodos e os resultados das observações” (GADREY, 2000, p. 372). A dimensão social está, portanto, presente e é igualmente revista na segunda abordagem de Gadrey (2000), em que, apesar da importância da coprodução, afirma o autor que ela não pode ser empregada como característica principal para construir uma definição específica de serviço, pois refere-se exclusivamente ao processo.

Por fim, Gadrey (2000) tece uma crítica à utilização do atributo perecibilidade na formulação do conceito. Questiona o autor se a materialidade é um atributo do bem e a imaterialidade um atributo do serviço, e, se sendo, como empregá-la na construção de um conceito quando se observa que a energia elétrica é um bem (e imaterial em origem) e a informação obtida em base de dados é um serviço (e material em sua origem)?

Outro importante questionamento para a formulação do conceito faz menção ao fato de o serviço não existir antes da venda. Dessa forma, afirma o autor, o existir “antes da venda” é essencialmente uma característica institucional, pois traz em si uma transação e não uma característica técnica. Assevera ainda que

[...] dos critérios técnicos frequentemente utilizados para caracterizar os serviços, distinguindo-os de bens, somos forçados a concluir que tais abordagens não nos têm levado muito mais à frente do que aquelas adotadas

modificação no usuário, que o utiliza para uma satisfação frente a um objetivo específico, no segundo a modificação ocorre somente em um insumo, existindo apenas uma alteração da identidade primária, não ocorrendo, portanto, mudanças mentais.

Para Hill (1977), se durante a produção de um bem a matéria-prima transformar sua identidade em outra (insumo em produto final), o mesmo não pode ocorrer com o serviço, de modo que o consumidor que participa de todo processo deve identificá-lo em suas etapas. “Uma característica da produção de serviço é que seu grau de transformação física deve ser relativamente pequeno” (HILL, 1977, p. 320). Sob essa condição, Hill (1977) classifica os serviços como sendo permanente ou transitório, com mudanças físicas ou mentais.

Quadro 7 – Classificação dos serviços de acordo com as mudanças ocorridas

		Serviços que afetam bens		Serviços que afetam pessoas	
		<i>Permanentes</i>	<i>Transitórios</i>	<i>Permanentes</i>	<i>Transitórios</i>
Mudanças Físicas	<i>Reversível</i>	X	X	X	X
	<i>Irreversível</i>	X		X	
Mudanças Mentais	<i>Reversível</i>			X	X
	<i>Irreversível</i>			X	

Fonte: Hill (1977, p. 330)

Como exposto, o consumidor tem forte participação na criação do serviço, assim, Sundbo (1994) destaca que os atributos que o definem exigem total envolvimento deste no momento da produção, constituindo, portanto, um importante fator de diferenciação com relação aos produtos manufaturados.

Para Sundbo (1994), a inserção do consumidor no processo de entrega do serviço faz com que o conteúdo e o sistema de entrega sejam diferentes, modificando-se conforme o cliente e a situação. Dessa forma, quando se consideram argumentos como os de Wright, Sturdy e Wylie (2012) da demanda por produtos customizados ou da individualização do consumidor, como denota Lipovetsky (2007), pode-se inferir que a padronização é possível nos produtos manufaturados. Em serviços, há apenas uma atenção especial em criar elementos comuns – módulos –, que podem ser combinados para o cliente no momento da compra. Esses módulos, portanto, teriam uma condição similar aos processos, evidenciando a necessidade de manutenção da identidade, conforme propõe Hill (1977).

Há, assim, uma possibilidade de atenção na modularização das etapas do serviço, o que faz com que as empresas tenham maior atenção com seu planejamento (SUNDBO, 1994) e possibilita maior atuação do marketing se considerado que o produto serviço ocorre no relacionamento com o consumidor, principal destaque de Gronroos (2004).

No entanto, alerta Sundbo (1994, p. 246), “a padronização poderia estragar a orientação para o cliente, o que é a marca e a vantagem da produção de serviços”. Um dos autores a argumentar essa “dificuldade” foi Christopher H. Lovelock (1983), quando se dedicou à classificação dos serviços. Para Lovelock (1983), enquanto os bens de consumo são, em sua maioria, comercializados na condição de “prateleira”, sendo poucos construídos para finalidades específicas, no setor de serviços essa situação apresenta-se em condição contrária. Dado que

[...] os serviços são criados e consumidos, e porque muitas vezes o cliente está envolvido no processo de produção, há uma margem maior de adaptação para que o serviço atenda às necessidades individuais desses clientes. (LOVELOCK, 1983, p. 15)

O modelo proposto por Lovelock (1983) para análise das possibilidades de customização dos serviços ocorre sob duas dimensões:

- i) a que observa as características do serviço e o sistema de entrega em que se torna possível haver uma customização;
- ii) e outra que considera as características do serviço e a possibilidade de customizá-lo quando há contato com o cliente.

Quadro 8 – Customização e decisão em prestação de serviço

Extensão em que o pessoal de contato com o cliente toma decisões ao atender a necessidades individuais do consumidor	Extensão em que as características do serviço são customizadas	
	Alta	Baixa
Alta	Serviços legais Saúde/cirurgia Projeto arquitetônico Recrutamento de executivos Imobiliária Serviço de táxi Esteticista Encanador Educação (tutoriais)	Educação (classes grandes) Programas de prevenção de saúde Continua

Extensão em que o pessoal de contato com o cliente toma decisões ao atender a necessidades individuais do consumidor	Extensão em que as características do serviço são customizadas	
	Alta	Baixa
Baixa	Serviço telefônico Serviços de hotelaria Serviços bancários (exceto grandes empréstimos) Restaurante de boa qualidade	Transporte público Reparos de rotina em eletrodomésticos Restaurantes <i>fast-food</i> Cinema Espectador de esportes

Fonte: Lovelock (1983, p. 15)

Sundbo (1994) identifica algumas demandas de mercado em relação às empresas de serviço que devem ser observadas.

- (i) **Mais possibilidades de mercado e maior concorrência:** desde os anos 1970, Sundbo (1994) relata o surgimento de novos serviços e o estabelecimento de novas empresas com produtos e sistemas de produção já existentes. Essa situação fez com que surgisse um grande número de empreendedores (o autor utiliza o termo para referir-se a novo empresário). A partir dos anos 1990, a concorrência mostrou-se mais acirrada, de forma que Sundbo (1994) ilustra a situação no artigo apresentando a recessão vivenciada pela Dinamarca no período e a dificuldade de várias empresas. No entanto, é mister destacar as recentes crises mundiais – 2008 e 2011/2012 – o que de impacta o setor de serviço, em situação similar à presente no artigo.
- (ii) **Preço como fator principal na concorrência:** Sundbo (1994) destaca dois fatos que salientam o preço como importante elemento de competição – (1) *aumento da concorrência* e (2) *inovações introduzidas pelas empresas de serviço* – como modelos de marketing, o que tem feito com que os clientes se tornem mais críticos na avaliação da qualidade do serviço e do preço praticado. Nesse ponto, é importante evidenciar a inovação como marketing, presente no Manual de Oslo (1997, 2005), e os processos organizacionais compreendidos sob uma perspectiva de Solução Estratégica, em evidente acordo ao terceiro paradigma de Sundbo (1995).

- (iii) **Demanda por aumento de produtividade:** das demandas identificadas por Sundbo (1994), certamente o aumento da produtividade é a mais difícil de ser mensurada. Segundo o autor, o desenvolvimento da procura de mercado obrigatoriamente exigirá um aumento da produtividade nas empresas de serviço. Entretanto, apesar dos próprios empresários entrevistados na elaboração de sua pesquisa, Sundbo (1994) afirma que há dificuldade com sua mensuração, o que de certa forma corrobora a manutenção de um aspecto técnico, conforme afirmação de Gadrey (2000).
- (iv) **Demanda por qualidade:** ainda que o termo *qualidade* seja comum na literatura corporativa atual, é importante ter uma atenção especial a esta afirmação de Sundbo (1994), para quem, devido ao acirramento da concorrência, as empresas de serviços competirão no mercado em preço e qualidade. No entanto, o controle de qualidade em serviços tem feito com que empresas de serviço tenham introduzido ações padronizadas e produção orientada para o controle, como a *International Organization for Standardization 9000* (ISO 9000). Porém, observa Sundbo (1994), como um dos objetivos principais da ISO 9000 é evitar falhas, a própria qualidade do sistema irá pressionar o serviço à normalização. “A padronização nas empresas de serviços pode oferecer maior controle sobre os custos, do que se fosse feita somente uma abordagem na qualidade do serviço” (SUNDBO, 1994, p. 252). Importante lembrar que o próprio autor alerta que a padronização pode prejudicar a orientação para o cliente, uma das maiores vantagens dos serviços. Por esse motivo, afirma Sundbo (1994), diversas empresas buscam controlar essa necessidade de qualidade por meio da estratégia de segmentação, focando clientes específicos cujas necessidades são constantes e conhecidas, de modo que um sistema de qualidade padronizado tende a satisfazê-los. Importante observar, porém, que a ação de segmentação está enquadrada como inovação de marketing, de acordo com os preceitos do Manual de Oslo (1997, 2005).
- (v) **Desenvolvimento de estratégias:** “a estratégia é geralmente de maior importância às empresas de serviços do que às empresas de manufatura” (SUNDBO, 1994, p. 252). Destaca o autor que, como o sistema de produção em serviços não é padronizado, a estratégia passa a servir como controle de

gestão interna, especificando o produto, gerenciando a concorrência, verificando custos e identificando problemas de qualidade.

- (vi) **Inovação e renovação:** para Sundbo (1994, p. 252), nos últimos 20 anos, “renovações de sistemas de serviço de produção e de produtos de serviços têm aumentado”. O fato de essas renovações serem assistemáticas e criadas em momentos individuais tornou difícil às empresas criadoras explorá-las em grande escala. Por essa razão, nos últimos anos, as inovações em serviço têm se tornado mais sistemáticas, principalmente no sentido de organizar o processo. Segundo Sundbo (1994), este é um fator que tende a pressionar os produtos e os sistemas de produção em relação à modularização, possibilitando a indução de inovações e beneficiando investimentos em novos projetos inovadores. Essa forma de pensar a inovação por meio de processos modulares é citada por Van der Aa e Elfring (2002) como uma categoria de análise da inovação (ver tópico 3.2). No setor de serviços, destaca Sundbo (1994), as inovações podem variar muito mais do que aquelas realizadas por uma empresa de manufatura.
- (vii) **Mais tecnologia:** o desenvolvimento de novas tecnologias, como as de TI, impactam consideravelmente empresas de serviços. Em alguns setores, destaca Sundbo (1994), como os de serviços financeiros, o consumidor tornou-se o próprio produtor, o que permite, por meio da tecnologia, a padronização nos serviços. Por outro lado, empresas que desenvolvem serviços de informação podem armazenar e vender esses serviços como mercadorias.
- (viii) **Internacionalização:** segundo Sundbo (1994, p. 253), “a tendência para a internacionalização também enfatiza o processo de produção”. No entanto “experiências em empresas de serviços mostram que elas geralmente conseguem ir para o estrangeiro apenas se tiverem um produto especial ou um conceito que possa ser identificado” (SUNDBO, 1994, p. 253). Porém, devido ao fator cultural, empresas estrangeiras podem ter dificuldade de interação com os clientes se comparadas com empresas nacionais. Se uma empresa de serviços quer tornar-se internacional, ela deve desenvolver um conceito padrão ou comprar uma empresa de serviços nacional, que continue funcionando como tal. A modularização dos serviços entre matriz/filial é uma forma de a empresa beneficiar-se de economias de escala.

- (ix) **Fusões e aquisições:** a última tendência citada por Sundbo (1994) é a concentração por meio de fusões e aquisições, situação que decorre, principalmente, de custo, acesso ao conhecimento e conceito de serviços já presente em outra empresa. Segundo Sundbo (1994), algumas concentrações têm por objetivo desenvolver uma base de conhecimento, de modo que mantenham sua base individual.

O fato é que as perspectivas para o setor de serviço, a partir das demandas identificadas por Sundbo (1994), apenas evidenciam o acirramento do ambiente competitivo, razão que amplia a importância da função marketing dentro de uma organização, realizando o monitoramento e a compreensão desse ambiente, como destaca Lambin (2003). Assim, uma vez que a inovação representa um fator-chave na obtenção de vantagem competitiva, como afirma Morledge (2011), compreender como ela ocorre no setor de serviços é fundamental.

3.2 Inovação em Serviços

Como destacado, tratar sobre a inovação em serviços é investigar um tema cujas fronteiras estão em construção. Uma leitura atenta do Manual de Oslo (1997, 2005), especificamente nas distinções apresentadas entre as quatro formas de inovação, evidencia uma dessas tentativas de demarcação. Apesar das observações realizadas pelo autor desta tese a essas tentativas, é possível inclusive afirmar que a literatura de inovação em serviços ainda constrói o próprio território e, para fazê-lo, se serve de modelos aceitos e utilizados pelo setor manufatureiro, o que em diversas situações causa uma visão simplista do produto serviço, conclusão a que também chegou Gallouj (2002). Essa situação se faz compreensível quando se observam as eras vivenciadas pelo homem a partir da segunda fase da Revolução Industrial.

Tanto para Keith (1960) como para Olsen e Hadjicharalambous (2011), a era do marketing é recente, ocorrendo nos anos posteriores a 1950. Até esse período, duas eras estruturavam o pensamento dominante entre as organizações: a primeira, datada entre os anos de 1869 e 1930, com foco principal na produção; e a segunda, entre os anos de 1930 e 1950, com foco em vendas. Compreendidas as eras dessa forma, torna-se evidente que os produtos físicos sempre foram o principal objeto de produção e

comercialização entre as organizações, de modo que o conceito estabelecido de inovação, como ficou claro entre os autores apresentados, fosse concebido e perpetuado sob um prisma predominantemente tecnicista. No entanto, a partir da era do marketing, com o surgimento da “interação comprador-vendedor”, como afirma Gronroos (2004, p. 35), momento em que o relacionamento entre provedores de serviços ou fornecedores de bens e compradores industriais e seus clientes se mostraram igualmente relevantes, houve uma ampliação da perspectiva de transação produtor/comprador, evoluindo de uma perspectiva predominantemente baseada na troca para uma perspectiva baseada no relacionamento (GRONROOS, 2004).

É nesse contexto, principalmente a partir dos anos de 1980, que os serviços, e consequentemente a forma de obter inovação, entraram no foco de acadêmicos e pesquisadores de maneira polêmica (GALLOUJ; DJELLAL, 2010). Entre as razões desse movimento, Gallouj (2002, p. 3-4) enfatiza “as consequências econômicas proporcionadas pelo paradigma da informação e suas manifestações nos níveis micro, meso e macroeconômico”, destacando os trabalhos de Pavitt (1984) e Miozzo e Soete⁷ (2001), que se ocuparam em verificar como a TI alterou relações em serviços.

Diversos autores ocuparam-se em desenvolver as bases teóricas da inovação em serviços (PAVITT, 1984; SAVIOTTI; METCALFE, 1984; BARRAS, 1986; SUNDBO, 1994, GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GADREY, 2000; MIOZZO; SOETE, 2001; GALLOUJ, 2002; VAN DER AA; ELFRING, 2002). Entre eles, merecem destaque Gallouj e Weinstein (1997).

Para Gallouj e Weinstein (1997), a relevância que os serviços têm desempenhado nos últimos anos para o desenvolvimento dos mercados, fez com que a compreensão de sob quais formas acontece sua inovação assumisse grande importância.

Entretanto, na tentativa de investigá-la, Gallouj e Weinstein (1997) destacaram que a análise da inovação em serviços é difícil sob dois aspectos: (1) a teoria de inovação existente foi desenvolvida essencialmente com base na inovação tecnológica, o que “representa uma diminuição do âmbito das análises pioneiras de Schumpeter” (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p. 537); (2) as propriedades específicas do serviço, principalmente no tocante a sua produção, tornam difícil sua mensuração com os

⁷ Gallouj (2002) cita um livro de Miozzo e Soete de 1990. Na pesquisa pelo original, foi encontrado o artigo aqui referenciado que apresenta as informações trabalhadas por Gallouj (2002).

métodos tradicionais (produtividade) ou mesmo a detecção de melhoria no nível qualitativo.

Essas duas dificuldades constituem, segundo os autores, o ponto de partida de dois grupos de estudos complementares sobre inovação em serviços: (i) um grupo que se concentra na introdução de equipamentos técnicos e em sistemas para empresas e indústrias – em particular TI – de modo que a inovação em serviços não é vista como isolada do desenvolvimento tecnológico (Abordagem Tecnicista); e (ii) um segundo grupo que afirma que a inovação pode existir onde o olhar do técnico nada percebe, assumindo claramente uma abordagem orientada para serviços, concentrando-se em formas não tecnológicas de inovação (Abordagem Orientada para Serviços). Necessário destacar que, a despeito dos dois agrupamentos propostos, Gallouj e Weinstein (1997) inserem uma terceira necessidade de abordagem – a Integrativa – considerando a inovação inserida no *continuum* bem/serviço.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) destacam que há dois tipos de inovação em serviços. O primeiro modelo baseia-se no desenvolvimento de produtos determinados pela tecnologia, que pode ser chamado de *teoria da inovação empurrada*. Os exemplos aplicados neste caso são transformações ocorridas após a inserção de um novo produto, como a internet, quando, a partir dele, novos serviços são oferecidos. O outro modelo é o da *teoria da inovação puxada*, que faz menção ao desenvolvimento de um serviço a partir de alguma ocorrência ou oportunidade externa. O exemplo utilizado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) é o número de restaurantes abertos em Paris após a Revolução Francesa (antes da Revolução eram dois; após, mais de 500), quando os cozinheiros particulares descobriram que abrir os próprios negócios era uma solução para o desemprego.

Dois outros autores que se ocuparam em investigar como a literatura de inovação em serviços está estruturada foram Van der Aa e Elfring (2002). Segundo esses autores, a literatura de inovação em serviços pode ser organizada em três categorias: (i) uma que observa a inovação em processos no desenvolvimento de um bem ou serviço – categoria que permite a inclusão de trabalhos referentes à modularização, como os citados por Sundbo (1984); (ii) outra que considera a influência da TI e da Comunicação – categoria que permite incluir os estudos de Pavitt (1984) e Miozzo e Soete (2001); e (iii) uma terceira, que analisa as inovações organizacionais e tecnológicas de maneira integrada –

categoria que permite incluir Quinn e Paquette (1990), Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj (2002).

No entanto, é importante aqui destacar a “modularização”, também citada por Quinn e Paquette (1990). Esses autores, no entanto, a observam como um “modelo de negócios” que uma organização pode propor-se em vistas de obter máxima eficiência, como a redução dos custos, melhor controle de qualidade ou mesmo segmentação. Quinn e Paquette (1990) não a delimitam somente em “processos”, proposição defendida por Sundbo (1984), o que diferencia conceitualmente esses autores.

É preciso também observar que, (i) se a primeira e a segunda categorias (inovação em processos e abordagem tecnicista – emprega-se aqui o conceito de Gallouj e Weinstein (1997) – respectivamente) analisam a inovação sob uma base em que predomina o produto, situação que as pontua como duas categorias que observam a inovação em serviços de maneira simplista, como afirma Gallouj (2002), (ii) na terceira categoria (inovação organizacional e tecnológica integrada), em que Van der Aa e Elfring (2002) estão incluídos, há plena concordância com a abordagem Integrativa proposta por Gallouj e Weinstein (1997), mas também se ocupando em observar a tecnologia como parte que fomenta todo o processo inovador.

Sob essa condição, Quinn e Paquette (1990) explicam que, apesar de a tecnologia modificar modelos organizacionais, há situações em que os modelos organizacionais são modificados sem ter a obrigatoriedade da força tecnológica, como os casos de modularização em busca da redução de custos.

No entanto, a complementação proposta nesta categoria por Van der Aa e Elfring (2002), de verificar a inovação em serviços também sob a perspectiva do modelo de negócios da organização, reitera o conceito de empresa ampliada citado por Takahashi e Takahashi (2007) na condição de gerar e entregar valor, aproximando a função marketing e a função inovação conforme evidencia Drucker (1986), quando comenta sobre as duas funções empresariais.

Se observado dessa forma, o conceito dominante de “identificação dos ativos” da rede da empresa permite incluir atores produtivos instalados a montante e a jusante como elementos que podem gerar a inovação, como destacam Armour e Teece (1980) na Integração Vertical, por exemplo, permitindo, ainda, localizar essa forma de pensar a

inovação como participante do terceiro paradigma de Sundbo (1995): a inovação como Solução Estratégica.

Isso posto, a categorização feita nesta tese seguirá a denominação de Gallouj e Weinstein (1997). Como justificativa, o autor desta tese faz emprego do *continuum* bem/serviço de que o autores como Hoffman et al (2009) se serviram para distinguir um produto quanto ao atributo materialidade (tangível). Dessa forma, crê o autor desta tese, que as abordagens de inovação em serviços existentes na literatura, de certa forma mantem essa estrutura, o que permite, inclusive, melhor organização dos autores.

3.2.1 Abordagem tecnicista

Sua origem pode ser atribuída ao trabalho de Pavitt (1984), quando este, analisando as principais inovações adotadas na Grã-Bretanha entre os anos de 1945 e 1984, propôs uma taxonomia que classificava as empresas em quatro grupos: (i) *empresa de escalas intensivas*, (ii) *fornecedores especializados*, (iii) *empresas baseadas em ciências* e (iv) *empresas fornecedoras dominadas*. Apesar da relevância do trabalho, que proporcionou grande contribuição aos estudos da inovação em serviços, devido ao fato de Pavitt (1984) construir sua pesquisa a partir da trajetória tecnológica de um produto, Gallouj (2002, p. 7) afirma que o resultado não é “uma representação da variedade da trajetória da inovação em serviço”, sendo, de certa forma, incompleta.

Miozzo e Soete (2001) igualmente apresentam uma taxonomia de serviços baseada nos vínculos tecnológicos, observando o emprego da TI no modo como as organizações realizavam seus negócios e modificavam o modelo organizacional. Ao contrário de Pavitt (1984), que identificou quatro categorias nessas organizações, Miozzo e Soete (2001) identificam três: (i) *fornecedores dominados* – empresas que atuam em serviços pessoais (restaurantes, hotéis...) e serviços público e social (educação, saúde e administração pública); (ii) *redes físicas intensivas* – formadas por empresas dependentes de (a) redes físicas (comércio de transporte, viagem, atacado, distribuição) e (b) redes físicas de informação (finanças, seguradoras e comunicações); (iii) *baseada em ciência ou setores especializados* – provedores de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, estão distribuídos em diversos setores industriais, como farmacêutica e eletrônica (nos anos recentes, são empresas ligadas no desenvolvimento de *software* e

TI). Segundo Gallouj (2002), se comparadas as taxonomias de Pavitt (1984) e de Miozzo e Soete (2001), “a trajetória de serviços ainda é dominada pelos fornecedores, ainda que dessa vez se incluam os fornecedores de TI” (GALLOUJ, 2002, p. 9). Importante destacar que, em ambas as taxonomias, a inovação em serviços emerge em consequência da inovação tecnológica. É relevante inserir também no debate que esses autores, de certa forma, apresentam a inovação em serviços além dos limites da organização. A inclusão de atores externos, como fornecedores presentes na rede, posiciona a inovação como uma Solução Estratégia, em clara referência ao terceiro paradigma de Sundbo (1995). As principais diferenças entre as duas taxonomias são apresentadas na Figura 13.

Figura 13 – Correspondência entre a taxonomia de Pavitt (1984) e a taxonomia de Miozzo e Soete (2001)

Fonte: Gallouj (2002, p. 7)

A afirmação de Gallouj (2002, p. 9) de que “a trajetória de serviços ainda é dominada pelos fornecedores”, é exemplificada pelas quatro ondas inovadoras citadas por Leal, Dalmazo e Ferrari (2012) e apresentadas no Quadro 9.

É importante destacar que, apesar de as empresas citadas, se tratadas isoladamente, serem exemplos de inovadoras, o objetivo de inseri-las nesta parte da tese é evidenciar a importância que o produto por elas comercializado teve nas relações de serviços dos usuários, confirmando a assertiva de Gallouj (2002) no tocante aos fornecedores de TI; ao mesmo tempo inclui-se no debate o aspecto de transformação, tema que será detalhado no tópico 3.2.2 (Abordagem baseada em serviços).

Quadro 9 – Ondas inovadoras na TI

Anos 1960	Anos 1980	Anos 1990	Anos 2000
Semicondutores	Computadores pessoais	Navegador de internet	Mídias sociais
Popularização dos semicondutores, gerando um <i>boom</i> no mercado de informática.	Criação do modelo padrão de computador pessoal pela Apple, com o lançamento do Macintosh.	O <i>Netscape</i> permite que leigos acessem com facilidade a internet.	Criação de sites que concebem novas formas de relacionamento entre pessoas e empresas.
Surgem as primeiras empresas de tecnologia: HP e IBM	A Microsoft lança o sistema operacional Windows, que torna o PC acessível.	Em 1998, a Microsoft inclui o navegador Internet Explorer no sistema Windows, que se torna o <i>software</i> dominante.	Empresas como Facebook têm quase um bilhão de usuários, ou 80% dos internautas.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Leal, Dalmazo e Ferrari (2012)

Posteriormente, Barras (1986) verificou que as novas tecnologias e o desenvolvimento de setores industriais reverberavam nos setores de serviços e em bens de consumo, impacto que, após dois séculos da Revolução Industrial, ainda carecia de estudos detalhados.

Para Barras (1986), “um entendimento desse processo de transmissão requer uma visão mais completa da inovação tecnológica e difusão do que é fornecido pelo modelo tradicional de *demand-pull*” (BARRAS, 1986, p. 161). Segundo esse autor, “dentro da teoria econômica, praticamente tem sido nenhuma as considerações a respeito da

inovação em serviços, com os modelos de inovação desenhados quase que exclusivamente a partir da análise do processo de fabricação” (BARRAS, 1986, p. 161).

O processo de transmissão de uma nova tecnologia explica, para Barras (1986), a dinâmica do ciclo de crescimento desse mesmo produto, de modo que, superadas as etapas de aceitação pelo mercado – o autor destaca três fatores que regulam essa taxa de adoção e difusão da nova tecnologia: (i) o *trade off* preço/desempenho, que exerce forte influência no custo do investimento e na rentabilidade da adoção; (ii) o risco ou incerteza associado ao investimento; (iii) a estrutura de mercado na indústria adotante – ocorrerá um desenvolvimento paralelo no setor de serviços, de forma que, para Barras (1986), se torna possível construir uma teoria de inovação em serviços baseada na ideia de um “ciclo reverso do produto”, ou seja, em sentido contrário à própria adoção da nova tecnologia.

O principal questionamento de Barras (1986, p. 165) é “como a inovação ocorre na indústria do usuário, como serviço?”. Como resposta, o autor propõe um modelo de inovação que considere a teoria do ciclo do produto, mas que pressupõe que após a nova tecnologia ser aceita e utilizada em uma nova indústria, o ciclo passa a operar em direção oposta (BARRAS, 1986).

[...] Em resumo, as três fases do ciclo reverso do produto são constituídas por uma primeira fase em que as aplicações da nova tecnologia são projetadas para aumentar a eficiência da distribuição dos serviços existentes; uma segunda fase na qual a tecnologia é aplicada para melhorar a qualidade dos serviços e uma terceira fase em que a tecnologia auxilia na transformação de novos serviços. Além disso, essa sequência de fases no ciclo reverso do produto dentro de indústrias utilizadoras será paralela à sucessão de fases do ciclo normal do produto dentro das indústrias de bens de capital [...]. Ambos os processos de inovação vão orientar as trajetórias de inovação dentro das indústrias de serviços, e haverá realimentação considerável e interação entre os dois processos, como, por exemplo, quando as inovações na prestação de serviços criarem novas exigências [...], levando a inovações secundárias. (BARRAS, 1986, p. 165-166)

Segundo Barras (1986), na primeira fase do ciclo, a tendência é concentrar-se em inovações incrementais de processo, transformando o modo de entrega dos serviços.

À medida que a nova tecnologia é adotada e os impactos de aceitação minimizados, o ciclo reverso do produto inicia sua segunda fase, em que os processos de inovação são mais radicais, ocasionando a eficiência na distribuição dos serviços.

Há assim uma fase de transição, “entre a melhoria da eficiência da prestação de serviços existentes e a geração de novos tipos de serviços” (BARRAS, 1986, p. 167). Por fim, a terceira fase envolve uma mudança qualitativa nos serviços, possibilitando a geração de um novo serviço.

As atenções voltam-se nessa fase para a diferenciação e o desempenho do produto, com claro objetivo de conquistar novos mercados (BARRAS, 1986) (Quadro 10).

Quadro 10 - Principais características do ciclo reverso do produto, de Barras (1986)

Fase do ciclo	Principais formas de inovação	Esforço competitivo	Tecnologias que permitam	Exemplo
Fase 1	Processo de inovação incremental	Melhoria da eficiência do serviço (redução de custo)	<i>Mainframe</i>	Informatização dos registros de seguro, registros de política, pessoal e folha de pagamento
Fase 2	Processo de inovação radical	Melhoria da qualidade do serviço	Mini e microcomputadores	Gestão informatizada de habitação com listas de espera na administração pública local, cotações <i>on line</i> de apólices de seguros, caixas eletrônicos
Fase 3	Inovação do produto	Novo serviço	Redes de trabalho	<i>Home banking</i>

Fonte: Gallouj (2002, p. 13)

Neste ponto, é relevante destacar a observação de Vargas (2006) com relação aos escritos de Barras (1986). Ele afirma que o modelo de ciclo reverso do produto é útil nos estudos sobre a difusão das inovações tecnológicas que se aplicam no setor de serviços, pois, destaca Vargas (2006, p. 73), foi “a partir dos seus estudos, (que) muitos outros o seguiram, sobretudo em relação ao caráter tecnicista (da inovação em serviços)”. Essa observação igualmente está presente em Gallouj (2002), quando este

afirma que o trabalho de Barras (1986) foi uma tentativa pioneira em propor uma teoria de inovação em serviços.

No entanto, retomando Barras (1986), uma confusão envolve o conceito de inovação em serviços, em particular quando este representa um "novo serviço". Devido ao atributo intangibilidade (que, como citado anteriormente, é um atributo herdado dos economistas clássicos), Barras (1986, p. 167) diz que

[...] a literatura econômica, muitas vezes, pressupõe que eles (novos serviços) são processos – confundindo o "produto", que é o serviço consumido por uma empresa ou casa, com o "processo", que é o modo de entrega do serviço. (BARRAS, 1986, p. 167)

Importante destacar que essa observação igualmente está presente no Manual de Oslo (1997, 2005).

Um dos principais críticos de Barras (1986) é Sundbo (1997), para o qual, a inovação em serviços não segue uma trajetória tecnológica, como em Dosi (1982), mas uma trajetória profissional, em que a tecnologia é apenas um vetor entre vários existentes.

3.2.2 Abordagem baseada em serviços

O principal foco de atenção desta abordagem está na observação da relação vendedor-comprador, verificando, por exemplo, todas as características existentes na transação, como a irreversibilidade e a inter-relação, ambas citadas por Teece (1996). Segundo afirma Vargas (2006), é precisamente nesse caráter relacional entre dois agentes que as oportunidades de inovação em serviços acontecem.

Dois autores merecem destaque por compartilharem essa forma de abordagem: Sundbo (1997) e Gadrey (2000). Sundbo (1997), por exemplo, reitera sua escolha por esta abordagem quando afirma que a literatura da inovação, para ele bastante esparsa (há de recordar que Sundbo (1995) propõe três paradigmas para compreender e organizar a inovação), igualmente trata a inovação em serviços não a analisando sob os aspectos principais. Essa opinião está igualmente presente em Gadrey (2000), que reitera que, por essas abordagens terem sido baseadas em definições inadequadas, sempre direcionaram os debates da inovação em serviços para modelagens erradas.

Para Sundbo (1997), se o serviço surge na relação entre dois agentes, um produtor e outro comprador, a inovação em serviços precisa observar os extremos dessa relação, de modo que os debates devem considerar que, além da inovação incremental e inovação radical, há a organização e o indivíduo que dela participa.

A inovação é, portanto, um processo de aprendizagem e, sendo a irreversibilidade uma das características do serviço, há um constante aprendizado por quem o pratica – tanto do indivíduo quanto da organização –, que obrigatoriamente está inserida no processo. Na Figura 14, a dificuldade em delimitar a área em que ocorre o processo de aprendizagem, sempre contínuo, e as inovações que dele surge independente se incremental ou radical, é apresentada na área rachurada.

Relevante, inclusive, resgatar a afirmação feita no Capítulo 2, tópico 2.1, onde o elemento humano é um recurso relevante nas inovações.

[...] A extremidade esquerda é a inovação radical, que cria uma mudança grande na rotatividade ou no lucro, enquanto a extremidade direita é a inovação organizacional com a criação de pequenas mudanças que, juntas, podem alterar a rotatividade ou o lucro. O processo de aprendizagem poderia ser individual, o que significa que apenas alguns indivíduos na organização aprenderiam, ou geral, em toda a organização. O terceiro quartil da escala (a partir da esquerda) é um problema, já que a inovação incremental e a aprendizagem organizacional podem fundir-se. Essa situação é clara na nova literatura sobre inovação e mudança organizacional [por exemplo, Kaoter, 1983, 1989], onde os processos de inovação incrementais são tão complexos e difusos que pode ser difícil distingui-los dos processos de aprendizagem. (SUNDBO, 1997, p. 439)

Figura 14 – Escala para localização das inovações de Sundbo (1997)
Fonte: Sundbo (1997, p. 439)

Interessante observar que a escala proposta por Sundbo (1997), quando associada a sua forma de pensar a inovação como passível de estrutura sob três paradigmas (Sundbo, 1995), de certa maneira insere no debate que a inovação em serviços acontece em níveis diferentes de relação: (i) micro, entre duas pessoas, (ii) médio, entre dois departamentos, (iii) macro, entre organizações. Quando assim observado, é preciso fazer referência a

sua estrutura de pensar esses paradigmas, de modo que a inovação percebida como Solução Estratégica é quem mais observa, de maneira incisiva, as relações existentes.

A trajetória tecnológica de Dosi (1982), defendida como elemento central pelos adeptos da Abordagem Tecnicista, como Barras (1986), por exemplo, é assim somente um vetor presente (e não exclusivo), sendo relevante considerar a trajetória profissional e o aprendizado gerado nesses diversos níveis.

Se há aprendizagem da organização, há também a cultura da organização e do indivíduo, como afirma Elliot (1988), de modo que é possível inferir que nas relações empresariais, mesmo naquelas que acontecem no mesmo setor de atividade empresarial da organização, igualmente devem ser observadas as relações sociais locais, como os grupos e comunidades (ELLIOT, 1988). Dessa maneira colocado, a relação social ocorrida em seu menor nível, entre duas pessoas, denota sempre um ato de saída, objeto de pesquisa de Gadrey (2000).

É Gadrey (2000) quem insere no debate a noção de saída na atividade serviço, recordando um atributo presente na literatura e também nos escritos de Hill (1977), que é a noção de identidade. Para este autor, a “imaterialidade”, de que muitos pesquisadores ainda se servem para explicar serviços, somente foi adequada nos primeiros anos da era industrial, instante em que foi concebida. Nos dias atuais, com o desenvolvimento técnico e científico, muitos serviços são criados e acumulados, possibilitando mudanças relevantes em diversos setores econômicos (GADREY, 2000). Dessa maneira, Gadrey (2000) pondera que são os aspectos de mudança que realmente deveriam ser observados.

Essa situação, por exemplo, pode ser exemplificada quando se detalham as redes colaborativas de inovação e as atenções existentes nas relações profissionais construídas, como descreve Bogers (2011). As redes colaborativas entre empresas, passíveis de entendimento como relações empresariais, utilizam serviços profissionais (pessoas ou departamentos) e o mapeamento dos processos (condição para que a inovação seja replicada) para (A) em um primeiro momento gerar a aprendizagem citada por Sundbo (1997) e (B) em um segundo momento propor um produto (simultaneamente bem e serviço), que mesmo passível de produção e comercialização, implicará um aspecto de mudança nas duas organizações, como identifica Gadrey

(2000). Importante destacar que esse aspecto de mudança ocorrerá em toda relação de serviços, seja entre organizações (*Business to Business – B2B*) ou consumidor final (*Business to Consumer – B2C*).

Assim, retomando o pensamento da inovação em serviços sob uma abordagem baseada (e orientada) por serviços, se em um primeiro momento da história econômica os aspectos de produção e comercialização foram considerados, o que de certo modo possibilitou a identificação dos atributos que definem serviços e são amplamente citados pela literatura, a partir dessa nova condição, os aspectos de transformação (ação de mudança posterior à realização do serviço) tornam-se importantes e precisam ser considerados. No modelo proposto (Figura 15), o atributo “identidade”, citado por Hill (1977) para a transformação do insumo em produto final (bem), é resgatado e aplicado em uma condição de saída, situação observada por Hill (1999). Esta nova condição proposta por Hill (1999) é superior ao estado de processo empregado por Hill (1977), emprestando aqui o mesmo nome, mas em uma situação de transformação da própria identidade dos atores envolvidos no processo de construção do serviço após a relação de troca, considerando que a transação modificou esses dois atores. Trata-se, portanto, de uma condição de saída, taxonomia esta comentada por Hill (1999).

Figura 15 – Perspectivas do serviço inserindo-se o aspecto de mudança na relação de consumo

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Hill (1999)

Entretanto, como percebido, isolar perfeitamente o serviço de um bem é, concomitantemente, delicado e passível de questionamento. Mesmo que uma ação inovadora esteja predominantemente baseada em serviços, ela ocorre simultaneamente também em um bem. Os adeptos dessa forma de pensar acreditam que uma abordagem mais integrativa, com a inovação em serviços acontecendo no *continuum* entre bem e serviço, seja mais acertada, em detrimento das abordagens separatistas, como as observadas em apenas um extremo.

3.2.3 Abordagem integradora

Gallouj e Weinstein (1997) afirmam que este grupo é o que mais se aproxima da definição proposta por Schumpeter (1961), na qual identificou várias formas diferentes de inovação, como a introdução de um novo bem, a introdução de um novo sistema de produção, a descoberta de uma nova fonte de matéria-prima ou semiacabados, a conquista de um novo mercado e o estabelecimento de uma nova organização (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p. 538).

Para construir sua base teórica, Gallouj e Weinstein (1997) afirmam que o ponto de partida ideal é investigar as especificidades das atividades de serviço, de modo que seja possível reformular a análise da inovação. Para Gallouj e Weinstein (1997), quando se observa somente a inovação sob o padrão tecnológico, “concentra-se mais nos efeitos da inovação ao invés de seu verdadeiro conteúdo e característica” (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, p. 538). Como resultado, os estudos de maneira geral têm se ocupado em investigar duas linhas: uma que distingue a inovação de produto da inovação de processo; outra que observa principalmente os contrastes existentes, separando inovações principais (radicais) de inovações secundárias (incrementais).

Saviotti e Metcalfe (1984) foram dois importantes autores que verificaram a integração bem/serviço num produto. Segundo eles, todo produto traz em si determinada tecnologia, que é simultaneamente a saída de uma instituição produtora e a entrada para uma instituição usuária.

A instituição usuária tem dois interesses relevantes no produto: nos serviços que serão executados e no custo econômico necessário para adquiri-lo. Em paralelo, a instituição produtora fornecerá esses serviços, interesse principal do usuário, por meio de uma combinação de características técnicas, de modo que é possível descrever o produto transacionado como resultado da combinação de dois conjuntos de características: (i) as técnica (X_i); (ii) e as de serviço (Y_i) (Figura 16).

Figura 16 – Representação de um produto na forma de dois conjuntos de características, técnicas e de serviço, e um padrão de mapeamento

Fonte: Saviotti e Metcalfe (1984, p. 142)

A condição de transformar um produto físico em serviço por meio do oferecimento de uma solução foi igualmente destacada por Gronroos (2004). Servindo-se desse modelo (Figura 17), Saviotti e Metcalfe (1984) observam as várias possibilidades de mudança tecnológica, que, se alteradas em qualquer nível na dimensão X, alterariam o tipo e o nível de serviço em Y.

Essas alterações, se pensadas exclusivamente as características do produto, podem conduzir a mudanças tecnológicas contínuas ou descontínuas, quando estas passam a propor características radicalmente novas.

Nesta situação, destacam os autores, tem-se o que a literatura de inovação apresenta como inovações radicais ou incrementais, obtidas por meio de continuidade ou descontinuidade (SAVIOTTI; METCALFE, 1984).

Merece destaque nos estudos de Saviotti e Metcalfe (1984) a sistemática empregada na classificação das características de serviço. Segundo os autores, é possível categorizá-los em **serviços principais**, que determinam a introdução da tecnologia, **serviços complementares**, que facilitam o desempenho dos serviços principais, e as **externalidades**, serviços indesejados que devem ser minimizados.

Outra importante contribuição de Saviotti e Metcalfe (1984) pode ser pontuada na investigação da instituição produtora, na qual, segundo destacam os autores, observa-se que cada produto é o resultado de processos específicos empregados em sua produção, sendo alguns desses processos, em parte, independentes das características do produto. Dessa forma, Saviotti e Metcalfe (1984) inserem a dimensão processo (Z) no modelo, considerada, segundo afirmam os próprios autores, “crucial para uma nova tecnologia” (SAVIOTTI; METCALFE, 1984, p. 144).

Figura 17 – Relação entre ambiente econômico e tecnologia de produto e processos

Fonte: Saviotti e Metcalfe (1984, p. 144)

Nesse sentido, partindo dos agrupamentos propostos por Gallouj e Weinstein (1997) para analisar as especificidades nesse *continuum*, as variáveis de decisão do marketing aplicadas em bens e serviços acabam por receber uma análise pormenorizada do autor conforme a abordagem de que este se serve.

3.3 Considerações acerca da Inovação em Serviços

A despeito da definição de serviços, um fato merece ser pontuado: a função serviço sempre foi observada, e, portanto definida, a partir dos aspectos de produção e comercialização, o que de certo modo limitou sua compreensão.

Como destaca Gadrey (2000), os critérios técnicos que caracterizam serviços foram organizados a partir de três abordagens – produção, coprodução e comercialização –, de modo que analisá-los somente sob a primeira e a terceira perspectivas tende a tornar limitado o objeto pesquisado. Quando se observa especificamente a segunda perspectiva citada por Gadrey (2000) – coprodução –, a noção de saída se faz evidente. Lovelock e Gummesson (2004), por exemplo, afirmam que, ao contrário de um bem físico no qual há transferência de propriedade, em serviços há somente a posse temporária do mesmo.

Seguindo na própria limitação citada por Gadrey (2000), esta se faz perceptível quando se insere o conceito de inovação, que, como visto, igualmente traz aspectos dissonantes em sua definição e compreensão, de modo que a função “inovação em serviços” passa a encerrar em si uma dupla condição problemática quando vista sob a perspectiva do marketing: (i) a primeira, no tocante à redução de serviços apenas como um processo, e (ii) a segunda, como a não necessidade de sistematizar sua ocorrência pela incapacidade de mensurar o critério produção.

No entanto, é preciso recordar que essa situação remonta aos primeiros anos da Revolução Industrial, período em que, devido à origem dos produtos manufaturados, os critérios técnicos sempre foram empregados como parâmetro para explicar e compreender produtos. Entretanto, dadas as futuras demandas de mercado que se desenham às empresas de serviço, como destaca Sundbo (1994), é urgente que a Academia e os teóricos de marketing redefinam a forma como se compreende o conceito “serviço”, se esta área do conhecimento das ciências sociais realmente deseja ter uma área conceitual que lhe seja própria.

A definição de identidade proposta por Hill (1977) na transformação da matéria-prima em produto final físico, observando a perda da identidade como principal característica, igualmente pode ser aplicada em serviços, observando a alteração no usuário a partir da produção/comercialização do serviço, como a posse temporária do mesmo.

Se dessa forma for compreendido, o atributo “transformação” pode ser inserido como um resultado posterior ao atributo “comercialização”, inferindo diretamente a mudança que ocorre na relação produção/consumo. Essa noção de saída foi citada por Hill (1999), sendo proposta como uma nova taxonomia.

Entre as formas de compreender inovação em serviços, mostrou-se evidente que o predomínio de uma teoria materialista fez com que autores como Gallouj (2002) propusessem um pêndulo analítico no qual a inovação em serviço ocorre por meio de três diferentes abordagens: (1) uma predominantemente técnica, condição que afirma que as inovações em serviços são decorrentes de novas tecnologias; (2) uma predominantemente orientada para serviços, que observa o caráter relacional; e (3) por fim, uma terceira que afirma que a inovação em serviços não é passível de um aspecto único, ou bem ou serviço, mas sim de um misto entre os dois e que, em determinado momento, um se torna dominante nesse *continuum* (Figura 18).

Figura 18 – Pêndulo analítico da inovação em serviços

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Gallouj (2002)

Na primeira abordagem, *Tecnicista*, encontram-se autores como Barras (1986), que propõe o ciclo reverso do produto para explicar a maneira como ocorrem as inovações em serviço. No entanto, é necessário destacar que, em Barras (1986), o que se observa não é exclusivamente a inovação em serviços como elemento principal, mas sim a inovação como elemento secundário à trajetória tecnológica proposta por Dosi (1982). Por essa razão é que autores como Sundbo (1997) criticam a posição de Barras (1986), pois, segundo afirma Sundbo (1997), a tecnologia é apenas um vetor passível de análise. Quando percebida dessa maneira, a inovação em serviços obedece a uma trajetória profissional específica, o que significa compreendê-la por meio de uma atividade ou setor.

Na segunda abordagem, *Orientada para Serviços*, a relação se atém exclusivamente ao momento produção/consumo. Importante reiterar que essa separação, de certa forma, é corresponsável pela manutenção dos atributos que caracterizam serviços sob os aspectos produção e comercialização, sendo inclusive possível organizar os atributos que caracterizam serviços na literatura atual. Gadrey (2000) sustenta que as atuais mudanças nos ambientes científico e tecnológico precisam, de certa forma, ser observadas para redefinir essa mesma relação. Se em um primeiro momento a “imaterialidade” possibilitou a sedimentação dos conceitos citados, dadas as novas condicionantes técnicas, essa mesma “imaterialidade” não se aplica mais. As relações entre produção/consumo são constantemente alteradas por ações de estímulo/aprendizagem, o que torna possível, sim, sistematizar sua ocorrência tanto como processo (no período de sua construção) quanto como serviços (no período de seu consumo e transformação). Porém, mesmo nessa forma de abordagem, a separação perfeita bem/serviço não é possível, o que fomenta a construção de uma abordagem integradora.

Na terceira abordagem, *Integradora*, a inovação em serviços ocorre dentro de um *continuum*. Gallouj e Weinstein (1997) afirmam que esta forma de abordar a inovação em serviços é a que mais se aproxima da definição ampla e aberta proposta por Schumpeter (1961). Vale recordar que, segundo Gallouj e Weinstein (1997, p. 538), observar a inovação somente sob o aspecto tecnológico é “concentrar-se mais nos efeitos da inovação ao invés de seu verdadeiro conteúdo e característica”. Se pensado que o efeito é a modificação da trajetória tecnológica de Dosi (1982), enquanto o conteúdo e a característica são as modificações na relação produção/consumo da

abordagem Orientada para Serviços, há a possibilidade de compreender a base da inovação em serviços por meio de um *continuum*, observadas as condições do produto e as especificidades do mercado a que este se destina. Entre os autores que melhor explicaram esta condição destacam-se Saviotti e Metcalfe (1984). Segundo eles, na relação entre características técnicas e processos, ocorre a inovação em processos, enquanto na relação entre as características técnicas e serviços, ocorre a inovação em serviços. Por fim, na conclusão deste tópico, os autores referenciados a partir das três categoriais propostas por Gallouj e Weinstein (1997) são organizados no Quadro 11.

Importante destacar que a partir deles alguns pressupostos foram identificados e serviram na orientação de um modelo para avaliação da inovação em serviços.

Quadro 11 – Autores referenciados na revisão teórica de inovação em serviços e pressupostos

Abordagem Tecnicista	
Autor	Pressupostos
1. Pavitt (1984)	1. A inovação em serviços é uma consequência da inovação tecnológica de um produto, conforme o setor e atividade da organização.
2. Barras (1986)	2. Teoria do Ciclo Reverso do Produto, sendo a inovação em serviço a última etapa de uma inovação tecnológica.
3. Miozzo e Soete (2001)	3. Taxonomia de serviços baseada em vínculo tecnológico, ocorrendo a realização dos negócios e a modificação do modelo organizacional.
Abordagem Orientada para Serviços	
Autor	Pressupostos
1. Sundbo (1997)	1. A inovação é um processo de aprendizagem, sendo constante a necessidade de aprendizagem – Trajetória Profissional.
2. Gadrey (2000)	2. Inclusão dos aspectos de mudança de saída na relação produtor/consumidor.
3. Bogers (2011)	3. Atenção às redes colaborativas profissionais

Continua

Abordagem Integrativa	
Autor	Pressupostos
1. Saviotti e Metcalfe (1984)	1. Todo produto traz em si uma tecnologia, sendo esta a saída de uma instituição produtora e a entrada para uma instituição usuária.
2. Gallouj e Weinstein (1997)	2. Entender as especificidades das atividades de serviço para formular a análise da inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores referenciados

Assim, evidencia-se que a literatura de inovação em serviços pode ser organizada a partir do *continuum* bem/serviço para as diferentes abordagens, não excluindo a relação com um produto material, mas também inserindo o consumidor como um elemento necessário a sua criação.

No entanto, sendo o marketing uma função empresarial (DRUCKER, 1986), com atribuição de identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais (KOTLER; KELLER, 2012), faz-se necessário verificar como ele compreende a inovação, antes de observar como marketing de serviços, uma das linhas de estudo da função marketing, se ocupa em compreender a inovação em serviços, uma das linhas de estudo da função inovação.

Porém, é relevante destacar que o próprio marketing foi construído ao longo do tempo, sendo sua filosofia moldada conforme evoluíram os processos de troca da sociedade. Analisar como esse processo se deu e identificar sobre qual elemento o marketing hoje se baseia é ação desenvolvida pelo autor da tese no Capítulo 4.

4 A INOVAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING

Para Hunt (1992), a afirmação de que marketing é uma disciplina aplicada significa somente definir sua essência, em base estabelecida por ser “o marketing uma profissão e seu ensino uma disciplina profissional” (HUNT, 1992, p. 304). Entretanto, essa mesma afirmação não estabelece de qual assunto o marketing trata.

Kotler e Keller (2012, p. 3) citam que “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”, assim, considerando a observação de Hunt (1992), pode ser compreendido como uma filosofia aplicada em negócios que evoluiu conforme os processos de troca da sociedade.

Sob essa condição, é possível afirmar que os processos de troca sempre existiram, remontando as origens do marketing, como pensamento, aos antigos filósofos gregos até chegar às definições e práticas que se concebem nos dias atuais (SHAW; JONES, 2005). Portanto, faz-se necessário estabelecer o que se compreende por marketing antes de ocupar-se da forma sob a qual a inovação é compreendida.

Neste capítulo, a construção conceitual do marketing é apresentada nas dez escolas de pensamento organizadas por Shaw e Jones (2005) e relacionadas com os períodos e ideias fundamentais identificadas por Vargo e Lusch (2004b). Nota-se que o pensamento do marketing evoluiu de uma prática estritamente empresarial para um pensamento social, o que ocasionou modificações em sua estrutura teórica e prática gerencial.

O conceito de valor tornou-se elemento central na função marketing. Se em um primeiro momento, o valor está encerrado nos limites verticais da organização (proposição de valor), com a evolução do pensamento em marketing, ele passa a ser construído na rede de relacionamento da própria organização (rede de valores integrantes da proposição de valor da organização). Porém, se pensado que a atribuição do marketing é facilitar os processos de troca entre produtor/cliente, a noção de valor também acontece nesse ponto de contato (valor de troca) e posteriormente acontece de forma isolada, apenas no cliente, como valor de uso. Dessa forma, o valor passa a ter suas etapas de criação (empresa/cocriação/cliente) e determinantes de resultado (encontro/benefícios/experiência/contexto do encontro), podendo assim estar dominante em um bem ou serviço.

Na Figura 19, a organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 4 é apresentada.

Figura 19 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 4

Fonte: Elaborada pelo autor

A partir dessas considerações iniciais, é apresentado o Capítulo 4.

4.1 Construção Conceitual do Marketing

“O marketing está por toda parte” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 1). Shaw e Jones (2005) afirmam que o marketing foi pensado e praticado desde os tempos mais antigos e que evoluiu conforme os processos de troca nas sociedades. Segundo Shaw e Jones (2005), somente no século XX é que as ideias do marketing se tornaram uma disciplina acadêmica, no entanto esta sempre fez uso de outras escolas de pensamento de maneira que, em cada período, uma abordagem específica fosse predominante.

Day e Montgomery (1999), por exemplo, observam que as quatro questões fundamentais, que norteiam a área do marketing – (i) como os clientes realmente se comportam?, (ii) como os mercados funcionam e evoluem?, (iii) como as empresas se relacionam com seus mercados? e (iv) quais são as contribuições do marketing para o desempenho organizacional e o bem-estar social? –, contribuíram para a própria fragmentação do conceito o que de certa forma se faz evidente nas escolas de pensamento citadas por Shaw e Jones (2005). Uma das formas citadas por Day e Montgomery (1999) para compreender o marketing é observá-lo como um processo em que há troca de valor e esta é sempre realizada em um ambiente de mercado dinâmico e contextual, condição também presente em Ballantyne e Varey (2008).

Portanto, observar a evolução do marketing a partir das abordagens praticadas permite ao pesquisador compreender as diferentes perspectivas de pensamento, que foram aplicadas em sua prática (SHAW; JONES, 2005). Vargo e Lusch (2004b) igualmente utilizam dessa prática para fundamentar seus argumentos.

Inicialmente, Shaw e Jones (2005) afirmam que são dez as escolas de pensamento em marketing. Uma apresentação sucinta de cada escola, com a questão central que cada qual se propõe a responder, é apresentada.

1. **Escola das Funções do Marketing:** a preocupação central desta escola foi a questão “qual é o trabalho do marketing?” (SHAW; JONES, 2005, p. 243). Segundo afirmam os autores, essa escola teve início nos anos 1910, apresentou um rápido crescimento nos anos 1920, entrou em maturidade nos anos 1940, alcançou o pico em 1950, começou a declinar nos anos 1960 e foi descartada nos anos 1970. Shaw e Jones (2005) observam que, durante esse período, vários autores listaram diversas funções que seriam atribuições do marketing, o que evidenciava uma dificuldade em estabelecer um conceito dominante. Arch Shaw (1912 *apud* SHAW; JONES, 2005, p. 243) identificou cinco funções: “(i) partilha de risco, (ii) transporte das mercadorias, (iii) financiamento das operações, (iv) venda dos bens e (v) montagem, classificação e transferência”. Por sua vez, Weld (1917 *apud* SHAW; JONES, 2005, p. 246), acrescenta sete outras funções: “(i) risco, (ii) transporte, (iii) financiamento, (iv) venda, (v) montagem, (vi) rearranjo (triagem, classificação e organização a granel) e (vii) armazenamento”. Posteriormente, Clark (1922 *apud* SHAW; JONES, 2005, p.

246), reduz para três as funções do marketing, organizando-as em subfunções, sendo (i) troca (compra e venda), (ii) distribuição física (armazenagem e transporte) e (iii) funções facilitadoras (financiamento, risco e padronização). A despeito de vários outros autores, merecem destaque as funções estabelecidas por McGarry (1950 *apud* SHAW; JONES, 2005, p. 246-247), de que seriam seis as funções do marketing: (i) contratual (busca de compradores e vendedores), (ii) *merchandising* (ajuste dos bens às exigências do mercado), (iii) preços (escolha do preço), (iv) propaganda (condicionamento dos compradores ou vendedores para uma atitude favorável), (v) distribuição física (transporte e armazenamento das mercadorias) e (vi) encerramento (conclusão do processo de comercialização). Com essas novas funções, Shaw e Jones (2005) afirmam que McGarry (1950 *apud* SHAW; JONES, 2005) semeou as bases do que seria o trabalho dos gestores do marketing, o que proporcionou um direcionamento para um estudo dos fluxos de marketing, ação de que se ocupou a Escola Institucional, que surgiu com a tarefa de compreender a gestão da comercialização.

2. **Escola de *Commodities* (Escola de Mercadoria):** esta escola de pensamento de marketing ocupa-se em distinguir as diferenças entre as mercadorias comercializadas (bem e serviço). A preocupação central dessa escola de pensamento era a classificação da mercadoria. Data desse período a classificação de bens industriais estabelecida por Copeland (1924 *apud* SHAW; JONES, 2005,), que listou cinco categorias organizadas de bens industriais, a que posteriormente McCarthy (1960 *apud* SHAW; JONES, 2005) acrescentou uma sexta. Essas categorias são organizadas em *bens industriais utilizados na produção* ((i) instalações e (ii) equipamentos e acessórios), *produtos utilizados nos processos de produção* ((iii) matéria-prima e (iv) peças) e *categorias de despesas utilizadas como apoio ao negócio* ((v) materiais para serviço e (vi) apoio, manutenção, reparo, operação do negócio e operações comerciais). Ainda que o foco de trabalho de Copeland (1924 *apud* SHAW; JONES, 2005) tenha sido direcionado à indústria, seu trabalho serviu de base para o surgimento de diversos outros estudos, que passaram a categorizar as diferenças existentes nos tipos de produto, surgindo, entre eles, autores como Lovelock (1983) e Rathmell (1966).

3. **Escola Institucional:** esta escola de pensamento ocupa-se em verificar como atuam as instituições de marketing ou, como afirmam Shaw e Jones (2005, p. 252), “se refere àqueles que fazem o trabalho de marketing como os intermediários, incluindo atacadistas, agentes, corretores e varejistas”. A questão-chave desta escola é “existem muitos intermediários?”, de forma que sua atenção é descrever e analisar as instituições e explicar como acontecem as interações. Esta escola é a primeira a ocupar-se dos agentes intermediários (corretores, agentes, vendedores...), que são tratados como especialistas em determinadas áreas que têm como atribuição facilitar as transações entre as instituições. Dessa maneira, surge nesta escola uma preocupação em estudar a economia e seu funcionamento por meio das dimensões comportamentais nos canais de distribuição.
4. **Escola de Comércio Inter-regional:** a questão central desta escola de pensamento é “onde” a organização está localizada no mercado. Dessa forma, a localização geográfica e a competição (onde?), de certa forma trouxe novamente ao debate de pensamento do marketing as três primeiras escolas, a saber o “o quê?”, no que diz respeito às funções do marketing (Escola das Funções do Marketing), o “como”, no que se refere ao tipo de produto comercializado (Escola das *Commodities*), e o “quem”, que faz menção ao trabalho de quem executa o marketing (Escola Institucional). Segundo Shaw e Jones (2005, p. 256), “o ‘onde’ da escola de comércio inter-regional causou a mudança de paradigma na criação de novas escolas de pensamento na década de 1950, especialmente no ‘como’, ocasionando ênfase na gestão do marketing”. No artigo do autor, essa escola é apresentada somente como transição, não sendo portando apresentada no Quadro 12.
5. **Escola de Gestão de Marketing:** uma das questões centrais desta escola de pensamento é “como as organizações devem comercializar seus produtos e serviços?” (SHAW; JONES, 2005, p. 256). Segundo os autores, esta escola observou a perspectiva e a prática do marketing a partir dos vendedores. Segundo os autores, ela esteve originalmente limitada à perspectiva dos vendedores para os fabricantes, mas posteriormente incluiu varejistas, prestadores de serviço e outras formas de entidades não empresariais. Esta escola domina o marketing, apesar de manter um foco de microcomercialização (SHAW; JONES, 2005). Entretanto, os autores chamam a atenção para duas

ocorrências relevantes no período: a primeira com o artigo de Kotler e Levy (1969), quando esses autores propõe ampliar a aplicação do marketing para além de seu contexto empresarial e a segunda com o artigo de Lazer (1969), quando este afirma que o marketing deve servir também aos objetivos da sociedade, propondo, dessa forma, segundo Shaw e Jones (2005), o início de uma nova abordagem: o macromarketing. De maneira geral, essa escola concentra-se principalmente no marketing estratégico – com segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento – e no marketing operacional – com os elementos do marketing mix (produto, preço, promoção e praça). No entanto, advertem os autores que o P “produto” tem recebido muita atenção nos últimos anos, em parte porque as definições iniciais de comercialização para os produtos foram mal definidas (SHAW; JONES, 2005). Os argumentos de Vargo e Lusch (2004a) de que os serviços são mais fundamentais do que um bem são, na opinião de Shaw e Jones (2005, p. 259), “fortes”, de modo que serviços se apresentam nos dias atuais como uma subárea de estudo em gestão de marketing. Segundo Shaw e Jones (2005), a posse do produto sempre foi considerada nos primeiros pensamentos em marketing, no entanto o benefício passou a ser observado como elemento central.

6. **Escola de Sistema de Marketing:** essa escola de pensamento aborda diversas questões de marketing, como “‘o que é um sistema de marketing?’, ‘quem se envolve em marketing?’, ‘onde e quando o marketing é realizado?’, ‘como isso funciona’, ‘como é o sistema de comercialização de um bem?’” (SHAW; JONES, 2005, p. 260). Há, portanto, uma atenção com uma abordagem sistêmica, de modo que o marketing é apresentado como integrante de uma superestrutura que contém vários sistemas de pensamento. Segundo Shaw e Jones (2005), as discussões nessa escola de pensamento diminuiram a partir dos anos de 1970 (apesar da inserção do macromarketing na teoria), principalmente pela emersão da Escola de Gestão de Marketing e da Escola do Comportamento do Consumidor.
7. **Escola do Comportamento do Consumidor:** esta escola, segundo Shaw e Jones (2005), é uma das mais ecléticas em pensamento. De duas questões-chave ocupa-se esta escola. Uma referente à compra (busca e seleção) e outra referente ao consumo (uso e descarte) (SHAW; JONES, 2005). Há, portanto, uma separação entre quem adquire o produto e quem o consome, o que caracteriza

duas formas de abordagem. A base dos autores que exerceram importante influência nesta escola de pensamento teve origem na psicologia, psicologia social, sociologia e economia, de modo que, a partir dos anos 1950, começam a surgir as primeiras teorias de motivação. A partir dos anos 1960, esta escola experimentou grande crescimento, principalmente com estudos sobre atitude, motivação, influência, processamento de informação, hierarquia dos efeitos, difusão e adoção de inovação, cultura e subculturas, entre outros. Segundo Shaw e Jones (2005, p. 263), “o estudo do comportamento do consumidor parece perder apenas para a gestão de marketing em popularidade”.

8. **Escola do Macromarketing:** segundo Shaw e Jones (2005), esta escola desenvolveu-se devido ao interesse na abordagem dos sistemas, ou seja, no funcionamento entre a gestão do marketing e o comportamento do consumidor. As questões que esta escola de pensamento aborda são “qual o impacto de uma sociedade no sistema de marketing? Como a sociedade impacta a comercialização? Quanto é produtivo um sistema de marketing agregado? (SHAW; JONES, 2005, p. 264). Os autores desta escola de pensamento criticam que, apesar da popularidade das microáreas de pensamento do marketing, como gestão de marketing e comportamento do consumidor, as questões sociais existentes e que atuam no sistema são importantes demais para serem ignoradas (SHAW; JONES, 2005). Tópicos como concorrência de mercado, política global e meio ambiente, qualidade de vida e desenvolvimento do marketing são alguns com que se ocupam os adeptos desta escola de pensamento.
9. **Escola de Troca:** segundo Shaw e Jones (2005), esta escola de pensamento ocupa-se em analisar como operam as bases de uma troca. As questões-chave são “‘quem são as partes da troca?’, ‘qual é a motivação dessas partes para chegar a um acordo?’, ‘qual é o contexto de troca?’” (SHAW; JONES, 2005, p. 265). Para os adeptos desta escola, o valor de um produto não está limitado tão somente ao bem, serviço ou dinheiro utilizado, mas também nos recursos que serão colocados (tempo, energia, sentimentos) para que a troca seja efetivada. Dessa forma, quatro condições são necessárias: (i) ter no mínimo duas partes envolvidas no processo de troca, (ii) cada parte tem algo de valor a oferecer para o outro, (iii) as duas partes devem ter condições de comunicar-se entre si e (iv) livre-arbítrio de aceitar ou rejeitar a troca (SHAW; JONES, 2005). Importante destacar que esta escola de pensamento insere a noção de valor como premissa

fundamental para que ocorra a troca, atenção esta de que a gestão de marketing igualmente se ocupa.

10. **Escola da História do Marketing:** a décima escola de pensamento citada por Shaw e Jones (2005) faz menção aos pesquisadores que se ocupam em verificar as práticas e as técnicas empregadas ao longo da evolução de trocas na sociedade, assim como em identificar as formas como essas práticas foram introduzidas. A questão-chave desta escola é explorar o passado do marketing, motivo que, na afirmação dos autores, “parece ter um crescimento futuro” (SHAW; JONES, 2005, p. 269).

Dessa forma, é apresentado no Quadro 12 um consolidado das questões-chave que norteiam as escolas de pensamento citadas por Shaw e Jones (2005).

Quadro 12 – Escolas de pensamento em marketing identificadas de Shaw e Jones (2005)

Escola de Pensamento / Questão-chave	Foco de análise	Conceito e Teoria
Funções do marketing <i>Qual é o trabalho do marketing?</i>	Macro - Intermediários do marketing	Valor adicionado e atividades do marketing
Marketing de Mercadoria <i>Qual a diferença entre os produtos?</i>	Macro - fluxos do comércio - tipos de produtos	Classificação dos produtos - Industrial e Consumo Final - Conveniência, shopping e especialidades - Bens e serviços - Pesquisa e experiência
Marketing Institucional <i>Quem executa as funções do marketing de mercadorias?</i>	Macro - varejistas - atacadistas - intermediários - canais de distribuição	Canais de Distribuição - lacunas do mercado e fluxos - sistemas paralelos - Transações - Classificação e transformações - adiamento e especulação - conflito e cooperação - Poder e dependência
Gestão de Marketing <i>Como os gestores devem comercializar suas mercadorias?</i>	Micro - Empresa de negócios como vendedor/ fornecedor - Qualquer indivíduo ou organização como fornecedor	- Marketing mix - Orientação para o consumidor - Segmentação, mercado-alvo e posicionamento Continua

Escola de Pensamento / Questão-chave	Foco de análise	Conceito e Teoria
Marketing de Sistema <i>Qual é o sistema do marketing? Como o sistema de marketing funciona?</i>	Micro - Empresa e famílias Macro - Canais de distribuição Sistema de Marketing agregado	- Inter-relação entre as partes - Unidade de pensamento - Sistemas de marketing - Marketing micro e macro - Impacto social
Comportamento do Consumidor <i>Como os consumidores compram?</i>	Micro - Compra de negócios (B2B) - Compra do consumidor (B2C) - Consumo individual ou familiar	- Motivação subconsciente - motivos racionais e emocionais - necessidades e desejos - consumo de aprendizagem - Formação de atitude e mudança - Hierarquia de efeitos - Processamento de informação - Simbolismo e sinais - Liderança e opinião - Classe social - Cultura e subculturas
Macro Marketing <i>Como os sistemas de marketing impactam a sociedade e como a sociedade impacta os sistemas de marketing?</i>	Macro - Indústria - Canais de Distribuição - Movimento de consumo - Políticas públicas - Desenvolvimento econômico	- Padrão de vida - Qualidade de vida - Sistemas de marketing - Desempenho de marketing agregado
Troca <i>Como ocorrem as trocas?</i>	Macro - Agregações de compradores e vendedores em canais Micro - Empresas e famílias - Quaisquer duas partes ou pessoas	- Transações estratégicas e de rotina - Intercâmbio social, econômico e de mercado - Troca e transações no mercado - Troca de genéricos
História do Marketing <i>Quando as práticas, ideias, teorias e práticas das escolas de pensamento emergem?</i>	Macro - Pensamentos e prática Micro - Pensamentos e prática	- História da prática do marketing - História do pensamento do marketing

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Shaw e Jones (2005)

Uma observação feita por Shaw e Jones (2005) é de que o pensamento dominante em marketing, de certa forma, contempla as práticas dominantes no mundo dos negócios, de modo que as atuais condições de mercado fazem com que ele evolua de um pensamento estritamente empresarial para outro que contemple o comportamento social humano. Essa forma de observar igualmente está presente em Day e Montgomery (1999, p. 4), quando estes destacam que “muitas vezes, os termos de troca são negociados, mas o que determina se o resultado é satisfatório?”.

Essa forma de analisar essas escolas de pensamento em marketing foi realizada por Vargo e Lusch (2004b), que, ao contrário de organizá-lo em escolas, o fizeram em períodos específicos em que cada qual apresentava sua ideia fundamental. Essa forma de pensar, argumentam os autores, exerceu importante influência na teoria e na prática do marketing (Quadro 13).

Quadro 13 – Escolas de pensamento e suas influências na teoria e prática do marketing de Vargo e Lusch (2004b)

Período	Ideias Fundamentais e Proposições
1800 – 1920 Economia Clássica e Neoclássica	<p>A economia é a primeira ciência social utilizada na análise quantitativa das ciências naturais. O valor é incorporado por meio da transformação/produção (valor acrescentado, utilidade, taxas de valor); os bens são vistos como <i>outputs</i> padronizados (<i>commodities</i>).</p> <p>A riqueza na sociedade é criada pela aquisição de produtos tangíveis.</p> <p>Marketing como matéria em movimento.</p>
1900 – 1950 Anos iniciais do marketing	<p>O pensamento de marketing era um descritivo das <i>commodities</i> e instituições:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Escola de <i>commodities</i> (características das mercadorias); (ii) Escola institucional (papel das instituições de marketing no processo de incorporação de valor); (iii) Escola funcional (funções que os comerciantes deveriam executar). O foco principal do marketing é a transação ou venda do produto, analisando como as instituições adicionam valor às <i>commodities</i>. O início de concentração de funções nas empresas começa a reconhecer o marketing

Continua

Período	Ideias Fundamentais e Proposições
1950 – 1980 Gerenciamento de Marketing	<p>As empresas passam a utilizar técnicas analíticas (grande parte com origem na microeconomia) e tentam definir um mix de marketing para melhor desempenho da empresa.</p> <p>O valor é “determinado” no mercado; o valor precisa estar "embutido" para ter utilidade. Os clientes não compram coisas, mas o que precisam.</p> <p>Todos na empresa devem ter foco no cliente, porque o único objetivo da empresa é criar um cliente satisfeito. A identificação das respostas funcionais do ambiente fornece vantagem competitiva, pois a diferenciação permite ter uma direção no valor de uso.</p>
1980 – 2000 (e anos posteriores) Marketing como processo social e econômico	<p>A lógica dominante começa a surgir. Grande parte vê o marketing como um processo social e econômico contínuo, no qual a operação de recursos é fundamental.</p> <p>Esta lógica vê os resultados financeiros não como um resultado final, mas como o teste de uma hipótese sobre uma proposição de valor no mercado.</p> <p>Este paradigma começa a unificar diferentes correntes da literatura em grandes áreas como orientação para o cliente e orientação para o mercado, marketing de serviços, marketing de relacionamento, gestão da qualidade, valor e gerenciamento dos canais de distribuição, cadeia de suprimentos e análise da rede da empresa.</p> <p>As premissas fundamentais do paradigma emergente são:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) as habilidades e o conhecimento são as unidades fundamentais de troca; (2) transações indiretas são unidades fundamentais de troca; (3) os bens são meios de distribuição para a prestação de serviços; (4) o conhecimento é fonte de vantagem competitiva; (5) todas as economias são economias de serviços; (6) o cliente é sempre um coprodutor; (7) a empresa só pode fazer proposições de valor; (8) um serviço com visão centrada é intrinsecamente orientado para a relação com o cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Vargo e Lusch (2004b, p.3)

Recentemente, estudiosos do marketing como Kotler e Keller (2012) destacaram a necessidade de atualizar as quatro variáveis conhecidas do marketing, apresentadas por Shaw e Jones (2005) como integrantes da Escola de Pensamento de Gestão de Marketing, considerando o novo ambiente de negócios ao qual as organizações estão

expostas. Essa atualização de certa forma é adequada quando se observam as premissas fundamentais dos paradigmas emergentes no marketing como processo social e econômico, como afirmam Vargo e Lusch (2004b), o que confirma a proposição de Shaw e Jones (2005) de que o pensamento do marketing deve evoluir de uma postura estritamente empresarial para uma ação que contemple o comportamento social. Day e Montgomery (1999) igualmente partilham dessa posição quando destacam que a maior parte do pensamento em marketing ainda presume que o comportamento do consumidor se processa como uma ação organizada por diversas informações, que são maximizadas por valores predominantemente racionais. No entanto, é preciso considerar que nos dias atuais há uma proliferação de escolhas proporcionadas pela mudança tecnológica e pelas próprias estruturas sociais e que precisam ser consideradas no ensino e na prática do marketing.

Gummesson (2008, p. 15), por exemplo, afirma que “há meio século o conceito de marketing defende que a satisfação das necessidades e desejos do cliente é a base do negócio, e que orientação para o mercado é superior à orientação para o produto”. No entanto, esse mesmo autor destaca que as mudanças ocorridas no ambiente de negócios, como as citadas por Day e Montgomery (1999), Vargo e Lusch (2004b), Shaw e Jones (2005), Ballantyne e Varey (2008) e Kotler e Keller (2012), mais do que indicam ao marketing a necessidade de rejuvenescer (GUMMESSON, 2008).

A proposição de Gummesson (2008) está presente em Kotler e Keller (2012, p. 17), quando estes afirmam que “as tendências e as forças que definiram a primeira década do século XXI estão levando as empresas a um novo conjunto de crenças e práticas”, o que modifica a forma como essas mesmas organizações se orientam para o mercado.

Importante destacar que, das formas de orientação propostas por Kotler e Keller (2012) – orientação para (i) produção, (ii) produto, (iii) vendas, (iv) marketing e (v) marketing holístico –, que impactam diretamente na perspectiva que se dará à função marketing, somente a última (marketing holístico), “reconhece e concilia o escopo e as complexidades da atividade de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 17) por esta reconhecer a amplitude e a interdependência dos efeitos gerados a partir das ações de desenvolvimento, estruturação e implementação dos programas, processos e atividades do próprio marketing.

Assim, Kotler e Keller (2012) propõem atualizar a classificação do composto de marketing para uma realidade que seja representativa e moderna em vista da nova administração de marketing. Dessa forma, Kotler e Keller (2012) reclassificam as quatro variáveis de McCarthy (1960) em (i) pessoas, (ii) processos, (iii) programas e (iv) *performance*. Há de notar que a reclassificação proposta de certa forma altera o direcionamento estritamente empresarial citado por Shaw e Jones (2005) para um pensamento humano e social, o que está presente na proposição de Day e Montgomery (1999) de compreender o marketing como um processo realizado em um ambiente dinâmico e contextual. A revisão das variáveis de McCarthy (1960) igualmente é citada por Yudelson (1999) como necessária no ambiente de negócios do século XXI.

A reclassificação de Kotler e Keller (2012) tece as considerações expostas a seguir.

As **pessoas** refletem a importância do marketing interno e dos colaboradores da organização no sucesso do marketing, assim como na manutenção do marketing de relacionamento desta com os consumidores. Há assim a necessidade de observá-los como pessoas que precisam ter as necessidades compreendidas e não apenas consumidores que compram e consomem. Esta variável amplia, portanto, o P produto de McCarthy (1960), inserindo a criação e a entrega do benefício pela organização e a geração de valor percebido pelo consumidor, ampliando assim os níveis de compreensão do produto para além do benefício central.

Os **processos** refletem “a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 24). Destacam os autores que processos organizados e corretamente administrados podem proporcionar relacionamentos de longo prazo, além de levar “a empresa a gerar de forma criativa *insights* e inovações em bens e atividades de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 24). Esta variável amplia o P praça⁸ de McCarthy (1960), considerando que a entrega do produto não deve ater-se, apenas, a tornar o produto disponível, mas sim verificar se as oportunidades existentes, como canais de distribuição e redes de valor da organização, estão sendo consideradas.

Os **programas** refletem as atividades de comunicação da organização direcionadas aos consumidores. Essa variável amplia o P promoção de McCarthy (1960), considerando

⁸ No original “place”

que o marketing precisa comunicar o valor da organização ao mercado-alvo por meio de uma comunicação eficaz construída, principalmente, com ações coesas na seleção e uso dos meios e ferramentas disponíveis. Importante destacar que Kotler e Keller (2012, p. 24) afirmam que “essas atividades devem ser integradas de tal forma que seu todo seja maior do que a soma de suas partes e que realizem múltiplos objetivos para a empresa”;

A *performance* reflete o desempenho da organização com os resultados gerados, que podem ter tanto implicações financeiras (lucratividade, *brand equity*, *customer equity*...), como não financeiras (ética, responsabilidade social...). Esta variável amplia o P preço de McCarthy (1960), considerando uma situação futura da organização, e não estabelecendo minimamente um valor preço específico para que ocorra uma relação de troca presente.

No entanto, ainda que para Kotler e Keller (2012) somente a orientação para o marketing holístico reconheça e concilie as complexidades da atividade de marketing, Gummesson (2008) destaca que a orientação para o consumidor foi até então desenvolvida parcialmente, chamando a atenção do marketing para três perspectivas que merecem atenção e que são utilizadas pelos adeptos da escola de pensamento de Gestão de Marketing: (i) cadeia de valor, (ii) soluções específicas (soluções enxutas) e (iii) teoria da rede com aplicação em marketing.

- i. **Cadeia de Valor:** conceito desenvolvido por Michael Porter (1989), a cadeia de valor analisa a empresa em duas etapas. A primeira, denominada *atividades primárias*, é constituída por infraestrutura, gestão dos recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição de insumos. A segunda, denominada *atividade de apoio*, considera o fluxo de transformação da matéria-prima em produto até a comercialização por meio do marketing e vendas e apoiada em serviços. Gummesson (2008) chama a atenção para o fato de a cadeia de valor de Porter (1985) estar apoiada na relação com o fornecedor e parar no instante em que acontece a compra pelo consumidor. Observa Gummesson (2008) que, dado o fato de estar baseada em mercadorias e fabricação, a cadeia de valor apresenta o valor agregado no produto a partir do custo incorrido junto ao fornecedor, de modo que é possível afirmar que, após a aquisição do produto, deve haver uma Cadeia

de Valor do Cliente, proposição apresentada como Cadeia de Valor em Rede por Vargo e Lusch (2006).

[...] O fabricante pode usar critérios objetivos para controlar razoavelmente qualidades técnicas, mas cada cliente usará o carro (exemplo do autor) em formas individuais e experimentar seu valor de forma diferente. Além disso, a Cadeia de Valor do Fornecedor é baseada na produção em massa, enquanto a Cadeia de Valor do Cliente é individual e mutável. (GUMMESSON, 2008, p.16)

Importante destacar que a observação final de Gummesson (2008), de valor individual e mutável, vem ao encontro dos comentários de Ballantyne e Varey (2008) de cocriação de valor como resultado único formado pela colaboração espontânea e distinta e que pode estar localizada tanto na rede integrada de fornecedores como na rede de clientes. Importante destacar, também, que a afirmação de cocriação de valor pelo cliente faz parte de uma perspectiva dominante em serviços proposta por Vargo e Lusch (2004b). A própria definição de cadeia de valor é apresentada por Vargo e Lusch (2006) como um conceito de transição que superou uma lógica dominante em produto, que contemplava principalmente a cadeia de suprimentos, para uma lógica agora dominante em serviços, que leva em conta o valor de uso do produto pelo consumidor e o insere, portanto, como elemento participante da cocriação de valor (criação de valor em rede).

Ravald e Gronroos (1996) igualmente partilham da necessidade de observar a cadeia de valor do cliente no que tange a o que o cliente percebe como valor. Segundo esses autores, cada nova aquisição, de bem ou serviço, deve apresentar o atributo de utilidade para que o mesmo seja selecionado e adquirido.

Na forma como questiona a cadeia de valor de Porter (1985), Gummesson (2008) destaca a necessidade de o marketing ampliar a visualização dessa ferramenta, inserindo nela a importância da relação do consumidor com a empresa, proposta esta que vem ao encontro da Dimensão 2 (Nova interface com o cliente) e Dimensão 3 (Novo sistema de prestação de serviços) propostas por Bilderbeek et al (1998) no tocante à inovação em serviços.

- ii. **Soluções Específicas (soluções enxutas):** observar a empresa como centralizadora de soluções específicas é uma forma de considerar que toda empresa integra (i) uma rede de fornecedores, que lhe é essencial no fornecimento de insumos (portanto fundamental na etapa de proposição de valor) e (ii) consumidores, que participarão na cocriação de valor por meio do uso desses insumos agora transformados em produto. Quando se observa especificamente o cliente, Gummesson (2008) afirma que seu tempo não é livre para ser manuseado em filas ou recursos de tecnologias, de modo que é preciso reconsiderar que a centralidade exclusiva no cliente, ou mesmo no fornecedor, se apresenta inadequada ao marketing devido à interdependência existente. O que faz o autor inserir essa observação é que muitas vezes a satisfação/insatisfação do cliente pode estar localizada na empresa que oferta o produto, mas a origem pode estar no fornecedor de um insumo essencial na composição desse mesmo produto. Há de destacar que Gummesson (2008) insere no debate a observação de sistema de serviços citado por Maglio e Spohrer (2008), pois reconhece que o relacionamento de diferentes atores, cada qual partícipe de uma ação, se configura por diferentes pessoas e proposições de valor.
- iii. **Teoria da Rede com Aplicação em Marketing:** “Serviço não é criado apenas pelo fornecedor e pelo cliente. Ele é criado em uma rede de atividades que envolve uma série de *stakeholders*” (GUMMESSON, 2008, p. 16). Esse autor destaca a necessidade de o marketing ter atenção com a relação sistêmica da empresa, com os diversos nós existentes, como fornecedores, colaboradores, concorrentes e clientes. Portanto, Gummesson (2008) critica a fragmentação excessiva do marketing que não observa a existência desses nós. Importante destacar que a teoria da rede com aplicação em marketing comentada por Gummesson (2008) toma grandes dimensões, e consequentemente difíceis contornos, pois observa as relações tanto a montante, na cadeia de suprimentos, quanto a jusante, nos canais de distribuição e na cadeia de valor do cliente, sendo esta última proposta por Gummesson (2008). Há de destacar, ainda, que, sendo o conceito central do marketing (KOTLER; KELLER, 2012), a troca somente ocorrerá quando houver proposição de valor por meio do uso entre as duas partes envolvidas

no processo. Entretanto, sendo o valor construído a partir do contexto (o que o caracteriza como único), conforme observam Vargo e Lusch (2008a, 2008b) e Ballantyne e Varey (2008), Gummesson (2008) questiona como os interesses das múltiplas partes podem ser protegidos. Segundo o próprio autor, é necessária uma centralidade equilibrada.

A partir dessa exposição, uma das atenções do marketing é observar a empresa como integrante de uma rede de valor e não de maneira isolada, o que de certa forma insere no debate os argumentos dos adeptos que veem o pensamento do marketing como um estudo de sistemas, principalmente o marketing de serviços, como fazem Maglio e Spohrer (2008).

A proposta de o marketing observar a organização como participante de uma rede de relacionamentos é apresentada como uma das formas de a empresa desenvolver e fomentar a própria inovação, inicialmente observando a inovação como elemento estratégico de valor (KIM; MAUBORGNE, 1997) e posteriormente passível de ser construída a partir de uma cadeia de valor da inovação (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007).

Em ambos os casos, o conceito de valor é considerado, sendo necessária uma análise de como “valor” é compreendido na literatura de marketing.

4.1.1 O conceito de valor em marketing

A palavra valor aparece explícita na própria definição de marketing. A *American Marketing Association* (AMA, 2013) define marketing como uma “atividade ou conjunto de processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral”. Essa mesma posição de trocar valor é citada por Shaw e Jones (2005), quando apresentam o pensamento de Troca.

Portanto, como destacam Kotler e Keller (2012),

[...] O *valor*⁹, que é um conceito central do marketing, é a relação entre o somatório dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e o somatório dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp), denominada *tríade de valor para o cliente*. As percepções de valor aumentam com a qualidade e o serviço, mas diminuem com o preço. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 9)

Se considerado que, no mínimo, dois participantes são necessários para que ocorra uma troca, como citam Shaw e Jones (2005), autores como Vargo, Maglio e Akaka (2008, p. 146) evidenciam que existem “dois significados gerais para valor: um de troca e outro de uso, que refletem as formas de pensar sobre valor e criação de valor”.

Oliveira e Ikeda (2005, p.41) afirmam que “o conceito de valor em marketing recebe influências de diversas áreas do conhecimento”. Quando aplicado especificamente no marketing, ponderam os autores que o conceito de valor confronta percepções e escolha, não devendo ser vinculado ao aspecto econômico ao que diz respeito à aquisição do produto (OLIVEIRA; IKEDA, 2005).

Amit e Schoemaker (1993), por exemplo, afirmam que a própria noção de valor somente existe quando há uma relação específica e sob uma determinada condição de mercado. Bowman e Ambrosini (2000), por sua vez, ponderam que sempre que se observa a noção de valor e a relaciona com o comportamento do consumidor no processo de troca, principalmente os economistas assumem a tendência de relacioná-la com a teoria da utilidade e o conceito de utilidade marginal, o que indiretamente empobrece o conceito.

Assim, é necessário aprofundar a observação de Oliveira e Ikeda (2005) da influência de diversas áreas do conhecimento, como a sociologia e a psicologia. Na sociologia, as atitudes e os estilos de vida são moldados, principalmente, pelo universo de formação e convívio do consumidor. Dessa maneira, o critério de julgamento do valor pelo uso do produto se torna individual. Entretanto, quando observado a mesma relação, mas sob a ótica da psicologia, a crença do consumidor passa a exercer influência, de modo que o valor possa ter desfecho em uma ação comparativa. Dessa forma colocado, Bowman e Ambrosini (2000) observam que a crença é quem constrói a percepção do que seja valor, “baseado em necessidades, experiências, vontades, desejos e expectativas” (BOWMAN; AMBROSINI, 2000, p. 2).

⁹ Grifo dos autores

Essa condição faz com que Ravalde e Gronroos (1996) ponderam que o marketing está diante de um novo paradigma: a necessidade de desenvolver relacionamentos adequados com os clientes em detrimento de propor atividades que os atraiam.

Nesse contexto, Ravalde e Gronroos (1996) evidenciam a importância do valor percebido pelo cliente como forma de manter esse relacionamento. Entretanto, quando se analisa o conceito de valor na literatura de marketing, Ravalde e Gronroos (1996) destacam que ele é empregado de várias maneiras, sendo seu emprego mais atuante sob uma ótica de preço, em uma relação de valor percebido como resultado de uma relação entre o benefício e o sacrifício percebidos, o que corrobora o empobrecimento de conceito presente em Bowman e Ambrosini (2000).

Para Ravalde e Gronroos (1996),

[...] o sacrifício percebido inclui todos os custos que o comprador enfrenta ao fazer uma compra: preço de compra, custos de aquisição, transporte, instalação, manuseio de ordem, reparos e manutenção, risco de falha ou mau desempenho. O benefício percebido é uma combinação dos atributos físicos, atributos do serviço e suporte técnico disponível em relação ao uso particular do produto, assim como o preço de compra e outros indicadores de qualidade. (RAVALDE; GRONROOS, 1996, p. 21-22)

Dessa maneira, uma organização pode, por meio do marketing, desenvolver uma proposição de valor focada no cliente como resultado de um bom posicionamento junto ao mercado-alvo (KOTLER; KELLER, 2012), ação que se enquadra sob uma perspectiva que tenha por pensamento dominante uma Gestão de Marketing, como dizem Shaw e Jones (2005). Por sua vez, o valor percebido é determinado pelo cliente a partir do valor de uso, conforme destacam Vargo e Lusch (2004b), condição que pode ser enquadrada sob uma ótica de Comportamento do Consumidor por meio de uma hierarquia de efeitos (SHAW; JONES, 2005).

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 131), “o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial fez de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas”. Destacam esses autores que o valor é a diferença entre o benefício e o custo, compreendendo por *benefício* “o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de determinado produto em função do produto, pessoal e imagem” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 131), enquanto *custo* “é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto, incluindo os custos

monetários, de tempo, de energia física e psicológico” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 131). Quando assim colocado, o valor de troca existente na interação das duas esferas presentes para que ocorra uma transação (provedor e cliente) necessariamente determina, para cada produto, um valor que se torna determinante no processo de escolha. Há de recordar que o próprio processo de escolha ocorre sempre em um espaço/tempo, em uma relação específica e em um mercado determinado, como afirmam Amit e Schoemaker (1993).

Portanto, toda relação de troca é contextual, como afirmam Day e Montgomery (1999) e Ballantyne e Varey (2008), de modo que o valor percebido obrigatoriamente tende a ser individual.

Outro autor que partilha dessa posição é Zeithaml (1988). Ele destaca que sempre que se questiona o que é valor para um cliente, o mesmo responde por vários caminhos, descrevendo uma variedade de atributos em diferentes níveis.

Por esse motivo, Ravalb e Gronroos (1996) propõem que a organização observe o Episódio Total de Valor por parte do cliente, de modo que as ocorrências contextuais sejam analisadas e consideradas (Figura 20).

$$\text{Episódio Total de Valor} = \frac{\text{Episódio dos benefícios} + \text{Benefícios do relacionamento}}{\text{Episódio do sacrifício} + \text{Benefícios do sacrifício}}$$

Figura 20 – Episódio Total de Valor de Ravalb e Gronroos (1996)

Fonte: Ravalb e Gronroos (1996)

Gronroos e Voima (2013) afirmam que são três as noções de valor passíveis de aplicação em marketing:

1. uma encerrada nos limites verticais da empresa, que pode ser compreendida como a proposição de valor que a organização oferece no mercado;
2. uma segunda, que considera o valor como resultado de uma cocriação marcada pela interatividade entre o fornecedor e o cliente; e

3. um valor exclusivo por parte do cliente, sendo esse denominado valor de uso.

Quando assim colocado, nota-se a existência de duas esferas, uma do provedor (que oferece valor de troca), outra do cliente (que cria valor pelo uso) e, na interação entre as duas esferas, o valor de troca como resultado único (Figura 21).

Figura 21 – Uma comparação entre a natureza e o lócus do valor de troca e o valor de uso

Fonte: Gronroos e Voima (2013, p. 136)

Ravald e Gronroos (1996, p. 26) afirmam que “duas dimensões dos processos de criação de valor são eficientes: (i) eficiência de custos e (ii) eficiência do mercado”, de modo que a inovação pode ser tratada como um elemento que possa equilibrar essa equação por meio dos níveis do produto e da qualidade.

Há de destacar, no entanto, que o valor existente no processo de troca tem estreita relação com a qualidade percebida pelo cliente, como destacaram Kotler e Keller (2012), porém a mesma foi estudada e organizada Zeithaml (1988) junto a diversos autores, que verificaram os atributos esperados na troca, o que o cliente compreendia pelo nível de qualidade existente nesse produto para a escolha, definindo assim o nível de valor construído e, portanto, o nível de valor percebido. (Quadro 14).

Quadro 14 – Modelo de meio-fim de diversos autores e suas relações com a qualidade percebida e o valor

Esquema	Nível do atributo	Nível da Qualidade	Nível do Valor	Nível do Valor Percebido
Young e Feigin (1975)	Benefícios funcionais	Benefícios práticos	Recompensa emocional	
Rokeach (1973) Howard (1977)	Atributos do produto	Critério de escolha	Valor instrumental	Valor final
Myers e Shocker (1981)	Características físicas	Características pseudofísicas	Referência à tarefa ou ao resultado	Referência de uso
Geistfeld, Sproles e Badenhop (1977)	Concreto, unidimensional e atributos mensuráveis	Abstrato, multidimensional, mas mensurável	Abstrato, multidimensional e com dificuldade de mensurar os atributos	
Cohen (1979)	Definem-se os atributos	Atributos instrumentais	Estado de alto valor	
Gutman e Reynolds (1979)	Atributos	Consequências	Valores	
Olson e Reynolds (1983)	Atributos concretos	Atributos abstratos	Consequências funcionais	Valor final
			Consequências psicosociais Valor instrumental	

Fonte: Zeithaml, (1988, p. 5)

Destaca-se, assim, que em marketing toda relação é contextual e individual, em acordo com os pressupostos de Day e Montgomery (1999) e Ballantyne e Varey (2008), de forma que a relação de troca fornecedor/cliente precisa considerar o produto transacionado e a condição na qual ela ocorre. Assim, as classificações de produto propostas por Kotler e Keller (2012) de que há uma Hierarquia de Valor para o Cliente, em que, por definição dos próprios autores, “cada nível agrega mais valor” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 348), se apresentam como uma ferramenta que pode auxiliar os estudos, principalmente em relação à inovação.

A Hierarquia de Valor do Cliente, de Kotler e Keller (2012), é constituída por cinco níveis:

- (i) **benefício central**, que é o serviço ou benefício fundamental que o cliente realmente compra;
- (ii) **produto básico**, que pode ser identificado como um produto que traz em si a transformação desse benefício central;

- (iii) **produto esperado**, que são os atributos e condições observados no processo de seleção e escolha;
- (iv) **produto ampliado**, quando o produto excede os benefícios esperados pelo cliente;
- (v) **produto potencial**, estágio que abrange as possíveis ampliações e transformações do produto em um período no futuro (Figura 22).

Figura 22 – Os cinco níveis de produto

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kotler e Keller (2012)

Ballantyne e Varey (2008) afirmam que na relação fornecedor/cliente, a cocriação de valor é uma consequência entre a oferta de valor oferecida pelo produtor e a determinação desse valor pelo uso do consumidor. Quando assim considerada, a cocriação de valor é sempre única, pois depende da experiência e do contexto de sua produção, conforme Vargo e Lusch (2008b) destacam na PF 10. Importante recordar que Shaw e Jones (2005) afirmam que as novas práticas do marketing necessariamente precisam considerar o comportamento social, de modo que compreender a forma como o valor é criado é essencial se considerada a própria atribuição esperada pelo marketing, recordando a definição da AMA (2013).

Dessa maneira, observando a Hierarquia de Valor para o Cliente, de Kotler e Keller (2012), nota-se que, quanto mais externo encontra-se o produto em relação a seu benefício central, mais evidente o valor de uso citado por Vargo e Lusch (2004b).

Ballantyne e Varey (2008) observam que, sendo o serviço um processo interativo de fazer alguma coisa para alguém, resultado valorizado por quem o recebe, essa mesma condição delega ao serviço o funcionamento como base unificadora que tende a dominar nos relacionamentos comerciais, pois é preciso destacar que esses mesmos relacionamentos ocorrem por meio da aquisição constante de recursos, produção, distribuição e consumo.

A seguinte estrutura temporal é construída por Ballantyne e Varey (2008) como argumentos para explicar esse novo tempo. Afirmam os autores que, nas sociedades pré-industriais, a lógica econômica era baseada na autoprodução e no uso imediato. Portanto, não havia separação entre produção e consumo, movimento que passa a ocorrer com a Revolução Industrial, que separou produção e consumo por meio da especialização.

Nesse momento os bens deixaram de ter valor pessoal de uso para terem valor comercial de troca. Afirmam Ballantyne e Varey (2008) que essa mudança de perspectiva influenciou diretamente a teoria e a prática do marketing, que se ocupou diretamente do valor de troca de determinada mercadoria. Por meio dessa proposição, Ballantyne e Varey (2008) afirmam que o marketing possui uma mentalidade limitada, pois os atuais clientes que participam desse mercado dinâmico são, concomitantemente, produtores e consumidores, residindo no espaço tempo de sua produção/consumo a construção de valor pelo uso. Nessa nova realidade, a rede de relacionamentos de uma organização passa a ter função estratégica, pois o fornecedor apoia a criação de valor de seu cliente, tanto na criação de processos nas atividades de serviço como na oferta de bens que trazem em si serviços. Importante destacar que essa forma de pensar é apresentada por Vargo e Lusch (2004b) na evolução das ideias fundamentais e proposições entre os quatro períodos.

Se a função marketing tem por objetivo central a troca e a construção de valor por meio do relacionamento, três observações são feitas por Ballantyne e Varey (2008): (i) toda cocriação de valor é o resultado de uma colaboração espontânea e distinta, o que a torna única, por sua vez, coprodução envolve recursos conhecidos e capacidades necessárias entre os envolvidos; (ii) a atividade de cocriação é dinâmica e pode estar localizada em uma rede integrada de fornecedores, concorrentes e clientes, como exemplificam as redes colaborativas; (iii) por fim, houve nos últimos anos uma evolução nas ideias de

cocriação entre diferentes atores de uma rede produtiva, como investimentos compartilhados em vistas de oferecer melhor resposta de oferta ao cliente.

Dessa forma, Ballantyne e Varey (2008) destacam que, se a teoria de marketing aceitar que há uma lógica dominante de serviço, sendo esta lógica dominante de serviço uma nova escola de pensamento proposta por Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b), é preciso observá-la nos novos estudos de marketing, pois, como destacaram Shaw e Jones (2005, p. 259), esta nova escola apresenta “argumentos fortes”. Assim, destacam Ballantyne e Varey (2008), o mercado deixará de ser menos útil como contexto de definição de valor para o cliente, pois o valor estará diretamente no processo de troca, por meio da cocriação.

O papel do comerciante tornar-se-á mais focado na gestão comunicativa com o consumidor, por intermédio de uma variedade de modalidades que visa facilitar as relações fundamentais, enquanto as melhorias e inovações do produto surgirão quando as transações rotineiras forem substituídas por aprendizagem dialógica não rotineira entre os parceiros (BALLANTYNE; VAREY, 2008). Há de evidenciar que os autores afirmam que “os mercados não desaparecerão como mecanismo de troca, mas sim que eles serão submetidos a transformação por meio da colaboração nos diversos níveis da empresa” (BALLANTYNE; VAREY, 2008, p. 13). Portanto, um pensamento em escala micro e macro, como ocorre com algumas escolas de pensamento em marketing apresentadas por Shaw e Jones (2005), passará a ter convergência.

Assim, para os cinco níveis apresentados por Kotler e Keller (2012), o valor de uso encontra-se, predominantemente, no nível do produto ampliado. Por outro lado, a inserção do consumidor como elemento participante na cocriação de valor tende a permitir à organização possíveis inovações no produto (produto potencial), permitindo assim uma cadeia de valor em rede formada pela organização e sua rede externa.

No entanto, Gummerus (2013) chama a atenção para o seguinte fato no que se refere à noção de valor em marketing.

1. O valor criado jamais é absoluto e objetivo. É preciso observá-lo com a possibilidade de coexistir em múltiplas percepções, sendo a mais visível a do fornecedor e a do cliente, como a citada por Gronroos e Voima (2013). Portanto,

o valor é subjetivo e as partes envolvidas no processo de cocriação podem ter percepções divergentes.

2. A perspectiva de valor deve estar ancorada em um ator da rede. Quando vários atores estão envolvidos no processo de criação de valor e determinação de resultado, como a afirmação de Maglio e Spohrer (2008) de que todo serviço deve ser analisado sob uma ótica de sistemas, a perspectiva adotada para definição de valor precisa partir de um ator específico.
3. Há múltiplos níveis de análise dentro de uma rede de empresas. É preciso reconhecer a existência de múltiplos níveis de análise, o que significa diferentes percepções entre as partes ainda que haja interdependência, influenciando e determinando o valor de maneira subjetiva.
4. Por fim, o papel das experiências como denominador comum dos processos de criação e resultado de valor deve ser investigado, principalmente se considerado que os mesmos são determinados por situações específicas de encontro, como afirmam Payne, Storbacka e Frow (2008) e que está presente na Teoria dos Componentes Críticos do Encontro de Serviço desenvolvido por Salomão et al (1985 *apud* FISK; BROWN; BITNER, 1993).

Figura 23 – Categorização teórica de valor

Fonte: Gummerus (2013, p. 22)

A partir dessa exposição, é possível construir perspectivas de valor para uma organização a depender, inclusive, do foco adotado pela empresa, se dominante em bem ou se dominante em serviços, como observam Vargo, Maglio e Akaka (2008) (Quadro 15). Nas diferenciações apresentadas por Vargo, Maglio e Akaka (2008), é necessário chamar atenção para o campo “Recursos Utilizados”. Brodie, Saren e Pels (2011) destacam que os recursos operantes, utilizados em um foco dominante em serviço, são recursos intangíveis e dinâmicos e capazes de criar valor. Por sua vez, a comercialização e as perspectivas de relacionamento, por serem transacionais, tendem a ter um foco maior nos recursos de operação, que são tangíveis e estáticos e que necessitam de ação para torná-los valiosos, sendo estes mais presentes em um foco dominante em bem.

Quadro 15 – Compreensão de valor em marketing: foco dominante em bem vs foco dominante em serviços

	Foco dominante em Bem	Foco dominante em Serviço
<i>Driver de valor</i>	Valor de troca.	Valor de uso ou Valor em contexto.
Criação de valor	Na empresa, muitas vezes criada em uma cadeia de suprimentos.	Na empresa, nos parceiros da rede e nos clientes.
Processo de criação de valor	A empresa incorpora valor em bens ou serviços aumentando os atributos (valor acrescentado).	As empresas propõem valor por meio de ofertas no mercado. Os clientes continuam o processo de criação de valor por meio do uso.
Finalidade do valor	Aumentar a riqueza da empresa.	Aumentar a adaptabilidade, a sobrevivência e o bem-estar do sistema por meio do serviço (conhecimentos e habilidades aplicadas).
Medição do valor	O montante do valor nominal. O preço recebido em troca.	A capacidade de adaptação e sobrevivência do sistema de beneficiário.
Recursos utilizados	Principalmente <i>operand resources</i> , que são atos ou operações realizadas diretamente na mercadoria.	Principalmente <i>operant resources</i> , que são atos transferidos para integrar a operação de um recurso, como conhecimento e habilidades. Continua

	Foco dominante em Bem	Foco dominante em Serviço
Papel da empresa	Produzir e distribuir valor.	Propor e cocriar valor. Prestar serviço.
Papel da mercadoria	Unidades de produção, que por meio de atos e operações passam a ter o valor incorporado.	Permite o acesso aos benefícios das competências da empresa.
Papel do cliente	Para “usar” ou “destruir” o valor criado pela empresa.	Cocriador de valor por meio da integração dos recursos fornecidos pela empresa com recursos públicos e privados do próprio consumidor.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Vargo, Maglio e Akaka (2008)

Dessa forma, é fato que ter claramente definida a noção de valor é essencial para que a empresa possa estabelecer sua orientação e, por meio dela, fazer a proposição de valor no mercado, distinguindo-a de seus pares. Como exemplificou Shaw e Jones (2005), cada escola de pensamento em marketing trouxe em si um foco de análise, cujo conceito e teoria dominante procuraram responder questões-chave e se ocuparam de uma perspectiva de troca junto ao mercado selecionado.

De modo geral, a revisão das escolas de pensamento de autores como Shaw e Jones (2005) e Vargo e Lusch (2004b) evidenciam um ponto de atenção levantado por Day e Montgomery (1999): mesmo estabelecendo o termo de troca, o que determina o resultado satisfatório, se ele é realizado em um ambiente dinâmico e contextual?

Quando assim indagado, o monitoramento do valor de uso é, se não a mais completa, ao menos a mais adequada, principalmente se for necessário ajustar a proposição de valor. E nesse sentido, o marketing de serviços tem apresentado importantes contribuições pelo relacionamento direto entre provedor/cliente, o que expõe as dimensões sociais e psicológicas citadas por Oliveira e Ikeda (2005).

Nos dias atuais, se faz presente uma realidade de competição acirrada, que tem, em sua maioria, produtos com baixa diferenciação oferecidos pelas organizações ao mercado, condição que faz autores como Kjellberg et al (2012) afirmarem que as teorias de marketing têm contribuído muito mais com o aspecto produção e menos com os aspectos da comercialização, o que, de certa forma, evidencia a necessidade de

aprofundar o conhecimento sobre o funcionamento dos mercados e, dessa forma, como disse Gummesson (2008), rejuvenescer.

E a inovação, como afirmam Salerno e Kubota (2008, p. 16), tem auxiliado a “transformar a história da sociedade desde sempre”, pois, como destacam os autores, a “inovação é um conceito que coaduna o novo com o mercado. Só existe associada ao fato econômico. Não é um conceito tecnológico e muito menos científico” (SALERNO; KUBOTA, 2008, p. 17).

Hoje, quando consideradas afirmações como as de Kotler e Keller (2012) de que novas crenças e práticas são geradas a partir da redefinição de forças e tendências de negócios, e que estas modificam a maneira pela qual as organizações se orientam para o mercado, uma das atribuições esperadas do marketing é de somar conhecimento, ou, como afirmam Day e Montgomery (1999), compreender o marketing como um processo realizado em um ambiente dinâmico e contextual e assim facilitar a troca.

Para Salerno e Kubota (2008, p. 17)

[...] um círculo ascendente parece em curso: conhecimento gerando produtos e processos inovadores, e esses ajudando a aumentar o conhecimento. Parte substancial da economia mundial gira ao redor de atividades baseadas em alto conteúdo tecnológico, baseadas em conhecimento. Parte substancial da vida de boa parte das pessoas do planeta ou está imersa em atividades ligadas ao conhecimento, ou é viabilizada por alto conteúdo tecnológico. [...] Cunham-se, então, as expressões “economia do conhecimento” e “sociedade do conhecimento”, para caracterizar uma dinâmica fortemente apoiada nas atividades intensivas em conhecimento, a qual é, simultaneamente, econômica, política e social.

Portanto, a afirmação de Levitt (1960), de que todas as ações externas da organização precisam ser observadas para além da proposição de um produto superior se faz presente.

4.2 A Inovação tratada como Valor

Uma das formas como a inovação é tratada na literatura de marketing é ilustrada no caso de Chan Kim e Renée Mauborgne, professores do *INSEAD Business Scholl*, e apresentada no livro texto de Kotler e Keller (2012, p. 297). Relevante destacar que o material didático de Kotler e Keller (2012) é amplamente utilizado no Brasil como

bibliografia no ensino de administração de marketing e, na referida publicação, os autores fazem uso do caso para ilustrar o posicionamento de uma marca.

Na revisão do original citado por Kotler e Keller (2012), Kim e Mauborgne (1997) apresentam a inovação como parte da estratégia de marketing de uma organização, posição também presente no Manual de Oslo (1997, 2005).

Sob o ponto de vista de Kim e Mauborgne (1997), o que diferencia a inovação de valor em marketing é a maneira pela qual o marketing considera e analisa as perspectivas da empresa e do cliente, posição similar à defendida por Gronroos e Voima (2013).

Segundo Kim e Mauborgne (1997), a inovação de valor aplicada como estratégia de marketing pode ser delineada em cinco dimensões. Para cada dimensão, os autores apresentam a visão convencional (pensamento oceano vermelho) e a visão de inovação de valor (pensamento oceano azul).

- (i) **Pressupostos da indústria:** ao invés de a organização focar as condicionantes do setor no qual a organização está inserida (visão convencional), Kim e Mauborgne (1997) afirmam que, na visão de inovação de valor, a empresa deve focar ideias de sucesso, não se limitando à área de atuação.
- (ii) **Foco da estratégia:** na visão convencional, Kim e Mauborgne (1997) afirmam que as empresas desenvolvem a vantagem estratégica comparando-se com empresas concorrentes e criando parâmetros a partir de ameaças e oportunidades identificadas. Para os autores, ao invés de a organização utilizar os concorrentes como *benchmarking*, ela deve focar a proposição de valor com vista a dominar o mercado.
- (iii) **Cliente:** na visão convencional, a empresa amplia a base de clientes a partir da segmentação, concentrando-se em oferecer diferenças que podem ser percebidas e valorizadas pelo consumidor. Na inovação de valor em marketing, a organização foca as características comuns desejadas pelo cliente. Dessa forma, esta dimensão igualmente delega à empresa a função de atuar na proposição de valor.

- (iv) **Ativos e competências:** de acordo com Kim e Mauborgne (1997), segundo a visão convencional do marketing, a organização deve alavancar-se a partir dos ativos e das capacidades existentes. Entretanto, observam os autores, quando deseja propor uma inovação de valor, uma empresa não deve ater-se ao que já possui.
- (v) **Oferta de produtos e serviços:** na visão convencional, os produtos oferecidos pela empresa são determinados de acordo com os limites da indústria. Entretanto, uma inovação de valor deve focar soluções para os clientes, mesmo que essas soluções levem a empresa para além das ofertas tradicionais da indústria.

Merece atenção a afirmação dos autores no que diz respeito à observação do cliente por parte do marketing. Se por um lado Kim e Mauborgne (1997) afirmam que a segmentação tradicional não é a mais adequada na nova realidade de negócios, por outro esses mesmos autores inserem a inovação de valor como construção de soluções por meio da oferta de produtos para esses mesmos clientes.

Indiretamente, há uma afirmação de tratamento quase individual na proposição de valor de Kim e Mauborgne (1997) quando afirmam que a empresa deve oferecer soluções, condição presente em Gronroos e Voima (2013), segundo os quais, uma empresa cria sempre valor de troca para determinado produto, no entanto a criação de valor de uso é do cliente.

Assim, a inovação de valor do marketing é apresentada como solução estratégica para o cliente, portanto de caráter predominantemente intangível, o que, de certa forma, corrobora a afirmação de Vargo e Lusch (2004b) de que uma empresa pode somente fazer a proposição de valor e de que todos os bens são apenas mecanismos para prestação de serviços.

Sob essa condição, a perspectiva do marketing assume uma lógica dominante em serviços, o que faz com que a inovação seja tratada como resultante de uma rede de relacionamentos, em que o cliente é um dos elementos participantes. Esse pensamento é similar à proposta de autores como Vargo e Lusch (2004b), Gummesson (2008),

Gronroos e Voima (2013) e, de certa forma, igualmente está presente na inovação tratada como cadeia de valor, proposta de Hansen e Birkinshaw (2007).

4.3 A Inovação tratada como Cadeia de Valor

O conceito de Cadeia de Valor em Inovação foi desenvolvido por Hansen e Birkinshaw (2007) (Figura 24). Por meio de pesquisa realizada com diversos executivos, os autores identificaram três etapas para que uma organização incentive a geração de ideias criativas e assim possa selecionar uma inovação e nela investir.

Segundo Hansen e Birkinshaw (2007), a primeira dessas etapas seria a Geração das Ideias, que muitas vezes é considerada pobre em uma organização devido ao relacionamento inadequado da empresa com a própria rede de relacionamentos. Para os autores, concentrar a responsabilidade da inovação em um departamento específico (intradepartamental) muitas vezes limita a solução de problemas. A sugestão, segundo Hansen e Birkinshaw (2007), é investir na aceitação de ideias geradas nos demais departamentos que formam a organização (interdepartamental), bem como na compilação de possíveis projetos obtidos na rede externa da organização, formada principalmente por clientes e fornecedores (interinstitucional).

A segunda etapa na Cadeia de Valor é a Conversão das Ideias. Hansen e Birkinshaw (2007, p. 8), questionam “por que as empresas encontram dificuldades em converter boas ideias em produtos e serviços?”. Segundo os autores, o problema não está na ausência dos processos formais empregados no gerenciamento dessas boas ideias, mas na diversidade e no número de pessoas envolvidas, o que pode causar um processo burocrático, principalmente na decisão sobre qual ideia deve converter-se em projeto e, portanto, receber investimento.

Por fim, a terceira e última etapa na Cadeia de Valor da Inovação, de Hansen e Birkinshaw (2007), é a Difusão, que é tornar público o conhecimento do novo produto e serviço em toda a organização. O conhecimento e o monitoramento da Cadeia de Valor da Inovação proposta por Hansen e Birkinshaw (2007) possibilitam, na visão dos próprios autores, que as empresas desenvolvam soluções próprias para problemas específicos, identificando internamente qual elo necessita ser aprimorado.

Figura 24 – Cadeia de Valor em Inovação

Fonte: Hansen e Birkinshaw (2007, p.4)

Importante destacar que, na proposta de Hansen e Birkinshaw (2007), a geração de ideias é direcionada à solução de problemas específicos e não exclusivamente à observação de oportunidades que possam ser obtidas nesses relacionamentos. Quando enfatizam a importância dos fornecedores no desenvolvimento de ideias, Hansen e Birkinshaw (2007) trazem também o conceito de inovação aberta citado por Chesbrough (2005), na qual a inovação não deve estar encerrada nos limites verticais da empresa, e também o conceito de sistema de Carlsson et al (2002), segundo o qual, um conjunto de componentes inter-relacionados, nesse caso empresa/fornecedores, almeja um objetivo comum.

Essa abordagem da interação em marketing é apresentada também por Turnbull e Leek (2005), para quem, a própria posição da empresa em uma rede de relacionamentos pode se dar em uma condição micro, caracterizada (i) pela posição da empresa em relação à outra (ou outras) empresa; (ii) por sua importância para outra empresa; (iii) pela força do relacionamento com outra empresa. Em contrapartida, uma condição macro é caracterizada (i) pela identidade das outras empresas com as quais a empresa tem relacionamento direto e indireto na rede; (ii) pelo papel da empresa na rede; (iii) pela força dos relacionamentos com as outras empresas (TURNBULL; LEEK, 2005, p. 118).

4.4 Considerações acerca da Inovação sob a Perspectiva do Marketing

Devido à evolução dos processos de troca, como os exemplificados nas escolas de pensamento, esses mesmos processos ainda exercem importante pressão na maneira como o ensino e a prática do marketing são compreendidos e desenvolvidos nos dias atuais.

Se em um primeiro momento a mercadoria física padronizada era o elemento de troca predominante, estando o valor localizado predominantemente na transformação da matéria-prima em produto, gradativamente o marketing passou a ser percebido como uma função que, localizada dentro da empresa, deveria facilitar os processos de troca, e, por meio dessa facilitação, ampliar o valor como elemento de utilidade determinado por uma condição imposta pelo mercado.

Essa nova condição fez com que o pensamento de marketing evoluísse de uma posição predominantemente gerencial, que observa a empresa e os resultados financeiros, para uma realidade estratégica, que considera todas as relações existentes nos processos de produção (cadeia de suprimentos) e entrega (canais de distribuição), como mecanismos participantes de um sistema que precisa ser observado em uma realidade de competição. Essa modificação de pensamento é apresentada por Shaw e Jones (2005) quando afirmam que as atuais condições de mercado fazem com que um pensamento estritamente empresarial evolua e passe a contemplar um comportamento social.

Dessa forma, autores como Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b), Gummesson (2008), Ballantyne e Varey (2008) e Kotler e Keller (2012) destacaram ser necessário ao marketing evoluir em forma e condição, o que faz com que nos dias atuais se construa um pensamento em que os serviços sejam apresentados como dominantes no marketing e o consumidor participante do processo de construção de valor juntamente com toda rede de relacionamentos da empresa.

Portanto, se em um primeiro momento as quatro variáveis de McCarthy (1960) para o composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação) fazia com que o marketing tivesse um direcionamento predominantemente econômico e uma relação material com o consumidor, a reclassificação proposta por Kotler e Keller (2012) (pessoas, processos, programas e *performance*) evidencia que é preciso observar

também uma condição social, e, portanto, imaterial em sua origem, a fim de prover solução para determinada necessidade.

A atividade de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade, como afirma a AMA (2013) na definição de marketing, insere no debate a importância de o produto ser solução para quem o adquire, e, sendo solução, esse produto terá seu valor adicionado pelo uso. Essa posição de prover solução e assim proporcionar valor adicionado de uso é tratada por Cravens e Piercy (2007, p. 73) como “migração de valor”, pois, segundo os autores, essa migração ocorre quando um novo produto oferece valor adicional ao consumidor quando comparado aos pares existentes, o que pode alterar toda a estrutura de concorrência de uma indústria e/ou setor.

Há, dessa forma, uma separação entre o que a empresa oferece e o que o consumidor percebe, ou, como exemplificam Gronroos e Voima (2013), um ângulo que evidencia claramente uma perspectiva de produção de uma perspectiva de valor, sendo esta última de responsabilidade do marketing (Figura 25).

Sob uma perspectiva de produção

Sob uma perspectiva de criação de valor

Figura 25 – Esferas de criação de valor

Fonte: Gronroos e Voima (2013, p. 141)

Assim, se no início das primeiras escolas de pensamento do marketing a empresa era somente uma organizadora de recursos destinados a produzir e prover determinado produto transformado, sob essa nova condição ela passa a adquirir contornos de facilitadora de soluções que possuam valor de uso para quem o adquire. O marketing passa a experienciar uma realidade de sistemas de serviços, como destacam Vargo,

Maglio e Akaka (2008), em que obrigatoriamente haverá dois sistemas em constante interação: um da empresa e outro do cliente (Figura 25).

É sob essa condição que Gummesson (2008) tece suas críticas para evidenciar pontos de atenção que deve ter o novo marketing: a cadeia de valor, as soluções específicas (soluções enxutas) e a teoria da rede.

Ao se incluírem elementos externos à empresa, a noção de valor passa a ser mutável e individual, evidenciando a necessidade de uma perspectiva que coloque o serviço como elemento dominante, postulado proposto por Vargo e Lusch (2004b).

Portanto, se antes a inovação poderia ser percebida estritamente como um produto novo, com benefício central único, a partir dessa nova perspectiva, esse mesmo produto tem o benefício ampliado por ser portador de determinada solução, que ocorre sempre individualmente e dentro de um contexto específico e particular, em que a produção e a entrega (e consequentemente a construção de valor) não são limitadas à esfera da organização. Vale, ainda, recordar que esse argumento é defendido por Ballantyne e Varey (2008), quando citam a cocriação de valor como resultado da colaboração espontânea, que pode estar localizada tanto nos fornecedores quanto nos clientes.

A partir desse ponto de vista, o sistema de serviços de uma organização deve ser entendido como elemento relevante na proposição de valor, sendo necessário, a partir de agora, rever como a teoria do marketing de serviços foi construída e de que forma o sistema de serviços passou a ser observado na própria teoria. Esta função é analisada pelo autor da tese no Capítulo 5.

5 MARKETING DE SERVIÇOS

Uma das formas de o autor desta tese iniciar este capítulo é recorrer à proposição de Rathmell (1966), que, embora tenha quase 50 anos, permanece atual em seu contexto fenomenológico. Segundo esse autor, os cursos de marketing, de maneira geral, apresentam forte orientação para bens, mesmo que a atividade serviços tenha crescido em representatividade na economia de um país (RATHMELL, 1966).

Como afirmam Vargo e Lusch (2004a, 2004b), pode-se afirmar que essa ocorrência deve-se, em parte, às próprias características aceitas na definição de serviços, que acabaram por trazer, concomitantemente, limitações e implicações que agora se fazem presentes em seu ensino e prática.

Rever, portanto, como a teoria do marketing de serviços foi construída, evidenciou ao autor desta tese um importante meio para compreender sob quais estruturas a teoria do marketing de serviços foi erguida, para que, a partir de então, seus novos direcionamentos pudessem ser observados.

Neste capítulo, utilizando dos estudos de Fisk, Brown e Bitner (1993), a base conceitual do marketing de serviços é organizada em três momentos: (i) pré 1979, (ii) 1980 – 1985 e (iii) pós 1986, sendo necessário frisar que não foi objetivo do autor esgotar o tema nos dois primeiros períodos, mas criar condições para que fosse analisado sob quais condições o marketing de serviços emerge nos dias atuais (pós 1986).

Assim, sequencialmente, o capítulo revê os quatro atributos utilizados na diferenciação em serviços, aplicando-os em diferentes categorias de serviço. Desse modo, a interatividade entre produtor/consumidor é citada como elemento fundamental na construção dos serviços, o que significa, como afirmam Vargo e Lusch (2006), redirecionar a atenção do marketing para atuar sob um processo social e econômico, observando as ações que acontecem nas redes interativas e colaborativas de toda a organização. Para Vargo e Lusch (2004b), todo bem tem uma lógica dominante em serviços, pela qual o produto é somente um meio de o consumidor obter determinado benefício por intermédio de seu emprego e uso (solução).

Dessa forma, duas considerações passam a fazer parte dos estudos do marketing de serviços nos dias atuais: (i) a noção de cocriação de valor, com a participação do cliente

em todo produto, ocorrendo sempre em um ambiente específico e mutável; (ii) a importância de considerar o sistema de serviços da organização, tanto interna (os departamentos e funções específicas) quanto externa (cadeia de suprimentos e atores participantes) na proposição de valor da organização.

A empresa, sob esse novo ponto de vista, torna-se uma fornecedora de valor por meio de uma proposição, sendo a cocriação de valor realizada no ponto de contato da empresa fornecedora com seu cliente (esfera conjunta).

Na Figura 26, é apresentada a organização proposta para o desenvolvimento do capítulo.

Figura 26 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 5

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim exposto, segue o desenvolvimento do Capítulo 5.

5.1 Marketing de serviços

O marketing de serviços, como campo acadêmico, surgiu a partir de 1982 (HOFFMAN et al, 2009) ou, como afirmam Vargo e Lusch (2004b), no instante em que o marketing passou a ser percebido como um processo social e econômico.

Para Vargo e Lusch (2004b), durante muito tempo os modelos de produção estiveram orientados para a fábrica e seu comportamento homogêneo. No momento em que passou a ter uma orientação de marketing, o ponto de vista migrou do produto para o mercado, evidenciando a necessidade de observar o mercado e sua demanda heterogênea.

Como apresentado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), o fato de a sociedade ter o seu desenvolvimento econômico ocorrido em três fases (pré-industrial, industrial e pós-industrial), os próprios estudos em Administração ocorreram a partir da sociedade industrial. Portanto, é natural que os primeiros estudos de marketing fossem desenvolvidos para ter um produto físico como elemento central, situação que, como apresentado no Capítulo 3, tópico 3.1, fez com que compreensão dos “serviços” se tornasse limitada nos dias atuais.

Rathmell (1966) afirma que a distinção entre bem e serviço ainda se dá pela noção da comercialização, de modo que a própria definição “bens” indica produtos econômicos tangíveis que podem ser vistos, tocados (em alguns casos provados), ouvidos e cheirados, enquanto “serviços” parecem ser algo mais. Por esse motivo, prossegue Rathmell (1966), de maneira geral, os cursos de marketing apresentam uma forte orientação para “bem”, ainda que a atividade “serviço” tenha forte representatividade na economia de um país.

E neste ponto da tese, é preciso pontuar que os escritos de Rathmell (1966) datam da década de 1960, somando quase que cinquenta anos entre a publicação do referido autor e a redação desta pesquisa.

As limitações encontradas em Rathmell (1966), de certa forma se mostram compreensíveis nos mitos que cercam as características básicas utilizadas para definir serviços e que, de certa forma, exercem influência no desenvolvimento da literatura de serviços, como mostram Vargo e Lusch (2004a) (Quadro 16).

Quadro 16 – Limitações e implicações das características de serviços

Dimensão	Desfazendo o mito	Perspectiva	Implicação
Tangibilidade Os serviços não têm a função tátil das mercadorias	Os bens tangíveis são muitas vezes adquiridos por benefícios intangíveis. A tangibilidade pode ser um fator limitante na distribuição.	O foco orientado para a saída de um bem é míope. Os consumidores compram serviço mesmo quando adquirem um produto tangível. Intangíveis são importantes, como a imagem de marca.	A menos que tenha uma vantagem no mercado, a tangibilidade deve ser reduzida ou, se possível, eliminada.
Heterogeneidade Os serviços não podem ser padronizados	Os bens tangíveis são muitas vezes heterogêneos. Muitos serviços são relativamente padronizados.	A homogeneidade na produção é vista heterogeneamente no consumo.	O objetivo deve ser a comercialização personalizada, ao invés da comercialização padronizada.
Inseparabilidade Os serviços são produzidos e simultaneamente consumidos	O consumidor está sempre envolvido na “produção” de valor.	Somente os benefícios da produção de uma manufatura (eficiência) são separáveis. A separabilidade limita a comercialização.	O objetivo de marketing deve ser o de maximizar a participação dos consumidores na criação de valor.
Perecibilidade Os serviços não podem ser produzidos antes do tempo e estocados	Os bens tangíveis são perecíveis. O resultado de muitos serviços tem benefício duradouro. Tanto os recursos tangíveis como os intangíveis podem ser estocados. O estoque representa um custo adicional ao marketing.	O valor é criado durante o consumo e não na fabricação.	O objetivo da empresa deve ser o de reduzir o estoque e maximizar os fluxos de serviços.

Fonte: Vargo e Lusch (2004a, p. 327)

Foi a partir desses mitos que Vargo e Lusch (2006) tentaram estabelecer um léxico para melhor definir serviços, separando as definições em “serviço” (no singular, indicando processo) de “serviços” (no plural, indicando unidades de saída). Quando assim colocado, Vargo e Lusch (2006), de certa forma, percebem que serviço é sempre “fazer alguma coisa para alguém” (VARGO; LUSCH, 2006, p. 282), se tornando, portanto, um denominador de troca existente em qualquer tipo de produto.

Essa afirmação igualmente está presente em Gummesson (2007), quando este afirma que todo bem traz em si uma função serviço, assim como o inverso, e que separar não é tarefa das mais simples. Portanto, assim como feito com o marketing, a melhor forma de entender a maneira pela qual o marketing de serviços é compreendido é verificar sobre quais meios sua base conceitual foi erguida, ação essa do tópico 5.2.

5.2 Construção Conceitual do Marketing de Serviços

A base conceitual do marketing de serviços ocorreu em três momentos, conforme estudo de Fisk, Brown e Bitner (1993), que revisitaram diversos autores que se ocuparam do tema e, gradativamente, auxiliaram na construção da literatura acadêmica atual.

Segundo Fisk, Brown e Bitner (1993), a literatura de marketing de serviços pode ser organizada cronologicamente em três períodos: (i) pré 1979, (ii) 1980 – 1985 e (iii) pós 1986. Não faz parte dessa revisão um aprofundamento dos acadêmicos que contribuíram na formação de cada período. No entanto, o autor desta tese crê na relevância de apresentar como ocorreu a evolução do pensamento do marketing de serviços de modo a situar o leitor no atual estado da arte da literatura de inovação em serviços.

5.2.1 Pré 1979

Os primeiros escritos datam dos anos 1920. Nesse primeiro período, Fisk, Brown e Bitner (1993) afirmam que o marketing direcionava as atenções à venda dos produtos agrícolas e, posteriormente, à comercialização de bens físicos manufaturados. Qualquer atividade de serviço era, portanto ignorada, conforme citação de Converse (1921 *apud* FISK; BROWN; BITNER, 1993, p. 66): “A principal função do ‘negócio’ é o produto no mercado. Contabilidade, banco, seguro e transporte são importantes, mas para a produção e comercialização da mercadoria”. Mesmo nos anos 1940, fase em que os Estados Unidos vivenciaram a transição de uma economia industrial para uma economia de serviços, os estudos do marketing de serviços eram poucos. Há um comentário de Gummesson (2007), que exemplifica muito bem essa condição:

[...] No final da década de 1960, se um aluno de doutorado americano desejasse escrever sua tese sobre marketing de serviços, a resposta de seu professor seria imediata: “Não existe essa tal coisa de marketing de serviços”. [...]. (GUMMESSON, 2007, p. 115)

“A maioria da literatura nessa fase é conceitual. A definição sobre a natureza dos serviços e sua comercialização muitas vezes eram peças-chave. Poucas publicações possuíam investigações empíricas” (FISK; BROWN; BITNER, 1993, p. 67).

No momento em que os estudos de campo foram aplicados aos setores de serviço, notou-se a necessidade de melhor diferenciá-los de bens. Data desse período a formação de uma comunidade acadêmica direcionada aos estudos do marketing de serviços e uma atenção cada vez mais crescente em estabelecer conceitos mais precisos na diferenciação de bens e serviços.

5.2.2 1980 - 1985

Nesse segundo momento, a desregulamentação de diversas atividades e as primeiras conferências patrocinadas pela AMA fomentaram o desenvolvimento do setor de serviços.

A desregulamentação em atividades de transporte aéreo, financeiro, saúde e telecomunicação apresentou às empresas participantes um ambiente competitivo e de intensa rivalidade de preços.

Essa nova condição fez com que a função marketing nessas organizações fosse ampliada de uma função modesta para uma ação de sobrevivência. Fisk, Brown e Bitner (1993) afirmam que uma das primeiras conclusões é que os conceitos de marketing aplicados em bens não atendiam às necessidades específicas das empresas de serviço, condição que corroborou para que diversos estudos surgissem.

Um quadro sumarizado dos principais autores deste período é apresentado no Quadro 17, bem como as contribuições na literatura de marketing de serviços.

Quadro 17 – Autores e contribuição no marketing de serviços

Autor	Contribuição
(1980) Berry	Tempo de compra do consumidor
(1981) Booms e Bitner	Mix de marketing expandido para o setor de serviços
(1981) Gronroos	Marketing interno
(1981) Levitt	Valores intangíveis do marketing
(1981) Zeithaml	Processos de avaliação do consumidor para os serviços
(1982) Kelly e George	Questões estratégicas voltadas ao varejo de serviços
(1983) Berry	Marketing de relacionamento
(1983) Lovelock	Esquema de classificação dos serviços
(1983) Takeuchi e Quelch	Qualidade do serviço
(1984) Canton	Economia de serviços
(1984) Shostack	<i>Design</i> de serviços
(1985) Bateson	Consumidor <i>self-service</i>
(1985) Zeithaml; Parasuraman e Berry	Arcabouço conceitual como tentativa de resumir as características de serviço
(1985) Zeithaml, Parasuraman e Berry	Modelo conceitual de qualidade de serviço
(1985) Salomão, Surprenant, Czepiel e Gutman	Teoria dos componentes críticos do encontro de serviço por meio da interação entre o prestador e o cliente como fator determinante da satisfação geral do cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das referências citadas por Fisk, Brown e Bitner (1993)

Uma segunda ocorrência estreitamente ligada ao surgimento dessa comunidade acadêmica foram as realizações das primeiras conferências de marketing de serviços patrocinadas pela AMA – anos 1981, 1982, 1983 e 1985 –, que estimularam a troca de experiência entre acadêmicos e organizações (FISK; BROWN; BITNER, 1993). Essa ocorrência também é apresentada em Hoffman et al (2009), quando destacam que somente após essas conferências internacionais o marketing de serviços passou a ser considerado um campo acadêmico.

O fato é que a conexão entre comunidade acadêmica e empresarial foi fundamental para que debates específicos ocorressem no período, assim como os estudos passassem a ter estudos empíricos, quase ausentes no primeiro momento.

5.2.3 Pós 1986

O terceiro momento citado por Fisk, Brown e Bitner (1993) é caracterizado, simultaneamente, pelo crescimento das publicações e pelo aumento do rigor teórico e empírico nos conteúdos publicados. Destacam os autores que a produção da literatura nesse momento não se atinha mais em diferenciar bens e serviços, mas sim em

concentrar-se “em problemas específicos do marketing de serviço das empresas” (FISK; BROWN; BITNER, 1993, p. 74). No entanto, sendo a organização um sistema multitarefa, muitos dos “problemas” sobrepunham a função marketing a outras funções da empresa, como operações, resultando em uma construção teórica, mas com campo de estudo multifuncional. Datam desse período os primeiros estudos de gestão da qualidade, a identificação da heterogeneidade da experiência do serviço, proposições de métodos de controle para processos intangíveis e gestão da oferta e procura em serviços limitados (FISK; BROWN; BITNER, 1993).

Fisk, Brow e Bitner (1993) organizam a literatura do período no desenvolvimento de tópicos específicos, a saber:

- **qualidade de serviço:** considerada pelos autores como uma das áreas mais pesquisadas pelo marketing de serviços. Entre os autores que se ocuparam desse tema, destacam-se Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), que desenvolveram os *gaps* de serviço e o Modelo de Medição SERVQUAL, destinado a avaliar a qualidade do serviço. Estudos referentes à satisfação do serviço igualmente surgiram e, apesar da estreita ligação com qualidade de serviço, a satisfação ainda é analisada de maneira separada pela academia;
- **experiência no serviço:** este tópico de pesquisa ocupa-se em observar a interação produtor/cliente. Segundo Fisk, Brown e Bitner (1993), os estudos nessa área podem ser organizados em três linhas de investigação: (i) a primeira voltada à gestão do cliente e às interações existentes entre os funcionários da empresa e o cliente nos encontros de serviço; (ii) uma segunda que trata do envolvimento do cliente e sua participação na produção e entrega do serviço; (iii) a terceira que examina a importância dos elementos tangíveis e do ambiente físico na avaliação do cliente de serviço;
- **Design de serviço:** a literatura concentrada neste tópico ocupou-se, principalmente, em estabelecer critérios de Gestão da Qualidade Total (GQT) nos processos de produção dos serviços. “Como os serviços são processos, as etapas de entrega e recebimento do serviço [...] assumem enorme importância no marketing” (FISK; BROWN; BITNER, 1993, p. 81). Há de destacar que, quando se observa a introdução de novos serviços, Fisk, Brown e Bitner (1993) destacam que os processos de produção são menos controláveis por serem realizados, principalmente, pelo elemento humano.

No entanto, ponderam os autores, “a tecnologia na concepção do processo de serviço e seu impacto sobre a qualidade do serviço são tópicos relacionados que têm recebido atenção fora do marketing” (FISK; BROWN; BITNER, 1993, p. 81);

- **marketing de relacionamento e retenção de clientes:** criar e manter relacionamentos constitui um dos elementos mais importantes do marketing. Os pesquisadores que se ocuparam dessas investigações citados por Fisk, Brown e Bitner (1993) e que merecem destaque foram: Berry (1983), que enfatizou a necessidade de manter e atrair clientes em serviços; Gronroos (1990), que pesquisou os problemas de retenção dos clientes; Crosby e Stephens (1987), que verificaram a construção da lealdade por meio da confiança e do compromisso, e Berry e Parasuraman (1991) com as estratégias de recuperação nas falhas de serviços;

- **marketing interno (endomarketing):** Fisk, Brown e Bitner (1993) afirmam que a literatura de serviços neste tópico pode ser organizada a partir de duas ideias centrais: todos os profissionais de uma organização têm um cliente, desenvolvida por Gronroos (1981 *apud* FISK; BROWN; BITNER, 1993), e estes igualmente se vendem no serviço, precisando estar, portanto, felizes na empresa para atender com eficiência o cliente final. Afirmam os autores que, na literatura de gestão de serviços, o marketing interno tem recebido uma cobertura sólida, tornando-se um importante tópico de atenção (FISK; BROWN; BITNER, 1993).

Nos escritos de Fisk, Brown e Bitner (1993), percebe-se a preocupação em narrar a evolução cronológica dos conceitos e, de certa forma, apresentar os alguns possíveis caminhos que a literatura de serviços poderia seguir. No entanto, o produto principal do serviço sempre se mostrou como ponto de controvérsia e que necessitava de melhor compreensão.

5.3 O Marketing de Serviços nos Dias Atuais

Nos dias atuais, o setor de serviços assume grande relevância no desenvolvimento econômico de um país, de modo que autores como Vargo e Lusch (2004a) afirmam que há na contemporaneidade a necessidade de dar ênfase em compreender a forma pela

qual ocorrem as atividades de produção e troca e, conseqüentemente, rever as próprias bases teóricas.

Argumentam esses autores que, se, em um primeiro momento, o setor industrial foi o responsável pelo desenvolvimento comercial, de forma que a indústria serviu de base à construção dos conceitos de marketing, esta mesma base foi replicada na formulação dos conceitos utilizados no marketing de serviços.

Essa assertiva é partilhada por Lovelock e Gummesson (2004) quando afirmam que as quatro características que delineiam o marketing de serviços – intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade – e que se tornaram os atuais paradigmas empregados no ensino do marketing de serviços precisam ser reexaminadas em face da nova realidade. Segundo esses autores,

[...] estas características [...] foram as bases da pesquisa e do ensino de serviços por mais de duas décadas. Mas precisamos perguntar se elas estão fundamentadas em pesquisa empírica ou se são meramente construções teóricas sujeitas a interpretação ambígua. (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004, p.21)

Uma das principais justificativas para essa revisitação conceitual faz menção direta à forma como ocorrem a produção e a entrega do produto serviço. Se antes o relacionamento direto produtor/comprador era utilizado como elemento-chave para explicar a produção e a comercialização, a partir dos anos 1990, essa mesma relação tornou-se difusa com o aprimoramento da tecnologia (internet) e o surgimento de novas categorias de serviços, de modo que alguns dos paradigmas passaram a não se aplicar adequadamente (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).

Para fundamentar esse argumento, Lovelock e Gummesson (2004) organizam os serviços em quatro categorias: (i) serviços físicos que envolvem diretamente o corpo do cliente, (ii) serviços físicos que envolvem o patrimônio do cliente, (iii) serviços não físicos que envolvem a mente do cliente e (iv) serviços específicos para processamento de informação.

Há de destacar que das 16 possibilidades de comutação, considerando os quatro paradigmas e as quatro categorias de serviços, em apenas seis os paradigmas se adequaram perfeitamente, evidenciando a necessidade de melhor identificar o tipo de serviço (Quadro 18).

Quadro 18 – Aplicabilidade das "características de serviços" em diferentes tipos de serviços

	Categorias de serviços			
	Serviços físicos que envolvem o corpo do cliente (Ex.: hospedagem, transporte urbano, saúde...)	Serviços físicos que envolvem patrimônio do cliente (Ex.: transporte de mercadorias, manutenção, armazenagem...)	Serviços não físicos que envolvem a mente dos clientes (Ex.: entretenimento, notícias, educação, consultoria...)	Serviços de processamento de informação (Ex.: Internet <i>banking</i> , seguro, contabilidade, pesquisa...)
Intangibilidade	Experiência pode ser altamente tangível e resultar em mudança física	Pode transformar fisicamente a posse em formas tangíveis	Sim	Sim
Heterogeneidade	Sim. De difícil padronização por ter mão de obra direta e envolvimento do cliente	Há numerosas exceções que podem ser padronizadas	Há numerosas exceções que podem ser padronizadas	Há numerosas exceções que podem ser padronizadas
Inseparabilidade	Sim	Não. Geralmente o cliente está ausente durante a produção	Somente quando a entrega é feita "ao vivo"	Numerosas exceções. Muitas vezes o cliente está ausente da produção
Percibilidade	Sim	Sim	Numerosas exceções. Muitas vezes pode ser armazenada em formato eletrônico ou impresso	Numerosas exceções. Muitas vezes pode ser armazenada em formato eletrônico ou impresso

Fonte: Lovelock e Gummesson (2004, p. 31)

Essas novas formas de interatividade são utilizadas por Vargo e Lusch (2006) para destacar que na produção de serviços há sempre a interação produtor/consumidor, de forma que é possível observar, em uma primeira etapa, a "coprodução do serviço", o que se enquadraria em uma lógica de processo, da "cocriação de valor", que é a transformação do consumidor após o uso desse serviço.

Se na primeira etapa a produção é o foco, na segunda a transformação pelo consumo se faz elemento central. Necessário inserir a observação de Ballantyne e Varey (2008) de que cocriação é uma forma distinta e espontânea de colaboração, o que normativamente

resultará em valor único. Por sua vez, a coprodução tende a envolver recursos conhecidos e capacidades necessárias (BALLANTYNE; VAREY, 2008).

Quando se observa que há, portanto, no mínimo dois atores envolvidos na cocriação em serviços, a criação de valor passa a ser “um processo de integração e transformação dos recursos, que exige interação e implica redes” (VARGO; LUSCH, 2006, p. 285). Há de evidenciar nessa afirmação a posição de Vargo e Lusch (2006) segundo a qual o marketing é um processo social e econômico, cujas ações ocorrem por meio de redes interativas e colaborativas.

A intenção de Vargo e Lusch (2006) com esses argumentos é estabelecer uma lógica que seja dominante para serviços, organizando o emprego e o uso de conceitos no ensino e na prática do marketing, porém adequada à realidade contemporânea.

Essa intenção é elogiada por Ballatyne e Varey (2008), quando destacam que “o marketing tem sido extremamente limitado na mentalidade de valor e troca” (BALLANTYNE; VAREY, 2008, p. 12) e que há, portanto, necessidade de compreender e encontrar uma referência que se faça unificadora que considere a evolução do mercado a partir de uma perspectiva holística, adequada, portanto, tanto a mercados globais quanto dinâmicos, em evidente oposição ao modelo tradicional de alocação de recursos e controle representado pelos 4 Ps (BALLANTYNE; VAREY, 2008).

Nos dias atuais, segundo Vargo e Lusch (2006), é possível identificar conceitos que evidenciam a transição de um período que mantinha o produto “bem” como dominante, o que proporcionou o desenvolvimento da economia industrial, de outro período em que o produto “serviço” está mais presente, o que faz com que autores como Fisk, Brown e Bitner (1993) afirmem ser o de uma economia baseada em serviços.

Dessa maneira, é possível construir um quadro para apresentar os conceitos dominantes em cada período e que, de certa forma, estão presentes na literatura de administração em marketing.

No entanto, a inserção de conceitos de transição entre os dois períodos já indica que há certo rejuvenescimento do marketing, afirmação que Gummesson (2008) considera necessária.

Quadro 19 – Produto x serviço: conceitos dominantes e conceitos de transição

Produto Conceito dominante	Transição do Conceito	Serviço Conceito dominante
Mercadoria	Serviço	Serviço
Produto	Experiência	Oferta
Recurso/Solução	Benefício	Solução
Valor adicionado	Coprodução	Cocriação de valor
Maximização do lucro	Engenharia financeira	Retorno financeiro/ Aprendizagem
Preço	Entrega de valor	Proposição de valor
Sistema em equilíbrio	Sistema dinâmico	Sistema adaptativo
Cadeia de Suprimentos	Cadeia de valor	Criação de Valor em Rede
Promoção	Ação de Comunicação Integrada	Diálogo
Para o Comércio (<i>to market</i>)	Para o Mercado (<i>market to</i>)	Com o mercado (<i>market with</i>)
Orientação para produto	Orientação para mercado	Orientação para serviço

Fonte: Vargo e Lusch (2006, p. 286)

Gummesson (2007, p. 114) afirma que “o papel dos clientes na inovação, engenharia e produção de serviços é cada vez mais importante e dinâmico”, de forma que, se o marketing de serviços foi em um primeiro momento ignorado, como identificado por Fisk, Brown e Bitner (1993), ou como prefere Gummesson (2007), o “marketing de serviços era somente marketing de bens” (GUMMESSON, 2007, p. 114), a mudança do ambiente de negócios e o desenvolvimento da tecnologia presente nos dias atuais passaram a destaca uma nova necessidade de observação, considerada, pelo próprio autor, como perturbadora: “Como devemos lidar com a dependência entre bens e serviços? Pegue qualquer serviço e há elementos de bens; tome qualquer bem e há elementos de serviço” (GUMMESSON, 2007, p. 115).

Sob essa posição, destaca o autor que marketing é sempre uma proposta de valor, pois o cliente não adquire um bem ou serviço, mas sim algo que considera ter valor para ele. Dessa maneira, exemplifica Gummesson (2007), quando um cliente adquire um carro (por exemplo), a empresa oferta uma proposição de valor para o cliente que, a partir do uso desse carro, obrigatoriamente atualizará essa proposta de valor de produto.

Por meio desse exemplo, Gummesson (2007, p. 116) afirma que “a discussão entre bens e serviços deve ser abandonada”. Portanto, o valor é sempre o resultado da cocriação entre fornecedor e cliente. No entanto, destaca Gummesson (2007), a cocriação também inclui outras atividades do cliente durante o processo de uso, o que de certa forma deve ser considerado pelo marketing. Essa proposta de interatividade é um dos argumentos centrais de Gronroos e Voima (2013), sendo a participação do cliente no processo de

cocriação de valor essencial em uma economia baseada predominantemente em serviços, como observa Williams (2012).

Assim, faz-se necessário rever dois conceitos centrais nessa nova condição conceitual: (i) a lógica do serviço dominante em marketing e a inserção do conceito de cocriação de valor e (ii) o sistema de serviços em marketing.

5.3.1 A lógica do serviço dominante e a inserção do conceito de cocriação de valor

Nos anos 2000, Vargo e Lusch (2004b) desenvolveram o conceito de uma lógica dominante em serviço, afirmando que toda economia é baseada em serviços e que o cliente é sempre cocriador de valor com o fornecedor do serviço.

Para propor esse argumento, Vargo e Lusch (2004b) identificam oito premissas fundamentais (PF) para basear suas posições de economia baseada em serviços e cocriação de valor. Posteriormente, esses mesmos autores acrescentaram duas premissas, sendo a PF 9, em Vargo e Lusch (2006), e a PF 10, em Vargo e Lusch (2008b), além de adequar as primeiras (Quadro 20).

Importante destacar que a posição defendida por esses dois autores pode ser ilustrada na reflexão de Fisk, Brown e Bitner (1993) de que a preocupação dos estudos acadêmicos não estava mais centrada na diferenciação de bem *versus* serviço, mas sim em estabelecer qual seria o produto dominante quando se oferece um serviço.

A proposta de Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b), portanto, foi chamar a atenção para a participação do cliente no processo de construção do valor em marketing, o que, para os autores, é sempre contextual, proposição igualmente presente em Ballantyne e Varey (2008), quando afirmam ser a construção do valor o resultado de uma relação espontânea.

Assim, a hierarquia de valor para o cliente proposta por Kotler e Keller (2012) precisa ser observada como resultado de uma interatividade que ocorre no espaço/tempo, marcada sempre por uma condição específica (GRONROOS; VOIMA, 2013; BALLANTYNE; VAREY, 2008).

Quadro 20 – Lógica fundamental do serviço dominante: modificações e adições de premissas

Premissa Fundamental (PF)	PF Original	PF Modificada/Nova	Comentários/ Explicações
PF 1	A aplicação da habilidade especializada e o conhecimento são a unidade fundamental da troca.	Serviço é a base fundamental da troca.	O pedido de recursos operantes (conhecimentos e habilidades), tal como definido na lógica do serviço dominante, é a base para toda troca. O serviço é trocado por serviço.
PF 2	A unidade fundamental de troca possui máscaras indiretas.	A unidade fundamental de troca possui como base fundamental máscaras indiretas.	Como o serviço é prestado por combinações complexas de bens, dinheiro e instituições, a base do serviço de troca nem sempre é aparente.
PF 3	Mercadorias são mecanismos de distribuição de provisão de serviço.	Mercadorias são mecanismos de distribuição de provisão de serviço.	Bens (duráveis e não duráveis) derivam seu valor pelo uso do serviço que prestam.
PF 4	Conhecimento é fonte fundamental de vantagem competitiva.	Recursos operantes são as fontes fundamentais de vantagem competitiva.	A capacidade comparativa entre as unidades pode causar mudança competitiva.
PF 5	Todas as economias são economias de serviço.	Todas as economias são economias de serviço.	O serviço (singular) torna-se mais aparente quanto maior a especialização e terceirização.
PF 6	O cliente é sempre um coprodutor.	O cliente é sempre um cocriador de valor.	A criação de valor é inter-relacional.
PF 7	A empresa só pode fazer proposições de valor.	A empresa não pode entregar valor, mas somente ofertar proposições de valor.	As empresas podem aplicar recursos na criação de valor colaborativamente (interatividade), mas não podem criar ou agregar valor de maneira independente.
PF 8	O serviço é orientado para uma relação com o cliente.	O serviço é inerentemente orientado para uma relação com o cliente.	O benefício do serviço é determinado pelo cliente e sua cocriação é orientada e relacionada inerentemente com esse cliente.

Continua

Premissa Fundamental (PF)	PF Original	PF Modificada/Nova	Comentários/ Explicações
PF 9	As organizações existem para integrar e transformar competências microespecializadas em serviços complexos demandados no mercado.	Todos os atores, econômico e social, são recursos integradores.	Implica o contexto de criação de valor de redes de redes (integradores de recursos).
PF 10	—	Valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Valor é experiencial e contextual.

Fonte: Vargo e Lusch (2008b, p.7)

Posteriormente, as 10 PF de Vargo e Lusch (2008b) foram objeto de análise de Williams (2012). Segundo esse autor, das dez PF, somente duas realmente podem ser consideradas fundamentais: (1) a de que o serviço é uma base fundamental de troca e (2) a de que o valor é sempre cocriado entre fornecedor e cliente. Para Williams (2012), as demais PF seriam pontos de vista derivados a partir dessas duas.

Se há, portanto, uma derivação das premissas, conforme destaca Williams (2012), é possível afirmar que a proposta de interatividade citada por Gronroos e Voima (2013) de a organização apenas propor valor, que será posteriormente cocriado no momento da oferta para o cliente e este, por sua vez, definirá o valor de uso a partir da própria condição temporal, a lógica de uma perspectiva dominante em serviço proposta por Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b) deve considerar não somente as atribuições de uso desse produto por parte do consumidor, mas sim o que de fato é valor para o cliente.

Aplicado no objeto desta tese, a inovação seria limitada se estivesse predominantemente encerrada nos limites verticais da empresa, como partilham autores como Webster Jr. (1969), quando trata da inovação como motivada exclusivamente pela vantagem competitiva; Muse e Kegerreis (1969), quando destacam o *gap* organizacional entre profissionais de marketing e profissionais técnicos; Hill (1992), quando enfatizam a necessidade contínua de aprendizagem da organização; ou mesmo de Dosi (1982), quando afirma que o estudo da tecnologia deve focar o contexto da indústria. Importante destacar que a observação de Dosi (1982) contrapõe-se ao argumento da inovação de valor em marketing proposto por Kim e Mauborgne (1997)

A proposta de Gronroos e Voima (2013) de interatividade entre provedor/cliente anteriormente foi apresentada por Payne, Storbacka e Frow (2008). Para esses autores, a noção do que seria valor para o cliente é parte integrante nos estudos de marketing de serviços.

Utilizando a proposta de Vargo e Lusch (2004b) de haver uma lógica de serviço dominante – em que historicamente o foco do marketing se deslocou dos bens tangíveis e intangíveis da produção para uma relação marcada pela interatividade e conexões sistêmicas, em que o consumidor se mostra elemento participante do processo –, Payne, Storbacka e Frow (2008) afirmam, a partir de estudo empírico que tratou especificamente da PF 6 de Vargo e Lusch (2004b) – o cliente é sempre cocriador de valor –, que são três os processos principais na cocriação de valor: (i) processos de cocriação de valor do cliente, (ii) processos de cocriação de valor do fornecedor; (iii) processos de encontro (interatividade cliente/fornecedor). Importante destacar que essa citação vem servir de base aos níveis de agregação de valor para o cliente, proposto por Kotler e Keller (2012).

Payne, Storbacka e Frow (2008) identificam que nos processos de encontro citados por Vargo e Lusch (2004b), momento em que ocorrerá a interação comentada por Gronroos e Voima (2013), estes podem ser organizados em trocas de recursos, o que faz alusão direta ao processo de troca do marketing, como troca de práticas colaborativas, em que duas partes realizam uma atividade conjunta.

A partir das trocas existentes (recursos e práticas colaborativas), Payne, Storbacka e Frow (2008) sugerem três encontros em que elas ocorrem. A proposta dos autores é facilitar a cocriação de valor por meio de seu gerenciamento, sendo esta uma das atribuições do marketing. Esses pontos de encontro seriam:

- **encontro de comunicação:** trata especificamente de ferramentas promocionais que permitam divulgar a empresa e dessa forma promover o diálogo. Pode incluir meios eletrônicos, digitais ou impressos;
- **encontro de uso:** trata do conhecimento e uso por parte do cliente do produto oferecido pelo fornecedor. Este encontro é individual;
- **encontro de serviços:** trata das interações fornecedor/cliente, realizadas pelo pessoal de atendimento. Este encontro pode ser local ou remoto.

As contribuições de Payne, Storbacka e Frow (2008) estão (1) na observação de que os pontos de encontro devem ser flexíveis e não estáticos, considerando tanto elementos intangíveis, como a experiência e situação temporal do cliente, como elementos tangíveis, que podem ser ilustrados como as características do bem ou a condição de saída após utilização do serviço. Dessa forma, observam os autores do estudo que (2) toda experiência do cliente sempre é acumulativa, condição tratada por Gronroos e Voima (2013) como valor de uso acumulado no processo de interatividade, o que exige uma visão de relacionamento de longo prazo e não metas financeiras de curto prazo. Importante também inserir a noção de saída anteriormente citada por Hill (1999), quando propôs pesquisá-la quando associada ao atributo “inseparabilidade”. Nesse caso, o valor de uso se manteria no espaço/tempo, mesmo em uma situação de término de relacionamento direto entre fornecedor/cliente, mas que poderá fomentar/limitar um futuro relacionamento.

Há de destacar que, ainda que ocorra o fim de um relacionamento individual, o mesmo mantém uma situação de criação de valor indireta, como parte de uma criação de valor independente coletivo, nesse caso proporcionado por comentários e opiniões dirigidas a terceiros que desejam informar-se sobre o produto, como sugere Gronroos e Voima (2013).

Por fim, (3) a cocriação de valor por meio dos encontros amplia a importância da comunicação dentro do escopo de marketing, avaliando a relevância dos canais selecionados pela organização (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Importante destacar que Payne, Storbacka e Frow (2008) usam, nos três processos, sempre a terminologia cocriação de valor, e não proposição de valor para o fornecedor, cocriação de valor para a interação fornecedor/cliente ou valor de uso para o cliente, como fazem Gronroos e Voima (2011) (Figura 27).

Figura 27 – A criação de valor como a criação de valor de uso do cliente *versus* todos os processos, incluindo as atividades do provedor e do cliente

Fonte: Gronroos e Voima (2011, p. 7)

Assim, é relevante destacar que a definição de uma lógica que seja dominante em serviços não distingue obrigatoriamente a presença/ausência de um bem físico para tratar de serviços. Conforme afirmam Vargo e Lusch (2004b), todas as economias são baseadas em serviços e um produto “bem” é somente um meio para que o serviço ocorra. Quando inserida a observação de Ballantyne e Varey (2008) de relação espontânea, distinta e sempre contextual, ainda que a aquisição de um produto físico traga em si os mesmos atributos no tocante a suas características, a forma e o momento de aquisição o tornam particular a quem o consome, construindo dessa particularidade a noção de valor observada pelo marketing e, conseqüentemente, o reposicionamento desse produto por parte do consumidor na hierarquia de valor do cliente proposta por Kotler e Keller (2012).

Essa forma de pensar faz com que o marketing altere, de certa maneira, os métodos empregados no tratamento da segmentação como meio de controlar as necessidades estratégicas direcionadas à manutenção da qualidade, como citada por Sundbo (1994). Esse modo de pensar a segmentação é citado por Kim e Mauborgne (1997) na Inovação de Valor de Marketing e na forma de utilizar a rede estratégica quando se considera a Cadeia de Valor da Inovação desenvolvida por Hansen e Birkinshaw (2007).

Se consideradas a proposição de uma lógica dominante em serviços proposta por Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b), a interatividade de Gronroos e Voima (2013) e a necessidade de rejuvenescer o marketing, como destaca Gummesson (2008), o que antes era tratado pela empresa somente como “proposição de valor” para um mercado previamente segmentado passa a considerar meios de observar a individualidade existente no consumo, de forma que a literatura de serviços assume nos dias atuais maior relevância no desenvolvimento e aprimoramento da função marketing e, conseqüentemente, torna-se importante ferramental nos estudos da inovação em serviços.

5.3.2 Sistema de serviços em marketing de serviços

Maglio e Spohrer (2008) destacam que estudar serviços é na realidade estudar os sistemas nos quais ocorrem esses serviços, compreendendo por sistemas configurações dinâmicas que empregam determinados recursos na proposição e cocriação de valor.

Vargo e Akaka (2009, p. 33) afirmam que “sistemas de serviços é considerado a unidade básica de análise na ciência de Serviço”. Sendo essa estrutura dinâmica, sua análise permite identificar elementos que precisam ser observados de maneira criteriosa na construção de um serviço.

Maglio e Spohrer (2008) citam que são quatro as categorias de recursos necessárias na cocriação de valor – pessoas, tecnologia, organizações e informações compartilhadas –, que, quando organizadas, possibilitam a obtenção de novos recursos (pessoas com direitos e organizações), propriedade (tecnologia e informações compartilhadas), entidades físicas (pessoas e tecnologia) e entidades socialmente construídas (organizações e informações compartilhadas).

Portanto, o sistema de serviços citado por Maglio e Spohrer (2008, p. 18) “representa qualquer cocriação de valor configurado por pessoas, tecnologia, proposições de valor, conexão de sistemas de serviços internos e externos e informação partilhada (por exemplo, a língua, leis e regras)”. No entanto, Maglio e Spohrer (2008) afirmam que há desde sistemas de serviço menores, quando um indivíduo interage com outro, até um sistema de serviço maior, que compreende a economia global.

[...] Muitas disciplinas, como Direito e Economia, Teoria da Organização, Marketing, Operações e Desenvolvimento, Engenharia Industrial, Informática, Arquitetura [...] têm acumulado conhecimentos relevantes para a compreensão de um sistema de serviço, mas cada um focando diferentes aspectos do sistema global. (MAGLIO; SPOHRER, 2008, p. 19)

Quando aplicada essa observação ao marketing, destaca-se que a interatividade nos sistemas de serviço são funções desempenhadas de acordo com competências específicas. A troca dessas competências é organizada em quatro dimensões: compartilhamento de informações, compartilhamento de trabalho, partilha de bens e partilha de riscos (MAGLIO; SPOHRER, 2008). Assim, os sistemas de serviços podem ser classificados conforme os tipos de trocas que os dominam.

“O compartilhamento de informações domina nos negócios de consultoria, a partilha de trabalho domina em *outsourcing*, a partilha de risco domina em seguros e o compartilhamento de bens domina em aluguéis” (MAGLIO; SPOHRER, 2008, p. 19).

Entretanto, destacam os autores que, de certa forma, essas quatro dimensões encontram-se presentes em quase todos os sistemas de serviços, em que a troca da competência de um é utilizada em benefício do outro.

Para Vargo e Akaka (2009), existem duas orientações de serviço. A primeira baseia-se na perspectiva tradicional de intercâmbio econômico e criação de valor, envolvendo principalmente produtos tangíveis (bens), ou com serviços sendo conceitualizados em relação a esses bens (pós-venda) ou como um tipo de produto especial (produto intangível). Esse tipo de orientação é definido em Vargo e Lusch (2004a, 2004b) como sendo uma lógica dominante em bem. Uma segunda orientação alternativa proposta considera o serviço em seu próprio direito, sem nenhuma referência a bem, tratando-o como fundamental para o desenvolvimento econômico por meio da troca e criação de valor, embora, destacam os autores, essa orientação enfatize que os “bens desempenham um papel central na prestação de serviços” (VARGO; AKAKA, 2009, p. 33).

Dessa forma, a orientação para um bem tem por base uma visão tradicional de indústria, que analisa a construção de valor por meio da transformação da matéria-prima, ou da perda da identidade dos insumos como destaca Hill (1979), que adquire valor por um processo de produção e comercialização com a ausência do cliente. Portanto, essa padronização permite à empresa obter a máxima eficiência na operação (VARGO; AKAKA, 2009). Assim, as definições de serviços que tiveram por base uma lógica

dominante em bem, normalmente conceitualizam serviços como objeto de saída (comercialização) ou, como destacam Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985, p. 33), “intangibilidade, inseparabilidade na produção e consumo, heterogeneidade e percebibilidade”. Importante destacar que essa forma de pensar serviços é criticada por Vargo e Akaka (2009, p.33): “Os serviços são bens que não são, sendo um produto menos que o ideal”.

No entanto, dado o próprio crescimento do setor de serviços em relação ao setor manufatureiro e a maneira pela qual o marketing se ocupa da própria definição, no momento se “configura uma situação bastante inquietante, pois a economia evolui para uma atividade de segunda categoria” (VARGO; AKAKA, 2009, p. 34).

Vargo e Lusch (2004b) e Vargo e Akaka (2009) afirmam que o trabalho de Adam Smith, de 1776, *A riqueza das nações*, fez com que o produto físico se tornasse base dominante na construção da riqueza de uma nação. O emprego do trabalho na transformação da matéria-prima não era o ponto central de valor, mas sim o produto final já transformado. A justificativa, argumentam Vargo e Akaka (2009), é que a riqueza somente era construída pelo comércio internacional, base do século XVIII, período em que o livro foi escrito.

Apesar de o conhecimento e de as habilidades serem aplicados na transformação, eles não eram produtivos quando aplicados em uma lógica de comércio internacional. A terminologia de valor real ou valor de troca aplicava-se, somente, na mercadoria física.

A noção de utilidade foi desenvolvida por Say (1821 *apud* VARGO; AKAKA, 2009), que incorporou no produto a noção de valor de uso, reiterando a centralidade em um bem tangível. No entanto, as mudanças de ambiente de negócios alteraram substancialmente as bases em que grande parte da literatura foi construída, de modo que a mesma merece ser revista.

Um dos pontos de atenção destacados por Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b) e Vargo e Akaka (2009) é que as trocas existentes no mercado são realizadas entre duas partes, em que uma se beneficia da outra. Portanto, o conhecimento presente em Smith, em 1776, é essencial para que o processo de troca ocorra. Dessa forma, toda economia é de serviço e a mercadoria física apenas um elemento para que o serviço, portanto a troca, ocorra.

Figura 28 – Serviço trocado por serviço

Fonte: Vargo e Akaka (2009, p. 35)

Relevante recordar que as informações compartilhadas, como linguagem, processos, métricas, preços, políticas e leis, são necessárias na configuração de valor na coprodução de pessoas e variam conforme as expectativas e necessidades de cada cliente (SPOHRER et al, 2007).

5.4 Considerações acerca do Marketing de Serviços

Ainda que sejam muitas as definições para serviços, a definição dominante sempre teve por elemento central um produto tangível, sendo esta consequência, como afirmam Vargo e Lusch (2004a, 2004b), uma condição dos primeiros estudos de marketing desenvolvidos a partir de um produto industrial.

Lovelock e Gummesson (2004), afirmam que Say, em 1803, foi o primeiro autor a empregar os termos imaterialidade e intangível, introduzindo assim o conceito de simultaneidade para Serviços. Importante recordar que Schumpeter (1961) igualmente cita Say, quando destaca a combinação dos fatores produtivos como função do

empresário. Dessa maneira, é possível inferir que os fatores produtivos obrigatoriamente não precisam ser tão somente ativos tangíveis, mas também recursos e competências.

Assim, os quatro atributos utilizados para definir serviços – intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade –apresentaram-se adequados no momento em que a ótica industrial era dominante no marketing, configurando então os paradigmas que ainda são aceitos.

É possível observar esses quatro atributos sob uma perspectiva de produção (intangibilidade e heterogeneidade) e sob uma perspectiva de comercialização (perecibilidade e inseparabilidade). No entanto, dadas as mudanças ocorridas no ambiente de negócios atual, essa forma de definir e diferenciar serviços passou a encerrar mitos que acabaram por limitar a própria compreensão do conceito e, consequentemente, o ensino e a prática do marketing de serviços, como destacam Fisk, Brown e Bitner (1993) e Gummesson (2007). Acerca dessas limitações, Vargo e Lusch (2004a), em posição partilhada por Lovelock e Gummesson (2004) e Gummesson (2007), tecem as seguintes observações para cada atributo, comentando, subsequentemente, as implicações que essa perspectiva tem na compreensão do conceito:

- **intangibilidade:** o predomínio de um foco orientado exclusivamente para a saída de um bem é míope se considerada somente a posse. No entanto, há duas dimensões para o conceito de tangibilidade: uma formada por componentes físicos e outra formada por componentes mentais, conforme destaca Bateson (1979 *apud* LOVELOCK; GUMMESSON, 2004);

- **heterogeneidade:** apesar da afirmação do predomínio da heterogeneidade nos serviços, diretamente essa posição reitera que há predomínio em serviços customizados, o que, conforme destacam Sundbo e Gallouj (1998), pode atuar, a depender do sistema de serviço, de uma forma padronizada pelo emprego e uso de tecnologias e procedimentos formais;

- **inseparabilidade:** o envolvimento direto do consumidor no processo de produção de um serviço faz com que, ao contrário de um bem – que primeiro é produzido, depois oferecido para venda, vendido e por fim consumido –, um serviço seja primeiramente vendido e somente então produzido e consumido de forma simultânea (PALMER,

2005). Dessa forma, o que antes era representado como desvantagem sob uma ótica de bem industrial, torna-se, como afirmam Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b), Gronroos e Voima (2013), Ballantyne e Varey (2008), uma oportunidade pelo fato de haver interatividade com o cliente e este estar envolvido na produção de valor dado o contexto em que acontece a própria produção/consumo. Nesse caso, segundo Gronroos e Voima (2013), somente a transformação ocorreria de forma individual (somente com o cliente);

- **perecibilidade:** afirmar que um serviço é perecível é afirmar somente sob uma ótica física do produto, consequência direta do atributo tangibilidade. No entanto, como afirmam Vargo e Lusch (2004a), não é possível ignorar os benefícios dos serviços tampouco, com os novos recursos tecnológicos, a possibilidade de armazenamento, como destaca Gadrey (2000). É possível resumir essa condição no Quadro 21.

Quadro 21 – Atributos utilizados na definição de serviços e observações dos autores referenciados

Perspectiva de Produção	Intangibilidade - O predomínio de um foco orientado exclusivamente para a saída de um bem é míope se considerada somente a posse (VARGO; LUSCH, 2004a). - Existem duas dimensões de intangibilidade: uma formada por componentes físicos e outra formada por componentes mentais (BATESON, 1979 <i>apud</i> LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).
	Perecibilidade - Os benefícios de um serviço não podem ser ignorados (VARGO; LUSCH, 2004a). - Nos dias atuais, há possibilidade de armazenamento por meio dos recursos tecnológicos (GADREY, 2000).
Perspectiva de Comercialização	Heterogeneidade - Algumas categorias de serviços podem ser padronizadas (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004).
	Inseparabilidade - Um serviço é primeiramente vendido e somente então produzido e consumido de forma simultânea (PALMER, 2005). - A interatividade no serviço representa vantagem na cocriação de valor (GRONROOS; VOIMA, 2013). - A produção de valor acontece por meio de um contexto único (BALLANTYNE; VAREY, 2008).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das referências utilizadas

Dois autores que destacam a necessidade de revisitação conceitual a partir dessas novas ocorrências, em particular com o uso da tecnologia, são Lovelock e Gummesson (2004), que empregam categorias de serviços para pontuar a não plenitude dos atuais paradigmas aceitos pela teoria do marketing de serviços.

As distinções realizadas por esses dois autores – (a) serviços físicos com envolvimento direto com o corpo do cliente, (b) serviços físicos com envolvimento direto com o patrimônio do cliente, (c) serviços não físicos com envolvimento na mente do cliente e (d) serviços específicos para processamento de informação – de certa forma podem ser organizadas nos componentes físicos (a & b) e componentes mentais (c & d) de Bateson (1979 *apud* LOVELOCK; GUMMESSON, 2004) no que se refere à materialidade, podendo ser considerados uma evolução da teoria.

Dessa forma, todos os argumentos presentes na literatura de marketing de serviços seguem ao encontro da interatividade entre fornecedor/cliente, como destacam Gronroos e Voima (2013). E essa interatividade é utilizada por Vargo e Lusch (2006), quando observam que toda produção de serviços ocorre em duas etapas: (i) a primeira, de coprodução do serviço, a qual se enquadraria em uma lógica de processo e (ii) uma segunda, de cocriação de valor, que se enquadraria em uma etapa posterior à comercialização, que pode ser considerada uma fase na qual há a transformação do cliente após o consumo do serviço.

Se assim exposto, nas perspectivas de produção e comercialização presentes na coprodução – recordando que a teoria afirma a simultaneidade da produção/consumo –, haveria uma etapa posterior de transformação após aquisição do serviço, o que insere no debate o argumento de Hill (1977) de identidade. Importante salientar que a identidade de Hill (1977) é aplicada nos recursos empregados na produção de um bem (insumo). Entretanto, se considerar que na produção do serviço o insumo muitas vezes é parte integrante da própria produção (o cliente, por exemplo), a perspectiva de transformação pode ser novamente aplicada e, dessa forma, inserir no debate a forma como o valor é construído.

Dessa maneira, como destacam Gronroos e Voima (2013), o fornecedor, que atua como primeira parte, pode somente criar valor como um processo emergente (propor um valor), enquanto o cliente cria valor por intermédio do uso. E na interatividade de ambos, ou no processo necessário à produção, ocorre a cocriação de valor, sendo este um elemento utilizado por Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b) para propor uma nova perspectiva de marketing dominante em serviços.

Na proposição de uma lógica dominante em serviços, Vargo e Lusch (2004a) afirmam que o serviço é a base fundamental de troca e as mercadorias são apenas mecanismos de distribuição de serviços. Os argumentos desses autores não se limitam exclusivamente a Serviços como produto. Essa preocupação se faz evidente quando estabelecem um léxico, diferenciando “serviço” no singular, para apresentar um processo, de “serviços”, no plural, para indicar unidade de saída (produto). Para Vargo, Maglio e Akaka (2008), toda relação em marketing é uma relação baseada em serviço, em que o valor de uso é sempre contextual, o que dá significado a processo de troca.

Figura 29 – Cocriação de valor entre os sistemas de serviço

Fonte: Vargo, Maglio e Akaka (2008, p. 149)

O fato, segundo destacam Vargo e Lusch (2004b), é que o cliente é sempre um cocriador de valor devido à existência da interatividade entre fornecedor/cliente. No entanto, a construção de valor, como cocriação, é analisada sob diferentes aspectos na literatura, conforme ilustra o Quadro 22, sendo uma consequência direta do trabalho pioneiro de Vargo e Lusch (2004b). Na realidade, conforme destacam os estudos de Shaw e Jones (2005) e de Vargo e Lusch (2004b), as mudanças ocorridas no mercado

alteraram os processos de troca e a própria noção de valor. Importante recordar que a Hierarquia de Valor do Cliente, proposta por Kotler e Keller (2012), quando se observam os cinco níveis do produto, de certa forma contempla o valor de uso por parte desse mesmo cliente em diferentes condições. Se em uma primeira condição a necessidade considerada primária, com o benefício central do produto, é contemplada, em outros níveis diferentes atributos são esperados e percebidos, como destacaram os diferentes atributos percebidos e os níveis de valor percebido nos autores citados por Zeithaml (1988).

Dessa forma, é possível construir o Quadro 22, no qual os autores aqui citados são apresentados com as diferentes óticas para a cocriação de valor na relação fornecedor/interação/cliente.

Quadro 22 – Diferentes aspectos para cocriação de valor na literatura de marketing de serviços

Autor	Fornecedor	Interatividade	Cliente
Vargo e Lusch (2004b)	Cocriação de valor do fornecedor.	Processos de encontro (coprodução).	Cocriação de valor do cliente.
Payne, Storbacka e Frow (2008)	Gerenciamento do encontro de comunicação direcionado a facilitar a cocriação de valor.	Encontro de serviço direcionado à cocriação de valor.	Encontro de uso direcionado à cocriação de valor.
Ballantyne e Varey (2008)	A cocriação é dinâmica e pode estar localizada em uma rede integrada de fornecedores, concorrentes e clientes (redes colaborativas). A cocriação de valor é o resultado de uma colaboração espontânea e distinta.		
Gronroos e Voima (2011)	Proposição de valor (valor potencial) facilitador.	Cocriação de valor.	Valor de uso.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das referências citadas

Considerando a afirmação de Ballantyne e Varey (2008) de que toda interação acontece delineada por um contexto único, o marketing de serviços precisa considerar o contexto e a situação, como afirma Lovelock (1983).

Autores como Tumbat (2011) destacam a emoção como parte integrante da experiência de serviço, na qual o envolvimento do consumidor no processo de interatividade citado por Gronroos e Voima (2013) se apresenta como uma característica. Ainda que não faça

Gronroos e Voima (2013), por exemplo, observam que as interações ocorrem nas esferas do provedor do serviço e do cliente, bem como na relação conjunta. No entanto, destacam os autores, estas podem ocorrer de forma direta ou indireta, e cada qual ocasionará um tipo específico de resposta aos estímulos do marketing. Ou, recordando Payne, Storbacka e Frow (2008), nas três formas de encontro (comunicação, serviços e uso) às quais o marketing deve direcionar seu gerenciamento.

Um trabalho que merece ser aqui desmembrado é o realizado por Gronroos e Voima (2013), no qual as interações em serviços ocorrem tanto de forma direta como indireta, condição que deve ser considerada em uma situação de proposição de valor por parte da organização e do gerenciamento dos pontos de encontro dessa organização com o cliente. Se considerado que a inovação em serviços pode ocorrer a partir de três abordagens, cada abordagem significa uma forma de prover esse encontro e potencializar essa interação.

Valor

Esfera do Provedor	Esfera Conjunta		Esfera do Cliente	
Provedor	Provedor	Cliente	Cliente (individual)	Cliente (coletivo)
Valor potencial de uso.	Valor de uso.	Valor de uso.	Valor de uso.	Valor de uso.
Interação Indireta	Interação Direta		Interação Indireta	
Facilitador de valor.	Cocriador de valor.	Cocriador de valor / Criação de valor.	Criação de valor independente.	Criação de valor independente coletivo.

Continua

Continua

	Esfera do Provedor	Esfera Conjunta		Esfera do Cliente	
Criação de valor	Instalações do fornecedor de serviços (produção e entrega) utilizados na esfera do cliente para criação de valor, por meio dos recursos/processos utilizados na experiência.	Os recursos/processos do provedor de serviços interagem com os recursos/processos do cliente, incorporados em um processo dialógico.	Os recursos/processos do cliente interagem com recursos/processos do prestador de serviços, com resultados mesclados a partir de um processo dialógico.	O resultado dos recursos/processos do cliente (visíveis e/ou mentais) interagem com o resultado dos recursos/processos do prestador de serviços, em um processo de criação de valor independente (individual e/ou social) (interação indireta).	Outros atores/atividades/recursos interagem com os recursos/processos/resultados do cliente (visíveis e/ou mentais), em um processo de criação de valor coletivo/social.
Exemplos	(1) O operador turístico desenvolve e envia material promocional duas vezes por ano para o cliente. (6) O operador turístico confirma o pedido pelo correio e informa o cliente do voo remarcado.	(5b) O sistema de serviço do operador turístico verifica a disponibilidade e permite ao vendedor finalizar a reserva de viagem para a família.	(5a) O cliente liga para o telefone do material promocional e verifica a disponibilidade da viagem para a família com o operador turístico.	(2) O cliente lê o material promocional e sonha com as férias de verão (criação de valor individual e independente). (8) O cliente olha as fotos das férias e recorda como foi excelente a comida do hotel (criação de valor individual e independente).	(3) O cliente analisa diferentes destinos de hotel com a família durante o jantar (cocriação de valor independente e social). (4) Amigos recomendam um hotel específico e o cliente lê diferentes comentários em diferentes websites (cocriação de valor independente e social). (7) O cliente está satisfeito com os comentários positivos de seu bronzeado (cocriação de valor independente e social).

Linha de visibilidade e controle do provedor

Fonte: Gronroos e Voima (2013, p. 143)

Para concluir, é relevante observar que a construção da base conceitual do marketing de serviços ocorreu em três momentos, conforme descrevem Fisk, Brown e Bitner (1993), mas somente a partir dos anos posteriores a 1986, conforme apresentam esses autores, tópicos específicos começaram a ser desenvolvidos. Para Gummesson (2007), a discussão em separar o que é bem de serviço “deve ser abandonada” (GUMMESSON, 2007, p. 116).

A inovação em serviços, de certo modo, começa a apresentar uma literatura que se faz crescente principalmente devido à importância que o setor assume na economia contemporânea. Vale recordar que, até o momento, a Inovação em Serviços tem se servido de três abordagens (tecnicista, orientada para serviços e integradora), o que de certo modo traz em si diferentes formas pelas quais se constrói a cocriação de valor citada por Vargo e Lusch (2004b).

No entanto, merece atenção verificar como a inovação em serviços é tratada pelo marketing de serviços, principalmente nos modelos construídos por diversos autores. Esta função é desenvolvida pelo autor da tese no Capítulo 6.

6 A INOVAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING DE SERVIÇOS

Os modelos são utilizados em vários campos da gestão, como Recursos Humanos, Finanças, Operações, Produção e também em Marketing.

Cooper e Schindler (2003) afirmam que

[...] um modelo não é uma explicação; é apenas a estrutura e/ou função de um segundo objeto ou processo. Um modelo é o resultado de pegar a estrutura ou função de um objeto ou processo e usar isso como um modelo para o segundo. Quando a substância, seja física ou conceitual, do segundo objeto ou processo for projetada no primeiro, foi constituído um modelo. (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 60)

Neste capítulo, o autor da tese apresenta quatro modelos de inovação em serviços:

- (i) Modelo das Forças Motrizes para Inovação em Serviços de Sundbo e Gallouj (1998);
- (ii) Modelo das Quatro Dimensões da Inovação em Serviços de Bilderbeek et al (1998);
- (iii) Modelo da Inovação e Cocriação de Valor como um Processo de Interação e Integração de Recursos sob uma Lógica Dominante em Serviços de Mele, Spena e Colurcio (2010);
- (iv) Modelo da Inovação em Serviços com Foco Dominante em Serviços de Ordanini e Parasuraman (2011).

Na Figura 30, a organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 6 é apresentada.

Figura 30 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 6

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim exposto, segue o desenvolvimento do primeiro tópico do capítulo.

6.1 Modelo das Forças Motrizes para Inovação em Serviços de Sundbo e Gallouj (1998)

Sendo os serviços baseados predominantemente em conhecimento, o avanço na inovação de serviços somente é possível quando a interação exigida no sistema traz em si informações sobre os recursos e as necessidades dos clientes, dos concorrentes e da própria organização (MAGLIO; SPOHRER, 2008).

Sundbo e Gallouj (1998), por exemplo, afirmam que a atuação de uma empresa de serviço pode ser identificada a partir do cruzamento de duas dimensões, cujas características estão dispostas em dois *continuums*. Dessa forma, segundo esses autores, no eixo da abcissa, o *continuum* refere-se à forma pela qual ocorre a produção do serviço, podendo este ser padronizado ou customizado. Por sua vez, no eixo das coordenadas, o *continuum* refere-se ao tipo de recurso demandado na produção desse serviço, se intenso em trabalho ou se intenso em tecnologia (Figura 31).

A despeito de o modelo apresentar, portanto, quatro dimensões, “as empresas de serviço tradicionalmente tem se concentrado nos Quadrantes 2 e 3” (SUNDBO; GALLOUJ, 1998, p. 8). Assim, as empresas de serviço localizadas no Quadrante 2 realizam uma produção intensa em trabalho e entregam produtos customizados aos clientes, sendo, portanto, percebidas como provedoras de soluções individuais. Por sua vez, as empresas localizadas no Quadrante 3, entregam produtos padronizados e fazem uso intenso da tecnologia. Se as empresas localizadas no Quadrante 2 podem ser percebidas como aquelas que realizam serviços individuais, como uma empresa de consultoria, as posicionadas no Quadrante 3 podem ser denominadas como empresas de produção de serviços em massa, como uma empresa de transporte (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

É relevante destacar neste ponto do texto a opinião de Vargo e Lusch (2004a), que afirmam que, em serviços, a personalização e a qualidade são consideradas elementos importantes na obtenção da satisfação, enquanto em um bem, a padronização e a qualidade seriam os determinantes para obter essa mesma satisfação.

Figura 31 – Modelo para compreensão das atividades de serviço

Fonte: Sundbo e Gallouj (1998, p. 8)

Há de destacar que a categorização de Sundbo e Gallouj (1998) faz com que as empresas identificadas nos quadrantes, de certa forma, moldem a maneira pela qual a inovação é percebida e realizada. Dessa forma, uma empresa que necessita de recursos de produção intensa em tecnologia, necessariamente focará a inovação a partir de uma opção tecnológica, sendo esta uma dimensão citada por Bilderbeek et al (1998). Por sua vez, empresas que realizam uma produção de serviço customizada e orientada para soluções individuais, tendem a focar as dimensões 2 e 3 de Bilderbeek et al (1998), a saber, uma atenção com a interface com o cliente e o sistema de prestação de serviços, respectivamente.

A partir dessa categorização, Sundbo e Gallouj (1998) observam as forças motrizes que interferem na inovação em serviços. Segundo os autores, essas forças ocorrem tanto no ambiente externo como no interno de uma empresa de serviço.

As forças motrizes externas são divididas por Sundbo e Gallouj (1998) em **trajetórias** e **atores**.

Por **trajetórias**, os autores compreendem o sistema social dinâmico, como ideias e lógicas difundidas, podendo estas ser organizadas em cinco:

1. **trajetória institucional:** descreve a evolução dos regulamentos e das instituições políticas, interferindo diretamente no modelo de negócios a ser instituído;
2. **trajetória tecnológica:** observa uma nova ideia para o uso da tecnologia. Esta trajetória influencia o produto serviço e os processos de produção;
3. **trajetória de serviços profissionais:** são os métodos e as regras institucionalizados nos diferentes tipos de serviço. É responsável por estabelecer o comportamento ético e delimitar as ações profissionais;
4. **trajetória gerencial:** é a lógica de gestão do negócio ou uma nova forma de modelo organizacional. Essa trajetória é responsável pelo desenvolvimento e pela adoção de novos arranjos organizacionais;
5. **trajetória social:** faz menção às regras e às tradições sociais, destacando a relevância da aceitabilidade social.

Por **atores**, compreendem-se pessoas, empresas ou organizações cujo comportamento está diretamente envolvido nas atividades da empresa (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

São os responsáveis pela difusão das ideias e lógicas e em “algum momento eles estão envolvidos no desenvolvimento da inovação” (SUNDBO; GALLOUJ, 1998, p. 9), sendo organizados em quatro:

1. **competidores:** devido ao dinamismo do ambiente competitivo, a imitação dos concorrentes pode proporcionar uma inovação como parte de uma estratégia ofensiva;
2. **clientes:** são considerados como os de maior importância pela própria característica de construção do serviço.
3. **setor público:** o governo oferece subsídios à inovação por meio do investimento em pesquisa e educação. Dos quatro atores apresentados, Sundbo e Gallouj (1998) afirmam ser o de menor importância;
4. **fornecedores:** são importantes fontes de inovação e, a depender do setor de atividade da empresa de serviço, pode assumir uma posição estratégica.

Por sua vez, as forças motrizes internas são classificadas por Sundbo e Gallouj (1998) como três atividades principais na empresa de serviço: Administração e Estratégia, Departamento de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento e Recursos Humanos.

A atividade de Administração e Estratégia é responsável pela gestão da organização. Responsável pelo posicionamento da empresa, essa atividade estabelece a forma pela qual a inovação é compreendida e disseminada entre os profissionais e departamentos. A depender das características da empresa de serviço e da maneira pela qual ela é gerenciada, essa atividade motiva a criação de um ambiente inovador.

Outra importante força motriz interna é o Departamento de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento. Nas empresas de serviços, geralmente a responsabilidade desse departamento é delegada ao Marketing, que tem a importante função de coletar ideias por ter maior proximidade com o cliente (reconhecido ator externo principal) e pelo conhecimento do mercado de ação da empresa. Por fim, a terceira força motriz interna, Recursos Humanos, destaca-se como elemento fundamental na própria construção do serviço devido ao envolvimento direto na produção do serviço junto ao consumidor.

Figura 32 – Modelo das forças motrizes das inovações em serviços

Fonte: Sundbo e Gallouj (1998, p. 8)

Importante destacar que Grawe, Chen e Daugherty (2009) desenvolvem um estudo no qual a orientação estratégica, a inovação em serviços e o desempenho do mercado tornam-se consequência direta um do outro, corroborando o modelo das forças motrizes proposto por Sundbo e Gallouj (1998).

Na opinião de Grawe, Chen e Daugherty (2009), os serviços são uma importante forma de uma organização propor e desenvolver a inovação, no entanto dependem diretamente da forma como a empresa se orienta para o mercado. No modelo proposto pelos autores, das três formas de orientação estratégica propostas pela empresa – (i) *orientação para o consumidor*, na qual a função da organização é conhecer o cliente e fazer corretamente a proposição de valor a ser percebida por ele; (ii) *orientação para competidores*, na qual toda organização tem especial atenção no que diz respeito a desenvolver uma inteligência que monitore o desenvolvimento de novos produtos e serviços no mercado, realizando assim uma análise detalhada dos concorrentes; (iii) *orientação para custo*, que, segundo os autores, difere das duas primeiras orientações por ter um foco predominantemente interno, por realizar maior detalhamento dos custos de prestação de

serviço – somente as duas primeiras (orientação para o consumidor e orientação para os competidores) permitem que uma organização desenvolva uma inovação em serviços (GRAWÉ; CHEN; DAUGHERTY, 2009).

Novamente é relevante recordar a observação de Gummesson (2008) de que a orientação para o consumidor foi até então desenvolvida parcialmente, chamando a atenção do marketing para as perspectivas (i) da cadeia de valor, (ii) das soluções específicas e (iii) da teoria da rede.

6.2 Modelo das Quatro Dimensões da Inovação em Serviços de Bilderbeek et al (1998)

Autores como Bilderbeek et al (1998) afirmam que o setor de serviços é um elemento ativo no desenvolvimento das inovações, não corroborando a afirmação de que este é meramente um receptor passivo de inovações ocorridas em outros setores. Segundo Bilderbeek et al (1998), ocorre que, a depender do setor que se estuda, a função serviço apresenta-se como a mais relevante, pois há que destacar que os serviços se encontram espalhados por toda a economia, o que corrobora a assertiva de Vargo e Lusch (2004b) da existência de uma economia de serviços.

Bilderbeek et al (1998) propõem um modelo conceitual que permite discutir a inovação em serviços em termos gerais, mas com “possibilidades de aplicação para o desenvolvimento prático de novos serviços ou políticas de inovação em serviços” (BILDERBEEK et al, 1998, p. 10).

A base conceitual do modelo é organizada em quatro dimensões: (i) novo conceito em serviços, (ii) nova interface com o cliente, (iii) novo sistema de prestação de serviços e (iv) opção tecnológica.

Dimensão 1: Novo conceito em serviços. Nesta dimensão, Bilderbeek et al (1998) propõem a necessidade de precisar conceitualmente o tipo de serviço que será oferecido pela organização, como forma de delimitar uma solução para algum problema a ser resolvido. Nesta dimensão, as características dos serviços atuais e dos serviços potenciais precisam ser conhecidas, permitindo assim uma melhor orientação da organização para o mercado. Bilderbeek et al (1998) destacam que, ainda que essa

definição conceitual seja intangível, ela deve permitir uma abordagem específica para questões do tipo “Quais produtos são necessários para manter os clientes existentes ou os novos? Quais produtos nossos concorrentes oferecem? e Como podemos oferecer e comunicar os nossos serviços” (BILDERBEEK et al, 1998, p. 12).

Dimensão 2: Nova interface com o cliente. Nesta dimensão, os autores destacam a importância do *design* da interface com os clientes, ponto que pode ser “o foco de uma boa dose de inovação de serviços” (BILDERBEEK et al, 1998, p. 13). Segundo os autores, a interação entre o fornecedor e o cliente (ou rede de clientes) geralmente é negligenciada nos estudos de inovação. Por esse motivo, Bilderbeek et al (1998) propõem uma abordagem denominada *servuction*, que é compreender a maneira pela qual acontece a relação entre o fornecedor do serviço e o consumidor desse serviço, identificando as etapas existentes no processo de aquisição do produto até o consumo. Importante destacar que esta dimensão insere o cliente como elemento importante na inovação em serviços, ou, como preferem afirmar os autores, em serviços “não é possível identificar claramente onde a atividade do fornecedor termina e a atividade do usuário começa” (BILDERBEEK et al, 1998, p. 14).

Dimensão 3: Novo sistema de prestação de serviços. Nesta dimensão, Bilderbeek et al (1998) destacam a importância do arranjo interno na organização do processo de produção e entrega do produto serviço. A capacitação dos recursos humanos é inserida como elemento importante, pois eles são responsáveis pela entrega do produto, o que em alguns setores de atividades significa estabelecer sistemas de entrega padronizada. No entanto, Bilderbeek et al (1998) afirmam que esta proposição de padronizar a saída em serviços como forma de tangibilizar o produto encerra em si um paradoxo. Na visão dos autores, se por um lado uma gestão padronizada possibilita gerar confiabilidade na entrega do produto (noção de saída), por outro excluem a flexibilidade de experimentar, considerada uma característica relevante à inovação;

Dimensão 4: Opção tecnológica. Nesta dimensão, preocupam-se os autores em alertar que a tecnologia pode estar ausente na inovação em serviços. Bilderbeek et al (1998) exemplificam que mesmo sendo desenvolvido sem o uso da tecnologia, muitas vezes, um novo arranjo organizacional, para ter melhor eficácia, pode vir a fazer uso de determinados recursos tecnológicos. Por esse motivo, a dimensão 4 de Bilderbeek et al (1998) é uma condição a ser observada, mas, para que a inovação em serviços

efetivamente ocorra, ela pode estar ausente. Portanto, nas quatro dimensões destacadas por Bilderbeek et al (1998), as três primeiras apresentam-se como as mais relevantes.

Na Figura 33, o Modelo de Quatro Dimensões da Inovação em Serviços é apresentado.

Figura 33 – Modelo de quatro dimensões da inovação (em serviços)

Fonte: Bilderbeek et al (1998, p. 11)

Bilderbeek et al (1998) observam que a interação entre as três dimensões do modelo devem ser desempenhadas por profissionais responsáveis pelo Marketing, Desenvolvimento Organizacional e Distribuição. Assim, o processo de inovação em serviços é algo que ocorre em toda a organização, mas alguns setores podem ser seus catalisadores.

Desse modo, a interação entre as dimensões 1 e 2 – a interação entre a definição do novo conceito em serviços e a nova interface com os clientes – deve ser desempenhada pelo Marketing, pois este possui conhecimentos que aqui serão úteis e exigidos. A interação entre as dimensões 1 e 3 – novo conceito em serviços e novo sistema de

prestação de serviço – deve ser realizada por profissionais responsáveis pelo desenvolvimento organizacional. Por fim, a interação entre as dimensões 2 e 3 – nova interface com os clientes e novo sistema de prestação de serviço – deve ser responsabilidade da equipe de Distribuição, que se encarregará da forma como o novo serviço proposto pelo fornecedor será entregue a seu cliente usuário.

6.3 Modelo de Inovação e Cocriação de Valor como um Processo de Interação e Integração de Recursos sob uma Lógica Dominante em Serviços de Mele, Spena e Colurcio (2010)

Mele, Spena e Colurcio (2010) utilizam a base conceitual da lógica dominante em serviço de Vargo e Lusch (2004b) para analisar a inovação como um processo de criação de valor em rede. Os autores partem da premissa de Maglio e Spohrer (2008) de interatividade nos sistemas de serviços, na qual cada ator participante, por possuir competências específicas, é percebido como um recurso facilitador e integrador da função de propor e criar valor. Dessa forma, Mele, Spena e Colurcio (2010) consideram a inovação como um elemento de saída presente em uma rede. Por meio de estudo empírico, esses autores afirmam que a integração de recursos em uma organização é, simultaneamente, o resultado da transferência de recursos (que pode estar localizada em qualquer ator da rede) e de um processo de Aprendizagem Organizacional. A Inovação de Valor é o resultado da integração de recursos das competências desenvolvidas na organização (Figura 34). Há de recordar que a proposta de Criação de Valor em Rede é apresentada por Vargo e Lusch (2006).

Figura 34 – Inovação como um processo de interação e integração de recursos

Fonte: Mele, Spena e Colurcio (2010, p. 75)

Outra informação que se faz necessário pontuar neste modelo é a utilização de recursos por parte da organização, condição já citada na literatura de inovação como parte de uma VBR, sendo aqui relevante recordar a afirmação de McGrath et al (1996), que definem inovação como sendo o mecanismo “pelo qual a empresa conquista discernimento superior sobre recursos específicos com valor positivo de futuro” (MCGRATH et al, 1996, p. 390).

De certa forma, a proposição de Mele, Spena e Colurcio (2010) de Integração de Recursos como resultado da Transferência de Recursos e Aprendizagem Organizacional está presente como Forças Motrizes Externas de Sundbo e Gallouj (1998), sendo, em Mele, Spena e Colurcio (2010), a adoção do novo arranjo organizacional como parte da Trajetória Gerencial (a organização adaptando-se a um sistema dinâmico) e dos Atores (responsáveis pela difusão das ideias e lógicas envolvidas, em algum momento, no desenvolvimento da inovação).

6.4 Modelo de Inovação em Serviços com Foco Dominante em Serviços de Ordanini e Parasuraman (2011)

Dois outros autores que utilizam a lógica do serviço dominante de Vargo e Lusch (2004b) aplicando-a ao estudo da inovação em serviços são Ordanini e Parasuraman (2011). No entanto, a contribuição desses autores é verificar no setor de serviços a maneira pela qual ocorrem as inovações radicais e incrementais, teoria desenvolvida por Utterback e Abernathy (1975), para quem, é relevante recordar, todo processo de produção é um fluxo contínuo de insumos e informação empregados na produção, de modo que, quando há uma ruptura no paradigma dominante, esse se apresenta como inovação radical ao propor um novo paradigma. No sentido inverso, pequenas inovações que em nada alteram o paradigma dominante são denominadas de inovações incrementais. Essa classificação conforme os efeitos (contínua, dinamicamente contínua e descontínua) anteriormente foi proposta por Robertson (1967).

Assim exposto, Ordanini e Parasuraman (2011) partem das PF desenvolvidas por Vargo e Lusch (2008b) na proposição de seu modelo.

1. O primeiro tópico, **competências colaborativas**, é dividido por Ordanini e Parasuraman (2011) em (i) *colaboração do cliente*, em evidente menção direta à

PF 6 de Vargo e Lusch (2008b), em que o cliente é sempre um cocriador de valor, o que insere no debate a importância do cliente na inovação em serviços por ser este um elemento integrante. É relevante destacar que essa condição está presente na literatura de inovação em que é analisada como inovação aberta (CHESBROUGH, 2005); e (ii) *colaboração do parceiro do negócio*, que analisa a empresa como integrante de uma rede de relacionamentos, condição na qual os próprios autores destacam a importância das competências colaborativas quando tratado uma condição de sistema de serviços, de acordo com os escritos de Maglio e Spohrer (2008). Neste subtópico, Ordanini e Parasuraman (2011) fazem menção à PF 9 de Vargo e Lusch (2008b), na qual todos os atores econômico e social são recursos integradores.

2. No segundo tópico, **capacidade dinâmica de orientação para o cliente**, Ordanini e Parasuraman (2011) observam a PF 8 de Vargo e Lusch (2008b), na qual o serviço é orientado para uma relação com o cliente, e a PF 4, na qual o conhecimento, como recurso operante, é fonte de vantagem competitiva. Dessa forma, os autores reiteram que toda organização que tem por meta uma orientação inovadora precisa combiná-la com uma orientação para o cliente (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011). Assim, (i) *orientação para o cliente* e (ii) *orientação à inovação* proporcionam o que Ballantyne e Varey (2008) afirmam ser a construção de uma relação espontânea, distinta e contextual, pois, a partir da particularidade que se faz presente, a noção de valor utilizada pelo marketing será construída e (re)posicionada no produto serviço dentro de uma Hierarquia de Valor do Cliente, em evidente menção à agregação de valor proposta por Kotler e Keller (2012).
3. No terceiro tópico, **interface de conhecimento**, Ordanini e Parasuraman (2011) observam a PF 1, na qual a aplicação da habilidade especializada de conhecimento é a unidade fundamental de troca, e a PF 4, na qual conhecimento é fonte fundamental de vantagem competitiva (recursos operantes). Dessa forma, a (i) *colaboração dos funcionários* é “tida na lógica dominante em serviços como recurso operante que poderia servir como fonte crítica de conhecimento à inovação” (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011, p. 7), enquanto os (ii) *mecanismos de integração de conhecimentos* são processos formais que devem facilitar os diversos tipos de conhecimento gerados entre as diferentes unidades da empresa. Relevante destacar que Hansen e Birkinshaw (2007), quando

analisam a segunda etapa da Cadeia de Valor da Inovação (Conversão de Ideias), afirmam que o problema não está na presença/ausência de processos formais empregados na coleta dessas boas ideias, mas na diversidade de pessoas envolvidas, o que pode causar um processo burocrático na conversão ideias/projeto/investimento (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007);

4. O quarto e quinto tópicos, **resultado da inovação** como *performance da empresa*, necessitam ainda, segundo os próprios autores, de poucas evidências empíricas devido ao predomínio de aplicações em inovações com produtos tangíveis. Entretanto, Ordanini e Parasuraman (2011) destacam que

[...] nossa proposta de modelo ancorado em uma lógica dominante em serviços é mais abrangente, pois considera tanto o volume (incremental) e a radicalidade das inovações de serviços, incluindo um amplo conjunto de potenciais preditores dessas duas facetas da inovação”. (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011, p.8)

Figura 35 – Antecedentes e consequências da inovação em serviços: um quadro integrador

Fonte: Ordanini e Parasuraman (2011, p. 5)

O resultado dos estudos de Ordanini e Parasuraman (2011) para o modelo proposto foi que:

- a) a colaboração com os clientes promove um incremento de volume de inovação, mas não proporciona inovação radical;
- b) a colaboração com os parceiros de negócios promove um incremento de volume de inovação, mas não proporciona inovação radical;
- c) a interação da empresa com orientação para o cliente/orientação à inovação, contribui para inovações radicais;
- d) a colaboração dos funcionários de contato, na interface de conhecimento, aumenta o volume das inovações assim como as inovações radicais;
- e) o uso de mecanismos de integração de conhecimentos contribui para a inovação radical, mas não para a inovação em volume (incremental).

Importante destacar que Melton e Hartline (2012) partem do modelo de Ordanini e Parasuraman (2011) para analisar a colaboração e a orientação da aprendizagem dos funcionários no desenvolvimento de um novo serviço.

A contribuição de Melton e Hartline (2012) ao modelo foi organizar a colaboração dos funcionários em equipes multifuncionais e funcionários de linha de frente (contato). Dessa maneira, a Força Motriz Interna (Recursos Humanos), citada por Sundbo e Gallouj (1998), bem como a dimensão 3 (Novo sistema de prestação de serviço), proposta por Bilderbeek et al (1998), são destacadas como elementos fundamentais na construção de um novo serviço. Cabe ainda salientar a utilização das capacidades internas como interação e integração de recursos, condição apresentada por Mele, Spena e Colurcio (2010).

Figura 36 – Modelo de influência mediada por equipes multifuncionais, envolvimento dos trabalhadores da linha de frente e orientação de aprendizagem no desenvolvimento e desempenho dos novos serviços

Fonte: Melton e Hartline (2012, p. 75)

6.5 Uma análise crítica dos modelos referenciados

O modelo de Sundbo e Gallouj (1998) faz uma análise das atividades de serviço por intermédio de uma relação Padronizado vs Customizado e Intensa em trabalho vs Intensa em tecnologia. Uma contribuição que os autores apresentam é que a categorização da atividade, após identificá-la em um dos quadrantes possíveis, de certa forma molda a maneira como a inovação em serviços é percebida pela organização.

Entretanto, há empresas que possuem serviços diversos, que podem vir a se localizar, dado os atributos desses mesmos serviços, em mais de um quadrante, o que limitaria a categorização. Sob essa condição, uma forma que se mostra mais adequada é ver o serviço como produto com segmentação específica para determinado mercado. Essa

forma de pensar a organização é citada em Osterwalder e Pigneur (2011) como parte dos modelos de negócios inovadores, em que os canais de distribuição utilizados pelo marketing têm a função de aproximar a empresa com o seu cliente, e assim facilitar o processo de troca.

Quando assim pensado, as forças motrizes internas da organização, a recordar Administração e Estratégia, Departamento de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento e Recursos Humanos, terão condições mais adequadas em posicionar a empresa e fomentar o ambiente inovador.

Merece atenção no modelo de Sundbo e Gallouj (1998) as forças motrizes externas, como as trajetórias e os atores. Essas se mostram pertinentes e fundamentais com a proposição de que todo processo de valor e troca ocorre em um ambiente específico, de maneira contextual e individual.

O modelo Bilderbeek et al (1998), por sua vez, é conceitual nas quatro dimensões propostas. Entretanto, a Dimensão 1 (Novo conceito em serviços), dado os próprios argumentos apresentados pelo autor desta tese no Capítulos 3 (tópico 3.1) e Capítulo 5 (tópicos 5.1 e 5.2), pode representar limitações pela própria pré-condição da organização em não conseguir estabelecer, de maneira clara, o que seja serviço e, consequentemente, definir um conceito.

Por sua vez, a condição de monitorar o momento da cocriação de valor, no ponto de contato entre provedor e cliente, condição implícita na Dimensão 2 (Nova interface com o cliente) e Dimensão 3 (Novo sistema de prestação de serviços), pode sim fomentar a inovação em serviços. Novamente, essa proposição se faz presente nos argumentos de Osterwalder e Pigneur (2011) como *design* nos modelos de negócios inovadores.

Porém, quando posicionado, lado a lado, os modelos de Sundbo e Gallouj (1998) e Bilderbeek et al (1998), nota-se que o primeiro (Modelo das forças motrizes das inovações em serviços) é o único que deixa explícito a relação contextual dos processos de troca e as relações existentes no mercado.

O modelo de Mele, Spena e Colurcio (2010) se serve da lógica dominante em serviço de Vargo e Lusch (2004b) e observa a inovação como um processo de criação em rede. A interatividade do mercado e o dinamismo das forças motrizes externas de Sundbo e Gallouj (1998) são contemplados nesse modelo, assim como o processo de aprendizagem organizacional presente no modelo e nos argumentos de Mele, Spena e

Colurcio (2010) são reiterados como arranjos inovadores em Osterwalder e Pigneur (2011). Se pensado que em serviços a relação provedor/cliente é premissa essencial, o processo de aprendizagem existente nesse modelo vai ao encontro da proposição de Levitt (1960), quando este afirmou que somente com a exploração das possibilidades é que o mercado existe. Até então, é o único modelo que torna evidente a necessidade de aprendizagem como elemento relevante à inovação em serviços.

Por fim, o modelo de Ordanini e Parasuraman (2011) igualmente se serve de Vargo e Lusch (2004b), utilizando a PF 6, na qual o cliente é um cocriador de valor, e a PF 9, na qual todos os atores são recursos integradores, e os posicionam sob uma condição em que se mostram colaboradores nos processos de inovação em serviços. Se a PF 6 faz com que a organização tenha um olhar interno, a PF 9 faz com que a organização tenha um olhar externo, o que de certa forma está inserido nas forças motrizes internas e externas de Sundbo e Gallouj (1998).

Ordanini e Parasuraman (2011) resgatam, posteriormente, as PF 8, onde o serviço é orientado para uma relação com o cliente, e a PF 4, na qual o conhecimento é fonte de vantagem competitiva, para destacar a necessidade da organização ter uma orientação para o cliente. O argumento desses autores vai ao encontro do que foi apresentado no Capítulo 2, na qual a orientação da empresa molda a maneira na qual a estratégia, e consequentemente a inovação, é pensada.

Portanto, merece atenção no modelo de Ordanini e Parasuraman (2011) a evidência de que a organização orientada para uma relação estreita com o cliente tem melhores condições de obter uma inovação em serviços.

6.6 Considerações acerca da Inovação sob a Perspectiva do Marketing de Serviços

Em serviços, pode-se afirmar que a inovação é predominantemente baseada em conhecimento, ou, como destacam Maglio e Spohrer (2008), nas interações existentes nas redes que formam os sistemas de serviços. No entanto, quando se insere no debate o argumento de Vargo e Lusch (2004b) de que há uma lógica dominante em serviços, algumas observações a respeito da inovação se tornam necessárias.

Preliminarmente é preciso considerar que a inovação apresenta diferentes faces e compreensões específicas, que são definidas a partir de paradigmas predefinidos pelo observador, podendo variar de um conceito predominantemente fechado (inovação como empreendedorismo), intermediário (inovação como tecnologia) ou predominantemente aberto (inovação como solução estratégica) (SUNDBO, 1995). No entanto, quando aplicada a inovação em serviços, ela é desenvolvida a partir de três abordagens observadas em um *continuum* entre bem (abordagem tecnicista), uma central (abordagem integradora) e serviço (abordagem baseada em serviços) (GALLOUJ, 2002).

Entretanto, assim como ocorre com o conceito de inovação, cuja compreensão do termo exerce pressão na orientação que a inovação terá na empresa, pode-se afirmar que o conceito de marketing igualmente segue uma perspectiva similar.

Inicialmente, é preciso recordar a afirmação de Shaw e Jones (2005) de que o marketing evoluiu conforme os processos de troca nas sociedades. Os primeiros pensamentos ocuparam-se em identificar o valor existente no processo de troca, proposição que colocou a noção de valor como elemento central na própria função do marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

Se no início a noção de valor estava na mercadoria transformada, com a evolução do marketing para um processo econômico e social, a noção de valor gradativamente se deslocou para as transações do mercado e, posteriormente, como destacam Ravald e Gronroos (1996), para o relacionamento entre os envolvidos no processo de troca.

O Marketing de Serviços surgiu como campo acadêmico no momento em que as teorias e práticas que antes eram aplicadas em bem passaram a apresentar problemas de inadequação diante de uma nova realidade, conforme destacaram Fisk, Brow e Bitner (1993). A própria definição de serviços nesse momento, como afirmam autores como Lovelock e Gummesson (2004), possuía forte direcionamento tangível, portanto de materialidade, herdado do pensamento de marketing das etapas anteriores.

Nos dias atuais, autores como Vargo e Lusch (2004b) propõe uma nova perspectiva para o marketing, baseada em uma lógica dominante em serviços, perspectiva aceita e desenvolvida por diversos autores como Gummesson (2007), Maglio e Spohrer (2008), Payne, Storbacka e Frow (2008), Ballantyne e Varey (2008), Mele, Spena e Colurcio

(2010), Ordanini e Parasuraman (2011), Melton e Hartline (2012), Gronroos e Voima (2013), entre outros. Partilham esses autores que toda economia é de serviços, sendo o bem apenas um mecanismo para obtenção de um serviço, e que o cliente é sempre cocriador de valor. Se antes a empresa era quem criava valor por meio da transformação de identidade da matéria-prima, como afirma Hill (1977), nesta nova condição a empresa apenas é propositora de um valor (facilitadora), sendo o valor cocriado por uma relação contextual e sempre única (DAY; MONTGOMERY, 2008; BALLANTYNE; VAREY, 2008) ocasionada pela interatividade entre fornecedor/cliente (GRONROOS; VOIMA, 2011). Dessa forma, uma nova base conceitual de marketing de serviços começa ser desenvolvida com implicações diretas para o marketing, principalmente no desenvolvimento de ferramentas organizacionais que possibilitem a inovação.

Assim, quatro modelos de inovação direcionados à inovação em serviços são apresentados.

O primeiro modelo das Forças Motrizes para Inovação em Serviços é proposto por Sundbo e Gallouj (1998), que propõem, inicialmente, um modelo para compreender as atividades de serviço, de certa forma antevendo a futura abordagem da inovação em serviços a partir das diferentes abordagens possíveis, que seria posteriormente desenvolvida por Gallouj (2002). Nesse modelo, para compreender as atividades de serviços, verifica-se se a oferta serviço é intensa em trabalho humano ou tecnologia, ou se é passível de ser padronizada ou customizada, o que insere no debate o *trade-off* entre produção em massa (indústria manufatureira) e produção personalizada (indústria de serviços). A partir dessa categorização, Sundbo e Gallouj (1998) identificam as forças motrizes que interferem no ambiente da organização, situação na qual o marketing tem importante função estratégica, dividindo-as em Trajetórias e Atores (forças externas) e Administração e Estratégia, Departamento de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento e Recursos Humanos (forças internas). Complementarmente, Grawe, Chen e Daugherty (2009) verificaram de que modo essas forças são percebidas quando observadas a partir de diferentes orientações estratégicas pela organização. Sob essa condição, é possível fazer uma reflexão sobre o terceiro paradigma de inovação proposto por Sundbo (1995), Solução Estratégica, no qual a inovação é percebida de maneira predominantemente aberta, o que permite, inclusive, lembrar as afirmações de Gummeson (2008) de que o marketing precisa ter melhor atenção com a Cadeia de Valor, Soluções Específicas e

Teoria da Rede, condição que se faz em certa parte presente nas Forças Externas do modelo de Sundbo e Gallouj (1998).

O segundo modelo verifica as Quatro Dimensões da Inovação em Serviços e foi desenvolvido por Bilderbeek et al (1998). Na afirmação dos autores, as inovações no setor de serviços podem ser ativas, contrapondo-se, em certo sentido, à abordagem tecnicista, que prevê a inovação como consequência de uma variável tecnológica (GALLOUJ, 2002). A base conceitual do modelo de Bilderbeek et al (1998) é organizada em quatro dimensões: (i) novo conceito em serviços – na qual a delimitação do produto como solução deve ser conhecida; (ii) nova interface com o cliente – que se ocupa em verificar a interatividade entre o fornecedor/cliente; (iii) novo sistema de prestação de serviços – que destaca o arranjo interno da organização no processo de produção e entrega do serviço; (iv) opção tecnológica – que pode estar presente, ou não.

A partir dessas dimensões, algumas observações para cada dimensão proposta por Bilderbeek et al (1998) se destacam:

- (i) quando os autores tratam da *Dimensão 1: Novo conceito em serviços*, ela traz em seu bojo o conhecimento dos recursos e das competências existentes na organização, assunto que Mele, Spena e Colurcio (2010) trataram quando observaram a interação, tema igualmente presente em Gronroos e Voima (2013);
- (ii) no tocante à *Dimensão 2: Nova interface com o cliente*, a interatividade na proposição de valor (fornecedor), a cocriação de valor (interatividade) e o valor de uso (cliente) foram tratados por Gronroos e Voima (2013). No entanto, o mérito desta dimensão está na perspectiva de inserir a Cadeia de Valor e a Teoria de Rede aplicada em Marketing (GUMMESSON, 2008), como ferramenta para verificar os pontos de encontro com o cliente e, por meio deles, considerar novos arranjos organizacionais para a produção do serviço, tema do qual se ocuparam Payne, Storbacka e Frow (2008). Importante recordar que o gerenciamento dos encontros pelo marketing é elemento importante no processo de cocriação de valor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008);
- (iii) para a *Dimensão 3: Novo sistema de prestação de serviços*, assim como apresentado na Dimensão 2, o gerenciamento dos canais selecionados pela

organização possibilita a melhor forma de gerar a interatividade citada por Gronroos e Voima (2013), assim como verificar os recursos e competências necessários ao desenvolvimento de um novo serviço;

- (iv) por fim, para a *Dimensão 4: opção tecnológica*, ainda que possa estar ausente durante a inovação em serviços, é preciso considerar a afirmação de Lovelock e Gummesson (2004) de que algumas categorias de serviço foram substancialmente alteradas com o desenvolvimento tecnológico ocorrido após 1990. Portanto, para esta dimensão, ainda que considerada pelos autores como de menor importância, há de considerar o setor de atividade da empresa de serviço que se analisa, e dessa maneira ver se esta se aplica ou não adequadamente.

O terceiro modelo, proposto por Mele, Spena e Colurcio (2010), apresenta a inovação como “cocriação de valor como parte de um processo de interação e integração de recursos”, aplicando-o sob uma lógica dominante em serviços de Vargo e Lusch (2004b). Merece atenção o fato de os autores partirem da interatividade nos sistemas de serviços, citados por Gronroos e Voima (2013), mas como um recurso facilitador e integrador na função de propor e criar valor, premissa defendida por Maglio e Spohrer (2008). Assim, a inovação é tratada neste modelo como elemento de saída, em uma evidente menção à inovação compreendida como paradigma predominantemente aberto (Solução Estratégica), conforme propõe Sundbo (1995). É relevante ainda destacar a Criação de Valor em Rede (VARGO; LUSCH, 2006), o que destaca, como apresentado, a importância das Forças Motrizes Externas de Sundbo e Gallouj (1998).

O quarto modelo, Inovação em Serviços com Foco Dominante em Serviços, proposto por Ordanini e Parasuraman (2011), posteriormente foi replicado por Melton e Hartline (2012). Destaca-se nesse modelo a contribuição de tentar verificar em serviços a classificação dos efeitos da inovação proposto por Robertson (1967) e posteriormente detalhados por Utterback e Abernathy (1975).

O modelo de Ordanini e Parasuraman (2011) observa a interatividade sob três prismas: o da Competência Colaborativa, o da Capacidade Dinâmica de Orientação para o Cliente e o da Interface do Conhecimento. No entanto, a atenção aos mecanismos pelos quais o conhecimento é gerado e transformado em inovação em serviços, uma vez que constitui a base em serviços, como afirmam Maglio e Spohrer (2008), vem ao encontro

da proposta de uma Cadeia de Valor da Inovação proposta por Hansen e Birkinshaw (2007). Há de recordar que, no modelo de Hansen e Birkinshaw (2007), a inovação ocorre em três etapas, sendo (1) geração das ideias, que pode ser míope devido ao relacionamento inadequado da empresa com sua rede de relacionamentos, o que faz os autores destacarem a necessidade de as ideias serem geradas dentro da empresa (intradepartamental), na colaboração entre unidades da organização (interdepartamental) e na rede externa da organização, formada principalmente por clientes e fornecedores (interinstitucional); (2) conversão das ideias, que pode ser definido como a seleção das primeiras ideias geradas e a movimentação das ideias percebidas como as mais relevantes (desenvolvimento); (3) difusão da ideia, que é tornar público o conhecimento do novo produto e serviço em toda a organização.

No Quadro 24, um resumo com as principais contribuições de cada modelo de inovação em serviços é apresentado.

Quadro 24 – Modelos de inovação em serviços, contribuições e abordagem realizada

Modelo de Inovação em Serviços	Contribuições de cada modelo	Autores contemplados na Teoria da Inovação em Serviços
Modelo para Compreensão das Atividades de uma Empresa de Serviços (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).	A atividade de atuação da empresa de serviço pode ser identificada a partir do cruzamento de duas dimensões: (i) uma que se refere à forma pela qual ocorre a produção do serviço, podendo este ser padronizado ou customizado; (ii) outra que se refere ao tipo de recurso demandado na produção desse serviço, se intenso em trabalho ou tecnologia.	A inovação em serviços como consequência da inovação tecnológica, conforme o setor e a atividade da organização (PAVITT, 1984); Taxonomia de serviços baseada em vínculo tecnológico (MIOZZO; SOETE, 2011).
Modelo das Forças Motrizes das Inovações em Serviços (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).	A inovação em serviço ocorre por meio da interação de forças entre o ambiente externo (trajetórias e atores) e ambiente interno (Administração e Estratégia, Departamento de Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento e Recursos Humanos).	A inovação é tratada como Cadeia de Valor (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007); A inovação é um processo de aprendizagem (SUNDBO, 1997); Atenção às redes colaborativas (BOGERS, 2011).

Continua

Modelo de Inovação em Serviços	Contribuições de cada modelo	Autores contemplados na Teoria da Inovação em Serviços
Modelo das Quatro Dimensões da Inovação em Serviços (BILDERBEEK et al, 1998).	A base conceitual é organizada em quatro dimensões: (i) novo conceito em serviços, (ii) nova interface com o cliente, (iii) novo sistema de prestação de serviços e (iv) opção tecnológica.	<p>A inovação é tratada como Cadeia de Valor (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007);</p> <p>A inovação é um processo de aprendizagem (SUNDBO, 1997);</p> <p>Atenção às redes colaborativas (BOGERS, 2011);</p> <p>Inclusão dos aspectos de mudança de saída na relação produtor/consumidor (GADREY, 2000);</p> <p>Todo produto traz em si uma tecnologia, sendo esta a saída de uma instituição produtora e a entrada para uma instituição usuária (SAVIOTTI; METCALFE, 1984);</p> <p>Entender as especificidades das atividades de serviço para formular a análise da inovação (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).</p>
Modelo de Inovação e Cocriação de Valor como um Processo de interação e Integração de Recursos sob uma Lógica Dominante em Serviços (MELE; SPENA; COLURCIO, 2010).	A inovação de valor é o resultado da integração de recursos e competências desenvolvidas pela organização, que podem ser tanto o resultado de uma transferência de recursos (localizada na rede), como um processo de aprendizagem organizacional.	<p>Inclusão dos aspectos de mudança de saída na relação produtor/consumidor (GADREY, 2000);</p> <p>Entender as especificidades das atividades de serviço para formular a análise da inovação (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997);</p> <p>A inovação tratada como Cadeia de Valor (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007).</p>
Modelo de Inovação em Serviços com Foco Dominante em Serviços (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011).	Formada por cinco tópicos: (i) competências colaborativas (cliente e parceiros do negócio); (ii) capacidade dinâmica de orientação para o cliente (orientação ao cliente e orientação à inovação); (iii) interface do conhecimento (colaboração dos funcionários e mecanismos de integração de conhecimentos); (iv) resultado da inovação e (v) <i>performance</i> da empresa.	<p>Inclusão dos aspectos de mudança de saída na relação produtor/consumidor (GADREY, 2000);</p> <p>A inovação é tratada como Cadeia de Valor (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007);</p> <p>A inovação é um processo de aprendizagem (SUNDBO, 1997);</p> <p>Atenção às redes colaborativas (BOGERS, 2011).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das referências pesquisadas

Relevante destacar que o Modelo do Ciclo Reverso do Produto, de Barras (1986), no qual a inovação em serviço é a última etapa de uma inovação tecnológica, não foi identificado diretamente em nenhum dos modelos descritos.

Apresentados alguns modelos de inovação em serviços e as contribuições propostas por cada autor, faz-se necessário identificar uma atividade empresarial para desenvolvimento empírico e, por meio dela, responder as questões que originaram esta tese. Esta ação é desenvolvida no Capítulo 7.

7 PANORAMA E IMPORTÂNCIA DO SETOR DE SERVIÇOS NO BRASIL E CONSIDERAÇÕES PARA DELIMITAÇÃO DO ESTUDO DE CASO ÚNICO INTEGRADO APLICADO EM RESORT

Nos últimos 90 anos, a sociedade testemunhou uma importante evolução econômica, migrando de uma realidade predominantemente baseada em manufatura para uma baseada em serviços, sendo essa nova condição representada na afirmação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 29) de que “os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade”.

No entanto, quando se observa como essa evolução, proporcionada principalmente pela globalização dos mercados e pelas novas tecnologias da informação, transformou o ambiente de uma organização, é relevante resgatar as considerações de Prahalad e Krishnan (2008), de que nos dias atuais são dois pilares que movimentam sensivelmente os negócios de uma empresa: (i) a centralidade no consumidor e (ii) o acesso aos recursos necessários à manutenção da atividade da organização, em substituição à antiga propriedade desses mesmos recursos.

Ainda que ambos os pilares sejam importantes, merece atenção o primeiro citado por Prahalad e Krishnan (2008), pois nessa posição os autores contrapõem os argumentos sobre os quais a Revolução Industrial e o modelo de produção de Ford estiveram sedimentados. Se considerado, ainda, neste ponto do texto, a afirmação de Trott (2012) de que o elemento humano se tornou um elemento-chave nas relações comerciais, evidenciando-se como força motriz na interação fornecedor/consumidor, é possível afirmar que, se antes o foco do mercado era a massificação, com as novas mudanças a tendência passou a ser a da individualização no consumo.

A partir desta nova realidade, ao mesmo tempo em que a informação reduziu o tamanho dos mercados, a experiência personalizada mostra-se essencial na criação de valor em marketing de serviços, ao mesmo tempo em que faz emergir novos desafios aos gerentes, principalmente quando se considera o acirramento competitivo e a inovação como ferramenta que permite gerar visibilidade.

Neste capítulo, partindo dessas posições, o autor da tese apresenta um histórico da evolução econômica do Brasil entre os anos 1930 e 2012, evidenciando a importância que o setor de serviços passou a ter na economia brasileira nos últimos anos,

conquistando uma participação média acima de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) entre os anos 2002 e 2012. Sequencialmente, considerando a premissa de Trott (2012) de que o setor de serviços é por natureza complexo devido, principalmente, às características que o cercam e à pouca clareza nas próprias distinções, o capítulo direciona a atenção do leitor para o segmento de Turismo.

A partir de então, o autor utiliza os dados da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e verifica a participação do segmento Turismo no PIB do setor de serviços no Brasil. Em seguida, é analisada a atividade Hospedagem dentro desse segmento, detalhando-se, por fim, o ambiente competitivo dos resorts, ambiente no qual a interação fornecedor/consumidor citada por Trott (2012) se faz evidente.

Destaca-se, neste ponto do capítulo, a complexidade para obtenção dos dados, condição citada por Trott (2012) como um dos desafios do próprio setor de serviços, de forma que, para solucionar essa condição, o autor da tese fez uso de fontes secundárias relevantes, como associações de classe (Resorts Brasil e Cruise Lines International Association/Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos – CLIA Abreamar Brasil) e empresas especializadas (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE, Jones Lang LaSalle Hotels e BSH Travel Research) com o objetivo de verificar não só a participação dos resorts no segmento Turismo, mas também de que forma a relação fornecedor/consumidor constrói a oferta produto serviços.

Na conclusão do capítulo, o Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa, localizado em Florianópolis, Santa Catarina, é apresentado como um caso particular que merece atenção de estudo, em face de apresentar condições que o tornam particular entre os pares, como ser premiado sete vezes como o melhor Resort de Praia do Brasil – 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2012 – público Lazer, e cinco vezes o prêmio Caio – 2007, 2008, 2009, 2010 e 2012 – público Eventos, concedido por diversas associações.

Na Figura 37, a organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 7 é apresentada, assim como os pontos de análise e a base de dados secundários utilizada para sua composição.

Figura 37 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 7

Fonte: Elaborada pelo autor

Importante destacar que os tópicos seguintes não têm a pretensão de aprofundar o tema tampouco de esgotá-lo sob uma perspectiva econômica, fato que se distanciaria da natureza desta tese. Ao contrário, o objetivo do autor é somente criar ao leitor um panorama que melhor apresente o setor, o segmento e a atividade da empresa-caso.

7.1 Breve Panorama do Brasil entre os Anos 1930 e 2012

Nos dias atuais, após passar por diversas condições adversas, o Brasil aparenta entrar em uma rota de desenvolvimento. A evolução econômica de um mercado que gradativamente migra de uma realidade baseada em manufaturas e caminha para uma condição de serviços, igualmente se verifica no maior país da América Latina.

O Brasil, quando comparado com países que foram o berço da Revolução Industrial, teve um desenvolvimento tardio, incluindo o setor de manufaturas na composição do seu PIB após a crise de 1929 (BRESSER-PEREIRA, 1984). A Revolução Industrial Brasileira ocorreu, segundo Bresser-Pereira (1984), nos primeiros anos de 1930, recebendo impulso um ano após o término da Segunda Guerra Mundial, em 1946.

Nesse momento, a indústria passou a receber investimentos e num intervalo relativamente pequeno de tempo formou-se um setor econômico dinâmico, com média anual de crescimento de 8,9% entre 1946 e 1950, consolidando-se na década seguinte (1956 – 1961) um forte desenvolvimento na indústria automobilística (BRESSER-PEREIRA, 1984).

No entanto, quando se analisam os dados históricos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEADATA, 2013), esse primeiro período de desenvolvimento, compreendido entre os anos de 1930 e 1961, foi marcado por fortes oscilações do PIB. Segundo Bresser-Pereira (1984), a inflação nesse momento era um fator constante: na década de 1940, a média foi de 10% ao ano (a.a.); nos anos de 1950, 20% a.a.; nos anos de 1960, foi de mais de 50% a.a. Portanto, ainda que as oscilações de desenvolvimento fossem marcadas por períodos de pico no PIB do Brasil, como mostra o Ipeadata (2013), a média inflacionária alta corroía o poder de compra da população.

Dessa forma, quando se analisa a estrutura social brasileira nesses anos, nota-se que a mudança de orientação de mercado para manufatura, que teve início nos anos de 1930,

gradativamente alterou a urbanização das cidades (IPEADATA, 2009). Dados históricos dos censos demográficos realizados pelo IBGE (2010), bem como números de urbanização publicados por Bresser-Pereira (1984), evidenciam como ocorreu a distribuição da população nas terras brasileiras, situação que viria a criar as primeiras condições para que o setor de serviços pudesse tornar-se uma atividade econômica no país.

Destaca-se entre as décadas de 1940 e 1960, citadas por Bresser-Pereira (1984) como integrantes do período da Revolução Industrial Brasileira, um crescimento de 44,30% na urbanização das cidades (Quadro 25).

Quadro 25 – Dados históricos dos censos demográficos no Brasil (1940 – 2010)

Ano	População Urbana	População Rural	% Crescimento
1940	31,24%	68,76%	(Ano 0) – 0%
1960	45,08%	54,92%	(Ano 1940 – 1960): 44,30%
1970	55,98%	44,02%	(Ano 1960 – 1970): 24,18%
1980	67,70%	32,30%	(Ano 1970 – 1980): 20,94%
1991	75,47%	24,53%	(Ano 1980 – 1991): 11,48%
2000	81,23%	18,77%	(Ano 1991 – 2000): 7,63%
2010	84,36%	15,64%	(Ano 2000 – 2010): 3,85%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Bresser-Pereira (1984) e IBGE (2010)

Nos primeiros anos de 1960, com a mudança política no país, ocorreram reduções nos investimentos governamentais existentes nos anos anteriores, de modo que no período de 1964/1965 a indústria entrou em crise, condição que duraria três anos e que somente a partir de 1968 apresentaria uma recuperação, tendo como ápice o ano de 1973. Entretanto, o baixo crescimento criaria condições para uma fase de recessão na economia na década de 1980, momento conhecido pela alta inflação (média de 60% a.a., sendo, no ano de 1984, superior a 200%), e que seria conhecido nos anos posteriores como a década perdida do Brasil (BRESSER-PEREIRA, 1984).

No início do ano de 1990, o Brasil enfrentava um cenário de hiperinflação, quando, afirma Bresser-Pereira (1993), superou 70% somente nos dois primeiros meses do referido ano, o que fez com que o governo esgotasse o padrão intervencionista, criando condições para uma reforma da gestão pública.

No ano de 1991, ocorreria no Brasil a abertura comercial, que colocaria o empresário nacional diante de um ambiente de acirrada competição. O período de transição política se formalizaria com a eleição de Fernando Henrique Cardoso (FHC) para presidente do

Brasil, função que ocuparia entre os anos de 1994 e 2002, e que seria marcado por dois grandes acontecimentos: (i) criação do Plano Real, com controle da inflação e (ii) início das privatizações de empresas brasileiras, como a Vale do Rio Doce, Telebrás e Banespa. Necessário destacar que, após a abertura comercial, diversos grupos estrangeiros passariam a operar no mercado brasileiro tanto de maneira direta (com unidades instaladas), quanto indireta (importações de mercadorias), competindo localmente com os empresários brasileiros (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Nas eleições presidenciais de 2002, o país elegeria Luís Inácio Lula da Silva, que permaneceria na função por dois mandatos consecutivos, e que seria responsável por baixo investimento em infraestrutura, porém com uma política social que, acrescida de ações realizadas pelo governo anterior, permitiria uma mudança na estrutura social brasileira verificada em 2007, com a ascensão da classe C.

Gráfico 1 – Desempenho histórico do PIB do Brasil (1930 – 2012)

*Obs.: Para 2010-2012: Resultados preliminares estimados a partir das Contas Nacionais Trimestrais Referência 2000

Fontes: Elaborado pelo autor a partir de Ipeadata (2013), Bresser-Pereira (1984, 1993)

Assim, quando associados a urbanização, o controle da inflação e a alteração da estrutura social brasileira, criaram-se condições para que o país se apresente no ano de 2013 com uma economia distribuída em três setores (primário: Agropecuária; secundário: Indústria; terciário: Serviços), e ainda que não tenha os mesmos picos no PIB verificados durante os anos da Revolução Industrial Brasileira, mantém internamente uma população com condições de consumo, mas dessa vez em um novo ambiente institucional, composto por acesso a informação e maior interação entre fornecedor/consumidor nas relações comerciais, como destaca Trott (2012).

Portanto, se o consumidor assumiu a centralidade nessa nova realidade (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008), por outra, os serviços passaram a ocupar o “centro da atividade econômica de qualquer sociedade” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p. 29), justificando ser mais bem compreendido e estudado.

7.2 Participação do Setor de Serviços no PIB

Se no passado o controle sobre a inflação e o fortalecimento da moeda com a criação do Real possibilitaram as bases para o desenvolvimento do Brasil, no ano de 2011 o PIB do país alcançou a sexta posição no *ranking* dos países com as maiores economias no mundo, ficando atrás dos Estados Unidos (1^a), China (2^a), Japão (3^a), Alemanha (4^a) e França (5^a) (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2013).

Se, por um lado, a manutenção dos baixos níveis da inflação e o fortalecimento do mercado interno proporcionaram maior participação no setor de Serviços na primeira década dos anos 2000, por outro lado, a indústria experimentou lento crescimento e baixo investimento (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Dos três setores que compõem o PIB, o setor de Serviços apresentou nos últimos dez anos uma participação acima de 60%, permanecendo na última década como um dos principais setores do país, com participação relativa constante, porém com crescimento em termos absolutos na economia.

Um recorte histórico de dez anos, compreendendo os anos de 2002 a 2012 (que passa a ser aplicado na tese a partir deste tópico), mostra que o ano de maior pico foi 2012,

quando a participação do setor chegou a 68,47% do PIB, somando R\$ 3,014 trilhões, de um total de R\$ 4,402 trilhões do PIB total. O ano de menor participação foi 2004, com um total de 62,97%, o que representou R\$ 1,222 trilhão, de um total de R\$ 1,941 trilhões da riqueza gerada no país naquele momento.

Das cinco regiões brasileiras, a sudeste foi a que teve maior representatividade, com os estados de São Paulo e Rio de Janeiro concentrando a maior parte do valor adicionado do setor, diferentemente dos estados que compõem a região norte (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2013).

Gráfico 2 – Evolução da participação do setor de serviços na economia do Brasil (R\$1.000.000)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGE (2012a)

Quando a proposta é afunilar as participações de cada segmento que forma o PIB de Serviços, é relevante recordar a afirmação de Trott (2012):

[...] O setor de serviços é vasto e varia consideravelmente, contemplando desde serviços públicos, na forma de ensino financiado pelo Estado (...) até serviços empresariais especializados (...). Cada setor da economia de serviços (como lazer, caridade, serviços públicos e serviços financeiros) tem seu próprio conjunto específico de desafios. No entanto, as distinções entre alguns desses setores é pouco clara. (TROTT, 2012, p. 489)

Assim colocado, o autor da tese optou por focar especificamente o segmento de Turismo, verificando como este participa no volume total apresentado.

7.3 Participação do Segmento Turismo no Setor de Serviços

O segmento de Turismo, no setor de Serviços, é estruturado nas contas nacionais de acordo com as atividades de turismo, que são compostas por diversas outras atividades heterogêneas. Para os objetivos desta tese, estas foram agrupadas e analisadas de acordo com a versão 2.0 da CNAE 2.0. (IBGE, 2013).

Dessa forma, a primeira ação do pesquisador foi utilizar a tabela correspondente aos Códigos das Classes da CNAE 2.0 para então, a partir dos valores, identificar a participação do segmento no PIB de Serviços. No Quadro 26, os Códigos das Classes da CNAE 2.0 são apresentados.

Quadro 26 – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE 2.0 – das Atividades Características do Turismo

Descrição	Códigos das Classes da CNAE 2.0
Serviços de alojamento	55.10 (Hotéis e similares) + 55.90 (outros tipos de alojamento)
Serviços de alimentação	56.11 (Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas) + 56.12 (Serviços ambulantes de alimentação)
Transportes ferroviário e metroviário	49.50 (Trens turísticos, teleféricos e similares)
Transporte rodoviário	49.22 (Transporte rodoviário coletivo de passageiros, com itinerário fixo, intermunicipal, interestadual e internacional) + 49.29 (Transporte rodoviário coletivo de passageiros, sob regime de fretamento, e outros transportes rodoviários)
*Transporte aéreo	51.11 (Transporte aéreo de passageiros regular) + 51.12 (Transporte aéreo de passageiros não-regular)
Transporte aquaviário e serviços auxiliares dos transportes	*50.11 (Transporte marítimo de cabotagem) + *50.12 (Transporte marítimo de longo curso) + 50.99 (Transporte aquaviários não especificados) + 50.22 (Transporte por navegação interior de passageiros em linhas regulares) + 52.22 (Terminais rodoviários e ferroviários) + 52.40 (Atividades auxiliares dos transportes aéreos)
Atividades de agências e organizadores de viagens	79.11 (Agências de viagens) + 79.12 (Operadores turísticos) + 79.90 (Serviços de reservas)

Continua

Descrição	Códigos das Classes da CNAE 2.0
Aluguel de bens móveis	77.11 (Locação de automóveis sem condutor)
Atividades recreativas, culturais e desportivas	59.14 (Atividades de exibição cinematográfica) + 90.01 (Artes cênicas, espetáculos e atividades complementares) + 90.02 (Criação artística) + 90.03 (Gestão de espaços para artes cênicas, espetáculos e outras atividades artísticas) + 91.01 (Atividades de bibliotecas e arquivos) + 91.02 (Atividades de museus e de exploração, restauração artística e conservação de lugares e prédios históricos e atrações similares) + 91.03 (Atividades de jardins botânicos, zoológicos, parques nacionais, reservas ecológicas e áreas de proteção ambiental) + 92.00 (Atividades de exploração de jogos de azar e apostas) + 93.11 (Gestão de instalações de esportes) + 93.12 (Clubes sociais, esportivos e similares) + 93.19 (Atividades esportivas não especificadas) + 93.21 (Parques de diversão e parques temáticos) + 93.29 (Atividades de recreação e lazer não especificadas)

**Somente uma parte da classe está diretamente relacionada às Atividades Características do Turismo*

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do IBGE (2013)

Quando se observam as diversas atividades que compõem o PIB de Serviços, nota-se que o PIB de Turismo permaneceu, praticamente, no mesmo nível de participação no setor de Serviços durante o período analisado, 2002 a 2012, com pequenas oscilações em porcentagem: mínima 4,5% (2002 e 2008) e máxima 4,8% (2004).

Entretanto, apesar da participação constante, houve um crescimento significativo em termos absolutos, mais do que duplicando de valor no período analisado, saindo de R\$ 44,455 bilhões e alcançando R\$ 138,223 bilhões. Assim, se comparado o crescimento em termos absolutos entre os PIB Serviços e Turismo, nota-se que o primeiro apresentou crescimento da ordem de 207,5%, enquanto o segundo foi de 210,9%. Ou seja, ainda que tímida, sua participação no período de dez anos teve um acréscimo (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Evolução da participação das atividades características do setor de turismo no setor de serviços (R\$ 1.000.000)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGE (2012a) e Ministério do Turismo (2013)

Nota-se que no setor de Turismo o principal conjunto de atividades a ser observado é o de Alojamento e Alimentação, sendo este um importante termômetro para verificar o PIB do Turismo como um segmento que reúne diversas atividades em serviços.

Uma observação foi a quantidade e a qualidade dos materiais elaborados pelo Ministério do Turismo, que apresentou uma boa organização sobre os dados e informações estatísticas desse segmento de serviços. Nos dias atuais, o setor de Turismo no Brasil possui documentos de análise setorial elaborados por instituições públicas (IBGE, Ipea e Ministério do Turismo) e instituições privadas (Fundação Getulio Vargas (FGV) e consultorias setoriais especializadas em atividades específicas, como a Jones Lang LaSalle Hotels e BSH Travel Research), além de representações de classe, como a Resorts Brasil.

A união de dados entre essas fontes demonstraram-se essenciais na verificação da participação das Atividades Alojamento e Alimentação dentro do segmento de Turismo, sendo esta a função do tópico 7.4.

7.4 Participação da Atividade Alojamento e Alimentação no Segmento Turismo

A estratificação formal elencada pelo IBGE segue a estrutura padrão de classificação de atividades elencadas pela Comissão Nacional de Classificação (Concla) com a Classificação CNAE 2.0, sendo esta estrutura desenvolvida na seguinte sequência: 1º Seção; 2º Divisão; 3º Grupo; 4º Classe; 5º Subclasse (Figura 38).

Figura 38 – Estratificação do setor hoteleiro segundo a Comissão Nacional de Classificação

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGE (2012a) e Concla (2012)

Segundo notas explicativas da Concla, a Seção I de Alojamento e Alimentação contempla as atividades de alojamento de curta duração, serviços de alimentação para consumo imediato e preparação de alimentos e bebidas por encomenda (IBGE, 2013).

O grupo 551 – Hotéis e Similares – além da característica de curta duração contempla as atividades de alojamento com ou sem serviços complementares como restaurantes, serviços de comunicação, etc. e outros alojamentos temporários (IBGE, 2013). Esse grupo não compreende o aluguel de residência por contratos de médio ou longo prazo (IBGE, 2013).

Necessário destacar que a classificação elaborada pelo IBGE via Concla não aborda características qualitativas específicas, que se mostraram necessárias no refinamento para estratificar os hotéis em suas diversas atividades.

Analisando os dados obtidos, verificou-se que os serviços de Alojamento e Alimentação aumentaram sua participação no PIB das atividades do Turismo. No ano de 2002, primeiro da série histórica adotada de dez anos, o montante movimentado foi da ordem de 33,9%, alcançando 46,0% em 2012. Essa participação torna-se mais significativa se observados os termos absolutos: R\$ 15,08 bilhões em 2002 para R\$ 63,573 bilhões em 2012.

Portanto, merece atenção a análise de que, enquanto no período de 2002 a 2012, o setor de Serviços cresceu no acumulado na ordem de 207,5% no PIB do Brasil e o segmento Turismo ampliou a participação acumulada em 210,9%, as Atividades de Alojamento e Alimentação tiveram um acréscimo de 321% (acumulado).

No Gráfico 4, a evolução das Atividades de Alojamento e Hospedagem é apresentada.

Gráfico 4 – Evolução da participação dos serviços de alojamento e alimentação nas atividades características de turismo (R\$ 1.000.000)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de IBGE (2012a) e Ministério do Turismo (2013)

Dada a importância que as atividades de Alojamento e Alimentação possuem na composição do PIB de Turismo, o autor da tese resgatou um estudo realizado pelo IBGE em parceria com o Ministério do Turismo, que teve por objetivo fornecer um quadro da capacidade de hospedagem nos principais municípios das capitais (IBGE, 2012b). Posteriormente, estudos setoriais elaborados por instituições privadas que atuam no setor (BSH TRAVEL RESEARCH, 2011; JONES LANG LASALLE HOTELS, 2012a, 2012b) foram igualmente revisitados. A justificativa para esse cruzamento de dados foi ampliar a base de coleta, proporcionando melhor segurança no estudo conforme ocorre o afinilamento do objeto de aplicação da tese.

Um comentário publicado na página virtual da BSH Travel Research, instituição independente da BSH International, empresa sediada em São Paulo, capital, exemplifica assim essa condição:

[...] A BSH International detectou a necessidade do mercado de obter informações confiáveis sobre o desempenho da indústria hoteleira nacional para sustentar o planejamento, desenvolvimento e operação de hotéis, e a ausência de um especialista dedicado para desenvolver análises específicas de cada segmento hoteleiro.

A BSH Travel Research é a divisão independente da BSH International que investe na coleta de dados estatísticos, organiza-os de forma a transformá-los em informação e os analisa com o objetivo de gerar e disseminar conhecimento técnico específico para maior transparência e melhoria do Turismo Nacional. (BSH INTERNATIONAL, 2013)

Antes, porém, de analisar os estudos das instituições privadas, merece atenção uma análise realizada pelo IBGE em parceria com o Ministério do Turismo (IBGE, 2012b).

No ano de 2011, as principais capitais somavam 5.036 estabelecimentos de hospedagem. Os quatro principais municípios foram:

- (1) São Paulo, com 972 unidades (19,3%);
- (2) Rio de Janeiro, com 429 unidades (8,5%);
- (3) Salvador, com 358 unidades (7,1%);
- (4) Belo Horizonte, com 291 unidades (5,8%).

Juntos, esses quatro municípios, em termos de hospedagem, “foram responsáveis por 40,7% do total de estabelecimentos, 45,8% das unidades habitacionais e 43,0% dos leitos disponíveis” (IBGE, 2012b, p. 15). (Tabela 1)

Tabela 1 – Número de estabelecimentos de hospedagem, número de unidades habitacionais e número de leitos disponíveis, segundo os principais municípios das capitais, 2011

Principais Municípios das Capitais	Estabelecimentos de hospedagem		Unidades habitacionais		Leitos disponíveis	
	Total	Participação (%)	Total	Participação (%)	Total	Participação (%)
Total	5.036	100,0	250.284	100,0	373.673	100,0
São Paulo	972	19,3	54.065	21,6	73.488	19,7
Rio de Janeiro	429	8,5	31.594	12,6	45.416	12,2
Salvador	358	7,1	15.666	6,3	22.366	6,0
Belo Horizonte	291	5,8	13.353	5,3	19.031	5,1
Fortaleza	280	5,6	12.188	4,9	19.745	5,3
Florianópolis	254	5,0	10.098	4,0	20.060	5,4
Curitiba	242	4,8	12.780	5,1	19.083	5,1
Brasília	222	4,4	11.980	4,8	19.216	5,1
Natal	212	4,2	11.455	4,6	19.532	5,2
Porto Alegre	190	3,8	10.284	4,1	14.625	3,9
Outros	1.586	31,5	66.821	26,7	101.111	27,0

Fonte: IBGE (2012b, p. 15)

No entanto, quando se caracteriza o dimensionamento do turismo no Brasil, verificando-se as cidades mais visitadas e relacionando-as com o estudo do IBGE (2012b), as três primeiras posições não se alteram (FIPE, 2012). Entretanto, chama atenção o município de Belo Horizonte, que possui 5,1% do total de leitos disponíveis (IBGE, 2012b) e como destino turístico nas viagens domésticas aparece na 10ª posição (FIPE, 2012).

Gráfico 5 – Ranking das cidades brasileiras mais visitadas nas viagens domésticas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Fipec (2012)

Estudo da BSH Travel Research (2011) chama atenção para os recursos oriundos de instituições federais, que tiveram por destino investir em novos empreendimentos hoteleiros no Brasil, em parte para suprir uma demanda existente. Necessário aqui destacar que a BSH Travel Research foi utilizada como fonte de dados primários e, quando perguntado se havia estudo mais recente que pudesse ser analisado, afirmou estar em fase de conclusão, mas com previsão de lançamento em 2014.

Segundo a empresa, os financiamentos no período de 2003 a 2012 apresentaram forte expansão, saindo de R\$ 1,09 bilhão (2003) para R\$ 11,2 bilhões (2012) (BSH TRAVEL RESEARCH, 2011) o que representa um crescimento acumulado na ordem de 928%, com variação média de 23,26% a.a. (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Financiamento para o turismo concedido por instituições federais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de BSH Travel Research (2011)

Antes de prosseguir com a análise do setor, faz-se necessário inserir um comentário neste ponto da tese.

Como visto no tópico 7.1, que tratou de delinear um breve panorama das principais transformações que ocorreram no Brasil nos últimos anos, a abertura de mercado ocorrida no início dos anos 1990 criou condições para que empresas estrangeiras investissem de maneira direta no país. E o setor hoteleiro, como atividade econômica, igualmente ilustra essa situação.

Segundo relatórios da consultoria imobiliária Jones Lang LaSalle Hotels (2012a; 2012b), os estabelecimentos de hospedagem (hotéis e resorts) podem ser classificados quanto a cadeia, nacional ou internacional, e a forma de gestão, considerando-se independentes aqueles que realizam a administração sem vínculo com redes hoteleiras.

Nota-se que os hotéis independentes com mais de 20 quartos possuem participação expressiva (55,75%), seguido dos hotéis independentes com até 20 quartos (36,35%). Juntos, os independentes somam 95%, evidenciando que no Brasil a atividade de gestão, em sua maioria, não tem vínculo com nenhuma bandeira de rede (Gráfico 7).

Gráfico 7 – Distribuição dos hotéis no Brasil e sua participação em porcentagem – 2011

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Jones Lang LaSalle Hotels (2012a)

Considerando que os estudos do IBGE (2012b) e da Jones Lang LaSalle Hotels (2012a) destacam a existência de vários tipos de acomodação – de perfil econômico até luxo –, o autor da tese delimitará o aprofundamento dos dados na atividade Alojamento e Alimentação em resorts, um hotel com arquitetura horizontal e investimento voltado para lazer e entretenimento, que, segundo dados da consultoria BSH Travel Research (2011), receberam 20% dos investimentos disponibilizados pelas instituições federais para o setor de Turismo.

7.5 Resorts, Participação na Atividade Alojamento e Alimentação e Identificação de um Estudo de Caso Único Integrado

Segundo o IBGE (2012b),

resort é um hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento, que dispõe de serviços de estética e atividades físicas, possibilitando ao hóspede o convívio

com a natureza no próprio empreendimento. O resort normalmente está situado fora dos centros urbanos, com amplas áreas de recreação e lazer, tendo como característica básica a arquitetura horizontal. (IBGE, 2012b, p. 66)

Por sua vez, para a Resorts Brasil (2013), organização setorial que reúne 47 resorts associados, um resort é caracterizado por ser um empreendimento de alto padrão em instalações e serviços, fortemente voltado para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, no qual o hóspede não precisa afastar-se para ter suas necessidades atendidas de conforto, alimentação, lazer e entretenimento.

A localização de um resort, praia ou campo, exerce importante influência na estratégia comercial desse tipo de empreendimento.

Segundo dados da Jones Lang LaSalle Hotels (2012a), dos 103 resorts catalogados no ano de 2011, 65% estavam localizados em praia¹⁰. Utilizando os mesmos critérios de cadeia e gestão observados nos hotéis, a consultoria destaca que, ao contrário do observado nos hotéis, 61 desses empreendimentos pertencem a uma rede nacional (35) ou internacional (26), estando atrelados, portanto, a uma bandeira (Gráfico 8). Essa informação é relevante, pois, se considerados os financiamentos citados pela BSH Travel Research (2011), há no Brasil investimento em redes hoteleiras voltadas a oferecer serviços para um público específico, fato que, se considerado o aumento do poder de renda do brasileiro nos últimos anos, denota potencial de crescimento desse setor de atividade.

Gráfico 8 – Distribuição dos resorts no Brasil – 2011

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Jones Lang LaSalle Hotels (2012a)

O potencial do setor é relevante quando se observa o desempenho obtido entre os anos de 2008 a 2012. Segundo dados da Resorts Brasil (2013), os resorts associados

¹⁰ Matéria veiculada na revista Exame (MAIA JÚNIOR, 2013), a BSH International atualizou os números para 117 resorts.

apresentaram taxa de ocupação de 57% para os 12.389 apartamentos ofertados em 2012. No ano anterior, foram 11.799 apartamentos, com taxa de ocupação em 52%. Há de destacar que, segundo a Jones Lang LaSalle Hotels (2012a), o número total de quartos disponíveis em 2011 foi de 23.827, portanto, se considerado especificamente 2011 como ano recorte e se compararem os dados da Resorts Brasil (2013) e da Jones Lang LaSalle Hotels (2012a), 49,51% das acomodações oferecidas estavam em resorts associados, evidenciando a relevância dos dados da instituição setorial.

Essa consideração é relevante, pois quando se observa o desempenho entre os resorts associados à Resorts Brasil, o faturamento em 2012 foi de R\$ 1,373 bilhão, com recolhimento de tributos aos cofres públicos da ordem de R\$ 165,133 milhões, além de gerar mais de 110 mil postos de trabalho (Tabela 2).

Tabela 2 – Panorama dos resorts: desempenho, impostos e empregos gerados (2008 a 2012)

	2008	2009	2010	2011	2012
Resorts Associados	45	45	45	42	47
Nº Apartamentos	12.182	12.295	12.262	11.799	12.389
DESEMPENHO					
Taxa Ocupação	51%.	47%.	49%.	52%.	57%
Participação Eventos	15%	18%	22%	25%	30%
HOSPEDAGEM					
% Brasileiro	57%	74%	80%	81%	90%
% Estrangeiros	43%	26%	20%	19%	10%
Diária Média (R\$)	418	468	533	543	533
Faturamento (R\$)	947.889.822	953.720.691	1.089.099.804	1.216.021.458	1.373.824.262
Comissão agência (R\$)	75.831.185	76.297.655	87.127.984	97.281.716,00	109.905.940,00
IMPOSTOS					
FGTS	16.214.089	16.538.157	16.432.761	16.925.743	*
INSS	53.048.304	59.167.155	58.997.340	58.233.765	*
PIS/Confins	34.597.978	34.810.805	39.752.113	42.206.036	50.144.585
ISS	47.394.491	47.686.034	54.454.950	57.816.488	68.691.213
IPTU	12.134.219	12.908.743	13.732.706	14.556.668	15.386.398
ICMS	22.370.199	22.507.808	25.893.953	27.389.382	30.911.045
Total	185.759.280	193.618.702	209.263.823	217.128.082	165.133.241
EMPREGOS					
Emprego Direto	16.202	15.983	15.904	15.338	16.105
Emprego Indireto	97.212	95.898	95.424	92.028	96.630
Total Gerado	113.414	111.881	111.328	107.366	112.735

*: Alteração do recolhimento de tributos a partir do Programa de Governo Brasil Maior

Fonte: Resorts Brasil (2013)

No entanto, apesar do desempenho positivo em faturamento observado nos últimos quatro anos (2009 – 2012), os resorts tiveram de alterar consideravelmente sua forma de comercializar serviços com as mudanças que ocorreram no setor de turismo, lideradas, principalmente, pela chegada dos navios cruzeiros à costa brasileira.

Segundo dados primários citados pela assessoria de imprensa da Clia Abremar Brasil, GT Marketing, no ano turístico 2004/2005, foram seis navios cruzeiros que aportaram na costa brasileira, nos quais embarcaram quase 140 mil cruzeiristas. No ano turístico 2005/2006, foram nove navios cruzeiros, um crescimento de 50% em relação ao ano anterior, com mais de 225 mil cruzeiristas (61,49% de crescimento).

No período de 7 anos, o setor de Turismo no Brasil assistiu a um crescimento na ordem de mais de 230% no número de navios cruzeiros, passando de 6 para 20 em 2010/2011 (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Número de cruzeiristas e navios cruzeiros na costa do Brasil – 2004 - 2013

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Clia Abremar Brasil (Fonte Primária) e Abremar/FGV Projetos (2011)

No entanto, a partir de 2011/2012, o número de navios cruzeiros começou a apresentar queda, como destacou Molina (2013), diminuindo tanto o número de navios cruzeiros quanto de portos visitados. Como justificativa para essa queda, a assessoria de imprensa da Clia Abremar Brasil, fez a seguinte argumentação por email:

As companhias de Cruzeiros Marítimos reclamam das taxas cobradas no Brasil e da falta de infraestrutura nos portos. No Brasil, os custos de cabotagem têm sido elevados, principalmente no que diz respeito a PIS/Cofins de charter e combustível (o que não ocorre no transporte de cargas). Essa elevação de taxas faz com que as companhias busquem itinerários com menor custo e a capital argentina se apresenta mais atrativa.

No entanto, apesar da queda apresentada, a existência dessa Força Motriz Externa, como citam Sundbo e Gallouj (1998), exerceu pressão na maneira pela qual os serviços nos resorts eram oferecidos. Entre as principais alterações, destacam-se duas: (i) a modificação nos serviços de hospedagem e alimentação, com a criação dos serviços *all inclusive* e (ii) a utilização da infraestrutura dos resorts para realização de eventos corporativos. Essas duas afirmações foram assim citadas por duas fontes primárias:

“Antes, um navio chegava aqui no Brasil e levava dois, três mil turistas de uma só vez, que antes eram turistas dos resorts. E nos navios eles tinham direito a tudo, desde alimentos e bebidas até diversão e lazer.” (Fonte primária)

“O mercado do resort mudou. Antes era focado somente no turismo, agora é também voltado para o público de eventos e convenções.” (Fonte primária)

Essas ocorrências fizeram com que a proposta de valor oferecida pelos resorts na atração de consumidores fosse alterada: o que antes era um importante atrativo, a localização na praia ou no campo, migrou para atividades e ações de caráter mais interno, sendo estas delegadas principalmente ao marketing dessas empresas. Se antes os resorts tinham apenas um cliente, o de lazer, agora passaram a trabalhar com um novo perfil, o cliente de eventos.

A Resorts Brasil faz a seguinte distinção na proposta de valor que um resort oferece para atender esses dois públicos específicos:

“A proposta de valor para um cliente de lazer nos resorts brasileiros é a família. É entretenimento e lazer. Um resort no Brasil tem atividades de recreação das 8 horas da manhã às 8 horas da noite, com atividades realizadas sempre no mesmo espaço. Essa é a grande diferença que existe nos resorts brasileiros quando comparados com os resorts no Caribe, por exemplo. No Caribe, a proposta de valor é lua de mel.”

“No cliente de Lazer, é o cliente quem decide a compra. Já no cliente de Eventos, quem decide a compra é o organizador do evento. Assim, a proposta de valor deve ser de quem organiza o evento e não de quem participa. Quem é que decide: os organizadores do evento. O que eles procuram: infraestrutura, facilidade e agilidade no atendimento de suas demandas. Qual é a grande característica de um evento dentro de um resort: é você gerar motivação nos participantes. Uma coisa é realizar o evento dentro do

município ou dentro da própria empresa, outra é transportar esses colaboradores para o ambiente de um resort, em que você tem contato com a natureza, em alguns casos praia, campo, mas você cria uma integração. Em um resort, você gera integração 24 horas.”

Focando especificamente o tema desta tese, inovação em serviços, a Resorts Brasil faz a seguinte afirmação:

“Você tem inúmeras formas de inovar em um resort: serviço, infraestrutura, entretenimento, gastronomia. Inovar é oferecer aquilo que ninguém mais oferece. O que você busca em um resort é a personificação de um serviço. A inovação em serviços está nessa personificação”.

Entretanto, completa a Resorts Brasil:

“O que causa motivação nos resorts para inovar? É uma ocorrência natural e o próprio consumidor cada vez mais exigente. O que se oferecia no passado, não necessariamente deve ser mantido. Há uma constante busca em inovação no sentido de se oferecer conteúdo, informação, serviço, do que seu hóspede busca ou o que ele espera encontrar. O próprio conceito de resort vai mudando. Por exemplo, uma coisa que não existia há dez anos é o *wi-fi*. Havia uma área com computador, com internet, impressora, para uso dos hóspedes. Hoje essa área se tornou obsoleta. Hoje, você chega aos resorts, você tem *wi-fi* no resort inteiro. Você usa seu *smartphone*, *notebook*. E os resorts tiveram de mudar a infraestrutura do hotel inteiro no sentido de oferecer um serviço naquilo que ele, hóspede, está esperando”.

Entretanto, se considerados esses argumentos e relacionando-os com a matriz do Processo de Serviços de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 43), na qual a interação e a customização em um resort são baixas, emerge a seguinte questão: *como gerar inovação em serviços em um resort, oferecer serviços personalizados e atender expectativas para dois perfis bem diferentes de clientes (lazer e eventos)?*

Um resort que aparenta ter conquistado essa condição é o Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa, sediado em Florianópolis, Santa Catarina, que soma, entre as premiações, sete vezes o Melhor Resort de Praia do Brasil – 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2012 – (segmento Lazer), eleito pelos leitores da revista Viagem e Turismo e cinco vezes o Prêmio Caio – 2007, 2008, 2009, 2010 e 2012 – (segmento Eventos), promovido pela revista Eventos, cujo conselho diretor é composto pela Associação das Empresas de Eventos (ABEOC Nacional), Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), Associação Brasileira dos Centros de Convenções e Feiras (Abraccef), Academia Brasileira de Eventos e Turismo, Associação de Marketing Promocional (Ampro), Confederação Brasileira de *Convention & Visitors Bureaux* (CBC&VB) e União Brasileira de Promotores de Feiras (Ubrafe), representando, assim, um caso

peculiar, como afirma Yin (2010), o que justifica a opção do autor da tese por um Estudo de Caso Único Integrado.

Torna-se necessário, assim, definir quais os procedimentos metodológicos no desenvolvimento da pesquisa e dar sequência à elaboração desta tese, sendo esta detalhada no Capítulo 8.

8 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Definir um método de pesquisa em uma tese de doutorado é estabelecer a opção mais adequada na difícil tarefa de construir ciência. Dessa forma, a metodologia selecionada deve facilitar ao pesquisador a função de descoberta mediante o problema proposto. Portanto, se o objetivo da pesquisa é a construção do conhecimento científico, faz-se necessário o emprego de um método sistemático e verificável.

Dado o fato de a fronteira da pesquisa em administração ser “virtualmente ilimitada”, como afirmam Hair Junior et al. (2006, p. 33), essa condição delega ao pesquisador maior responsabilidade na seleção do critério metodológico. Cooper e Schindler (2003) comentam que, se a pesquisa for conduzida de modo atento e criterioso diante dos objetivos delineados, poderá ser utilizada com total segurança na tomada de decisão gerencial.

Assim exposto, a metodologia de pesquisa foi desenvolvida em três fases: fase 1 (Elaboração do material bibliográfico), subdividida em duas etapas; fase 2 (Planejamento da pesquisa), subdividida em quatro etapas; fase 3 (Desenvolvimento da pesquisa), subdividida em seis etapas (Figura 39).

Figura 39 – Organização da construção metodológica

Fonte: Elaborado pelo autor

Na sequência, cada uma das fases com suas respectivas etapas são detalhadas.

8.1 Fase 1: Elaboração do Material Bibliográfico

8.1.1 Base de dados e periódicos acessados

A primeira etapa ocupou-se em delinear e organizar conhecimentos necessários ao desenvolvimento da tese a partir da definição do problema de pesquisa. Dessa forma, foi realizado um levantamento nas principais bases de dados nacionais e internacionais, bem como nas teses e dissertações publicadas em algumas das principais universidades. Entretanto, é necessário destacar que o acesso a todas as bases de dados foi realizado a partir da Biblioteca Central do *campus* de Ribeirão Preto (BCRP) da Universidade de São Paulo (USP). Em alguns casos, o Google foi utilizado como ferramenta de busca na internet, principalmente na localização de páginas pessoais de alguns autores referenciados. O Quadro 27 sumariza a base geral de dados utilizada na pesquisa inicial.

Quadro 27 – Base geral de dados utilizados na pesquisa inicial

Base de dados que organiza outras bases de dados	
Emerald	http://www.emeraldinsight.com
Scopus	http://www.scopus.com
EBSCO	http://citrus.uspnet.usp.br/sibi/biblioteca/bases_de_dados_cienc_soc_aplic.htm
Scielo	http://www.scielo.org/php/index.php?lang=pt
Institute for Scientific Information (ISI) Web Science	http://www.usp.br/sibi/biblioteca/web.htm
Base de dados com acesso a periódicos específicos	
Capes	http://www.periodicos.capes.gov.br/
SibiNet	http://citrus.uspnet.usp.br/sibi/biblioteca/revista/revistas_frm.php?texto=8&lnk=revistas_frm.php&agreed=true&checkOk=on
JStor	http://www.jstor.org/
Portais de Universidades	
USP	http://www.teses.usp.br/
Unicamp	http://www.sbu.unicamp.br/portal/
UFRJ	http://www.sibi.ufrj.br/
FGV	http://bibliotecadigital.fgv.br/site/bkab/principal
UFRGS	http://www.biblioteca.ufrgs.br/
Ferramenta de busca	
Google	http://www.google.com.br/

Fonte: Elaborado pelo autor

A pesquisa inicial resultou na seleção de diversos periódicos e artigos, bem como de algumas teses e dissertações que tratavam sobre o tema (FREDERICK, 2010; KLEMENT, 2007; VASCONCELOS, 2010; VARGAS, 2006). Há de destacar que, entre os resultados da busca, o artigo de Fagerberg, Fosaas e Sappraser (2012) chamou atenção para a organização dos principais autores apresentados como os mais relevantes na construção teórica sobre “inovação”. Dessa forma, o autor desta tese ocupou-se em pesquisar e resgatar alguns dos trabalhos citados, servindo esses autores como uma importante base inicial de pesquisa. Assim, um dos primeiros limites vivenciados foi a citação de livros internacionais com publicações antigas, muitos não existentes na biblioteca da USP e de universidades parceiras, o que limitou o acesso. Nos casos em que os trabalhos citados eram artigos publicados em periódicos, foi possível resgatar o original. No Quadro 28, é apresentado um consolidado do conteúdo utilizado na construção teórica empregada como base no direcionamento da pesquisa. Há de notar que, sendo a organização da teoria da inovação um dos objetivos secundários do autor, os autores referenciados puderam ser divididos por períodos de tempo contados até 2014, ano de finalização desta tese.

Quadro 28 – Síntese da pesquisa bibliográfica gerada

Base de dados	Período da publicação (intervalo de 7 anos)					Total
	Pré 1982	1983 a 1990	1991 a 1998	1999 a 2006	2007 a 2014	
Artigos	21	16	17	16	38	108
Teses	-	-	1	1	5	7
Congressos/Estudos	-	-	2	1	25	28
Livros	1	8	4	19	28	60

Nota: 3 (três) estudos não possuem data e não estão listados no quadro.

Fonte: Elaborado pelo autor

8.1.2 Palavras-chave utilizadas na busca

A palavra “inovação” mostrou-se ampla nos resultados iniciais de busca. Dessa forma, algumas palavras-chave foram utilizadas e associadas a filtros como meio de facilitar a organização do trabalho, como (1) direcionamento editorial do periódico e (2) perspectiva conceitual do artigo/autor (inovação tratada no âmbito do marketing).

Importante recordar que no exame de qualificação foi solicitado um afunilamento conceitual do tema em cinco etapas teóricas, a saber: (i) inovação (compreensão do conceito e organização conceitual a partir de paradigmas) (Capítulo 2); (ii) inovação em

serviços (definição de serviços e organização da inovação em serviços a partir de diferentes abordagens) (Capítulo 3); (iii) inovação sob a perspectiva do marketing (a inovação tratada como criação de valor em uma lógica de produto ampliado) (Capítulo 4); (iv) marketing de serviços (construção conceitual do marketing de serviços e como essa construção moldou a compreensão do conceito de inovação em serviços) (Capítulo 5) e (v) inovação sob a perspectiva do marketing de serviços (definição do que se entende por perspectiva de marketing de serviços e modelos de inovação em serviços da literatura) (Capítulo 6). Dessa forma, para cada etapa teórica foram utilizadas palavras-chave específicas, sendo estas apresentadas no Quadro 29.

Quadro 29 – Palavras-chave utilizadas por etapa teórica

Capítulo/ Etapa Teórica	Português	Inglês
Capítulo 2: Inovação	Inovação Teoria de inovação Inovação de produto Inovação + empreendedorismo Inovação + tecnologia Inovação + estratégia Inovação + marketing	<i>Innovation</i> <i>Innovation theory</i> <i>Product innovation</i> <i>Innovation + Entrepreneurship</i> <i>Innovation + Technology</i> <i>Innovation + Strategy</i> <i>Innovation + Marketing</i>
Capítulo 3: Inovação em Serviços	Marketing de serviços Marketing de serviços Inovação em serviços Inovação de serviços Serviços + estratégia	<i>Marketing services</i> <i>Services marketing</i> <i>Innovation in services</i> <i>Service innovation</i> <i>Services + strategy</i>
Capítulo 4: Inovação sob a perspectiva do marketing	Marketing Teoria de marketing Marketing + valor Marketing + inovação Inovação + valor	<i>Marketing</i> <i>Marketing theory</i> <i>Marketing + value</i> <i>Marketing + innovation</i> <i>Innovation + value</i>
Capítulo 5: Marketing de serviços	Marketing de serviços Marketing de serviços Lógica de serviço dominante Serviço dominante Cocriação de valor Serviço dominante + marketing	<i>Services marketing</i> <i>Marketing services</i> <i>Service dominant logic</i> <i>Service dominant</i> <i>Co-creation of value</i> <i>Service dominant + marketing</i>
Capítulo 6: Inovação sob a perspectiva do marketing de serviços	Inovação + marketing + serviços Inovação + serviço dominante	<i>Innovation + marketing + Services</i> <i>Innovation + service dominant</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Necessário ressaltar que as palavras utilizadas retomaram trabalhos que puderam ser aproveitados em mais de um capítulo na tese, não sendo, portanto, limitadoras para projetos de pesquisa futuros.

8.2 Fase 2: Planejamento da Pesquisa

8.2.1 Desenvolvimento teórico

O conhecimento teórico a partir do tema que se deseja pesquisar é citado por Cooper e Schindler (2003), Hair Jr. et al (2006) e Gil (2010) como a parte inicial de qualquer planejamento de pesquisa.

Dessa forma, o desenvolvimento teórico proposto para a construção conceitual desta tese foi realizado a partir do afunilamento em cinco grandes temas, de forma que, a partir deles, fosse possível identificar pontos de atenção, posteriormente resgatados na definição das categorias de análise e construção das proposições teóricas estudadas empiricamente. No Quadro 30, o desenvolvimento teórico, bem como a organização e pontos de atenção de cada base teórica, é sumariado.

Quadro 30 – Desenvolvimento teórico, organização e pontos de atenção

Base teórica	Organização	Pontos de atenção
Inovação	Inovação como paradigma: - Empreendedor; - Tecnológico; - Solução estratégica.	A compreensão do conceito de inovação ocorre a partir da orientação estratégica da empresa, podendo esta ocorrer em um <i>continuum</i> fechado/aberto.
Inovação em serviços	- Abordagem tecnicista; - Abordagem integradora; - Abordagem em serviços.	Predomínio de um conceito materialista (produto físico).
Inovação sob a perspectiva do marketing	Inovação como uma Cadeia de Valor.	Evolução histórica que partiu de um foco predominantemente gerencial (proposição de valor, por meio de produto único com benefício central) para um foco predominantemente estratégico (cocriação de valor, por meio de um produto apresentado como solução e benefício ampliado), na qual a rede de relacionamentos externos à organização deve ser observada.

Continua

Base teórica	Organização	Pontos de atenção
Marketing de serviços	<p>Construção conceitual em três fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Pré 1979; (ii) 1980 – 1985; (iii) Pós 1986. <p>Inserção da Lógica Dominante em Serviços em Marketing.</p>	Os atributos que definem serviços foram organizados sob uma lógica de produção e comercialização, condição que coloca o consumidor como “agente passivo”. Com as novas tecnologias, necessidade de rever os pontos de encontro empresa/cliente e observar o consumidor como “agente ativo” na criação de valor. Destaca que a noção de valor é individual e contextual.
A inovação sob a perspectiva do marketing de serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo das forças motrizes (SUNDBO; GALLOUJ, 1998); - Modelo das quatro dimensões da inovação em serviços (BILDERBEEK et al, 1998); - Modelo de inovação e cocriação de valor como um processo de interação e integração de recursos (MELE; SPENA; COLURCIO, 2010); - Modelo de inovação em serviços com foco dominante em serviços (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011). 	A inovação em serviços ocorre por meio de sistemas de serviços, não estando encerrada nos limites verticais da organização. A inovação em serviços acontece, simultaneamente, da interação de forças do ambiente no qual acontecem os relacionamentos (cadeia de suprimentos, canais de distribuição e consumidor) e da consequente aprendizagem organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das referências estudadas

8.2.2 Proposições teóricas

Yin (2010, p. 50), afirma que “cada proposição dirige atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo”. Dessa forma, a partir do desenvolvimento teórico e dos pontos de atenção destacados pela literatura, as seguintes proposições foram elaboradas:

Proposição 1: A empresa é integrante de um sistema de serviços, como afirmam Ballantyne e Varey (2008), sendo a proposição de valor no relacionamento com o cliente o resultado da transferência de recursos de diferentes atores existentes na rede de relacionamentos e do processo de aprendizagem organizacional, como observam Mele, Spina e Colurcio (2010);

Proposição 2: Ainda que a definição de um novo serviço esteja relacionada à maneira pela qual acontece o ponto de contato com o cliente, sendo a observação dessa interface

responsabilidade delegada ao marketing (BILDERBEEK et al, 1998), é possível afirmar que há situações em que a proposição de um novo serviço tem origem em outro departamento da empresa (interdepartamental) ou mesmo em um ator externo da rede (interinstitucional), confirmando assim a Cadeia de Valor em Inovação, de Hansen e Birkinshaw (2007);

Proposição 3: A inovação em serviços acontece como resultado da interação de forças do ambiente, podendo ser organizada por meio de forças motrizes externas e internas, conforme propõem Sundbo e Gallouj (1998), confirmando assim o processo de aprendizagem organizacional citado por Mele, Spena e Colurcio (2010);

Proposição 4: A compreensão do que é inovação está intimamente relacionada à estratégia da empresa, fato que direciona a inovação em serviços, como afirmam Ordanini e Parasuraman (2011), e consequentemente a maneira pela qual se desenvolvem os pontos de encontro fornecedor/cliente citados por Payne, Storbacka e Frow (2008), alterando assim a noção de cocriação de valor em marketing;

Proposição 5: Sendo a cocriação de valor um ato individual e contextual, como afirmam Ballantyne e Varey (2008), e a participação do cliente um importante elemento na construção de valor em marketing, como citam Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b), é possível afirmar que o mesmo produto “serviço” é comercializado de diferentes maneiras, sob diferentes contextos, especificamente com a finalidade estratégica de manter a noção de produto ampliado por parte do consumidor.

8.2.3 Definição do roteiro

Quadro 31 – Roteiro de pesquisa semiestruturada e propósito da questão

Categoria de Análise	Questões propostas	Objetivo da Questão
1. Orientação estratégica da empresa	<p>A1. Qual é o mercado do Resort Costão do Santinho? Como o Resort Costão do Santinho se posiciona frente os demais resorts de praia?</p> <p>B1. Quem é e qual o perfil do cliente do Resort Costão do Santinho? <i>Falar sobre Perfil Lazer e Perfil Evento</i></p> <p>C1. Qual é a proposta de valor que o Resort Costão do Santinho oferece para esse cliente? <i>Falar sobre Perfil Lazer e Perfil Evento</i></p>	<p>A1. Verificar no respondente a orientação estratégica da empresa-caso.</p> <p>B1. Verificar o conhecimento sobre o cliente e a construção do produto da empresa-caso.</p> <p>C1. Verificar a proposição de valor presente no produto da empresa-caso.</p>
2. Compreensão para o conceito inovação	<p>A2. O que é “inovação” para o senhor(a)? Como o(a) senhor (a) entende a inovação segundo o Resort Costão do Santinho? Como um resort pode inovar?</p> <p>B2. Quais foram as principais inovações que o Resort Costão do Santinho fez desde que o senhor(a) é colaborador(a) aqui na empresa?</p> <p>C2. Qual foi a origem dessa inovação? Foi externa (fornecedor, cliente, empresa parceira) ou interna (departamento, uma pessoa específica)?</p>	<p>A2. Verificar o entendimento do conceito “inovação”, localizando-o no <i>continuum</i> de ser predominantemente interno, intermediário ou externo.</p> <p>B2. Verificar a abordagem pela qual a inovação em serviços é realizada, a partir do pêndulo analítico de Gallouj (2002).</p> <p>C2. Verificar a origem da geração de ideias para uma inovação, a partir da Cadeia de Valor em Marketing proposta por Hansen e Birkinshaw (2007).</p>

Continua

Categoria de Análise	Questões propostas	Objetivo da Questão
3. Compreensão do produto serviço para a empresa-caso	<p>A3. Qual é a principal oferta/produto do Resort Costão do Santinho a seus clientes?</p> <p>B3. Qual é a importância do seu departamento na construção do “oferta/produto” do Resort Costão do Santinho no atendimento ao cliente?</p> <p>C3. No seu departamento, há serviços padronizados e que são oferecidos para o cliente? Quais e como eles são realizados? <i>Citar exemplos para o perfil de cliente Lazer e cliente Evento.</i></p> <p>D3. No seu departamento, há serviços customizados (personalizados) e que são oferecidos para o cliente? Quais e como eles são realizados? <i>Citar exemplos para o perfil de cliente Lazer e cliente Evento.</i></p>	<p>A3. Verificar a compreensão do respondente acerca da definição do produto serviço.</p> <p>B3. Verificar a compreensão do respondente em relação ao Ambiente Organizacional, do Sistema de Serviços e da interação deste na construção e proposição de valor do produto.</p> <p>C3 e D3. Verificar como a empresa-caso desenvolve os serviços, localizando-o nas dimensões propostas por Sundbo e Gallouj (1998).</p>
4. Análise do Sistema de Serviços Externo (Rede de Relacionamentos)	<p>A4. O Resort Costão do Santinho tem parceria com alguma universidade ou centro de pesquisa para ajudar a desenvolver conhecimento? Se sim, qual?</p> <p>B4. O Resort Costão do Santinho realiza ou já realizou o desenvolvimento de um novo produto em conjunto com algum fornecedor? Se sim, qual e por quê?</p>	<p>A4 e B4. Verificar a existência de uma rede de colaboradores externos (Força Motriz Externa), conforme citam Sundbo e Gallouj (1998), e sua importância no desenvolvimento de uma inovação, de acordo com a Cadeia de Valor proposta por Hansen e Birkinshaw (2007).</p>

Continua

Categoria de Análise	Questões propostas	Objetivo da Questão
5. Análise do Sistema de Serviços Interno (Interação/ Integração entre departamentos)	<p>A5. Entre todos os departamentos, qual o (a) senhor(a) acredita que melhor conhece as necessidades do cliente? Por quê?</p> <p>B5. Esse departamento já converteu alguma ideia em inovação que foi adotada pelo Resort Costão do Santinho? Qual? Houve alguma justificativa ou critério de escolha?</p>	A5 e B5. Verificar como se comporta o Sistema de Serviços Interno da empresa-caso, observando os Recursos Humanos como Força Motriz Interna conforme propõem Sundbo e Gallouj (1998), a geração de ideias na Cadeia de Valor da Inovação de Hansen e Birkinshaw (2007) e sua interface na colaboração entre funcionários proposta por Ordanini e Parasuraman (2011).
6. Análise do Sistema de Serviços Fornecedor/Cliente (Ponto de contato na construção do serviço)	<p>A6. Quais são as principais formas de contato entre o Resort Costão do Santinho e o seu cliente?</p> <p>B6. Em sua opinião, o Resort Costão do Santinho é capaz de compreender as expectativas dos clientes? Em uma análise qualitativa, quanto?</p> <p>C6. Alguma vez as expectativas dos clientes foram compreendidas e formalizadas em novos investimentos, que originaram novos produtos? Se sim, citar um exemplo.</p>	A6, B6 e C6. Verificar a orientação da empresa-caso na lógica produção/comercialização para os quatro atributos do serviço, verificando os pontos de contato Fornecedor/Cliente no processo de cocriação de valor, sob a condição individual e contextual de Ballantyne e Varey (2008), observando a capacidade dinâmica da empresa-caso como parte integrante da inovação em serviços, sugestão de Sundbo e Gallouj (1998) e Ordanini e Parasuraman (2011).

Continua

Categoria de Análise	Questões propostas	Objetivo da Questão
<p>7. Análise dos Processos Internos de Controle direcionados à inovação em serviços (Ferramentas de controle utilizadas pela organização)</p>	<p>A7. Há uma atenção especial com estratégia de inovação dentro do Resort Costão do Santinho?</p> <p>B7. Há procedimentos formais que devem ser realizados pelos colaboradores do seu departamento? Como esses procedimentos podem auxiliar na sugestão de um novo serviço?</p> <p>C7. O Resort Costão do Santinho utiliza alguma ferramenta de controle geral? A ferramenta de controle do seu departamento é analisada pela administração geral do Resort Costão do Santinho? Se sim, como ele é utilizado?</p> <p>D7. Alguma vez esses procedimentos formais foram utilizados com o objetivo de gerar inovação? Quando e como?</p>	<p>A7, B7 e C7. Verificar a afirmação de Vargo e Lusch (2004b) de que o conhecimento é o mecanismo de troca em uma empresa de serviços, sendo os mecanismos formais uma forma de facilitar a troca de conhecimentos, como destaca o modelo de Ordanini e Parasuraman (2011).</p> <p>D7. Verificar se a diversidade de pessoas envolvidas, com objetivos diferentes, interfere na Cadeia de Valor da Inovação de Hansen e Birkinshaw (2007).</p>

Continua

Categoria de Análise	Questões propostas	Objetivo da Questão
<p>8. Análise da Aprendizagem Organizacional (Coordenação das equipes multifuncionais na construção do serviço por meio do sistema de serviços)</p>	<p>A8. A equipe interna de colaboradores sabe qual competência do Resort Costão do Santinho oferece à empresa uma vantagem competitiva? Se sim, qual é essa competência?</p> <p>B8. Há uma preocupação em fazer com que a equipe sugira ideias que possam melhorar produtos ou processos internos?</p> <p>C8. Há um trabalho em conjunto da equipe de colaboradores que supere os limites departamentais?</p> <p>D8. Qual a importância dos seus fornecedores na construção do produto oferecido pelo Resort Costão do Santinho?</p> <p>E8. Especificamente no seu departamento, é possível afirmar que há um fornecedor-chave? Se sim, qual a justificativa para essa importância?</p>	<p>A8, B8, C8, D8 e E8. Verificar a interação de forças presentes no ambiente de negócios da empresa-caso e a consequente aprendizagem organizacional, de acordo com os modelos de Sundbo e Gallouj (1998), Mele, Spena e Colurcio (2010) e Ordanini e Parasuraman (2011).</p>
<p>9. Organização Inovadora (Direcionamento da organização para a Inovação em Serviços)</p>	<p>A9. Em sua opinião, o Resort Costão do Santinho pode ser considerado inovador? Se sim, por quê?</p> <p>B9. Há algum sistema de recompensa para sugestão de novas ideias entre os departamentos?</p> <p>C9. Há algum departamento ou pessoa que possa ser responsabilizado pela maioria das inovações realizadas nos últimos anos?</p>	<p>A9. Verificar a compreensão do respondente com relação ao conceito de inovação em serviços.</p> <p>B9. Verificar o direcionamento estratégico da empresa-caso para a inovação em serviços, por meio de um sistema de recompensa.</p> <p>C9. Verificar a Cadeia de Valor da Inovação e a possível localização da inovação na empresa-caso.</p> <p style="text-align: right;">Continua</p>

Categoria de Análise	Questões propostas	Objetivo da Questão
<p>9. Organização Inovadora (Direcionamento da organização para a Inovação em Serviços)</p>	<p>D9. A inovação é considerada na elaboração do planejamento estratégico anual do Resort Costão do Santinho? De que forma?</p> <p>E9. Em sua opinião, o que mais motiva a inovação dentro de um resort? Por quê?</p>	<p>D9. Verificar a importância da inovação na empresa-caso e sua ação na elaboração estratégica da empresa-caso.</p> <p>E9. Verificar no respondente sua capacidade de observação estratégica e sua interação com os objetivos estratégicos da empresa-caso.</p>
<p>10. Resultados da Organização</p>	<p>A10. Quais mudanças realizadas surtiram melhor resultado? De que forma?</p> <p>B10. É possível identificar três resultados conquistados pelo seu departamento que apresentaram redução de custo e melhor tempo na execução do serviço?</p> <p>C10. De que maneira esses resultados foram percebidos pelos demais departamentos do Resort Costão do Santinho?</p>	<p>A10, B10 e C10. Analisar o resultado da organização com a inovação em serviços por meio da interação do sistema de serviços.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Categoria de Análise	Objetivos da Categoria de Análise com relação à Fundamentação Teórica realizada	Localização da Categoria de Análise na Fundamentação Teórica da Tese
4. Análise do Sistema de Serviços Externo (Rede de Relacionamentos)	A evolução histórica apresentada pelas escolas de pensamento do Marketing partiu de um foco predominantemente gerencial (proposição de valor, por meio de produto único com benefício central) para um foco predominantemente estratégico (cocriação de valor, por meio de um produto apresentado como solução e benefício ampliado), na qual a rede de relacionamentos externos à organização deve ser observada, sendo a inovação em marketing construída a partir de uma Cadeia de Valor, conforme propõem Hansen e Birkinshaw (2007), podendo a geração de ideias ocorrer interinstitucionalmente. A rede de colaboradores externa também é citada por Sundbo e Gallouj (1998) como Força Motriz Externa para Inovações em Serviços.	Capítulo 4 Capítulo 5 Capítulo 6
5. Análise do Sistema de Serviços Interno (Interação/ Integração entre departamentos)	A organização e seus departamentos funcionam como um Sistema de Serviço Interno, em que a interação e integração de recursos funcionam na proposição de valor da empresa. Sob essa condição, a rede de relacionamento interna é relevante para a inovação em marketing conforme propõe a Cadeia de Valor de Hansen e Birkinshaw (2007), pois a geração de ideias também ocorre intra e interdepartamental. Válido destacar que Ordanini e Parasuraman (2011) igualmente apresentam a interface do conhecimento, no nível colaboração dos funcionários, como recurso operante na inovação em serviços, bem como integrante das Forças Motrizes das Inovações em Serviços, como Recursos Humanos, no modelo de Sundbo e Gallouj (1998).	Capítulo 4 Capítulo 5 Capítulo 6

Continua

Categoria de Análise	Objetivos da Categoria de Análise com relação à Fundamentação Teórica realizada	Localização da Categoria de Análise na Fundamentação Teórica da Tese
6. Análise do Sistema de Serviços Fornecedor/Cliente (Ponto de contato na construção do serviço)	Os quatro atributos que definem serviços foram organizados sob uma lógica de produção e comercialização, condição que posiciona o consumidor como “agente passivo”. Com as novas tecnologias, há necessidade de rever os pontos de contato fornecedor/cliente e observar o consumidor como “agente ativo” na criação de valor. Relevante destacar que a noção de valor sob a perspectiva do marketing de serviços é individual e contextual, de acordo com os preceitos de Ballantyne e Varey (2008), em que a capacidade dinâmica da organização de estar orientada para o cliente é parte integrante da inovação em serviços no modelo de Ordanini e Parasuraman (2011). Em Sundbo e Gallouj (1998), está presente como Força Motriz.	Capítulo 5 Capítulo 6
7. Análise dos Processos Internos de Controle direcionados à inovação em serviços (Ferramentas de controle utilizadas pela organização)	Dados os quatro atributos aceitos para serviços, nos quais o produto ocorre a partir de duas dimensões no modelo para compreensão das atividades de serviços de Sundbo e Gallouj (1998), e considerando a afirmação da PF 1 de Vargo e Lusch (2004b), na qual os autores destacam que em serviços o conhecimento é a unidade fundamental de troca, os Mecanismos de Integração de Conhecimentos, do modelo de Ordanini e Parasuraman (2011), evidencia-se que processos formais devem facilitar os diversos tipos de conhecimento gerados entre as diferentes unidades da empresa. Igualmente, Hansen e Birkinshaw (2007), para a segunda etapa da Cadeia de Valor da Inovação (Conversão de Ideias), afirmam que o problema não está na presença/ausência de processos formais empregados, mas na diversidade de pessoas envolvidas.	Capítulo 3 Capítulo 4 Capítulo 6

Continua

Categoria de Análise	Objetivos da Categoria de Análise com relação à Fundamentação Teórica realizada	Localização da Categoria de Análise na Fundamentação Teórica da Tese
8. Análise da Aprendizagem Organizacional (coordenação das equipes multifuncionais na construção do serviço por meio do sistema de serviços)	A inovação em serviços ocorre por meio de Sistemas de Serviços e não está encerrada nos limites verticais da organização. A inovação em serviços decorre, simultaneamente, da interação de forças do ambiente no qual acontecem os relacionamentos no Sistema de Serviços (cadeia de suprimentos, canais de distribuição e consumidor) e da consequente aprendizagem organizacional da empresa, conforme propõem Sundbo e Gallouj (1998), Mele, Spena e Colurcio (2010) e Ordanini e Parasumaran (2011).	Capítulo 6
9. Organização Inovadora (direcionamento da organização para a inovação em serviços)	A organização inovadora deve apresentar resultados, sendo estes presentes nos modelos (i) das Forças Motrizes, proposto por Sundbo e Gallouj (1998), (ii) da Interação e Integração dos Recursos, proposto por Mele, Spena e Colurcio (2010) e Ordanini e Parasuraman (2011).	Capítulo 6
10. Resultados da Organização	A organização inovadora desenvolve novos métodos de marketing, incluindo o desenvolvimento e o planejamento de novos produtos (serviços), conforme destaca o Manual de Oslo (1997, 2005), diante das Forças Motrizes proposta por Sundbo e Gallouj (1998).	Capítulo 2 Capítulo 6

Fonte: Elaborado pelo autor

8.3 Fase 3: Desenvolvimento da Pesquisa

8.3.1 Tipo de pesquisa

Gil (2010, p. 25) afirma que “a tendência à classificação é uma característica da racionalidade humana”. Dessa forma, faz-se necessário recordar o problema de pesquisa desta tese que é “*de que forma o marketing de serviços pode ser utilizado na compreensão das estruturas de determinado mercado e, por meio desta, avaliar adequadamente uma inovação em serviços?*”.

Mediante o problema, esta tese se propõe a ser de finalidade exploratória e com natureza qualitativa, pois se destina a ter um caráter de descoberta, conforme os preceitos de Hair Jr. et al. (2006, p. 84). A opção pela pesquisa qualitativa, quando consideradas as observações teóricas de relacionamento nos sistemas de serviços, conforme citam Ballantyne e Varey (2008), deve permitir uma “multiplicidade das perspectivas e dos agentes” (GROULX, 2010, p. 97).

Deslauriers e Kérisit (2010, p. 130), comentam que

[...] a pesquisa qualitativa tem sido, inúmeras vezes, utilizada para descrever uma situação social circunscrita (pesquisa descritiva), ou para explorar determinadas questões (pesquisa exploratória) [...] Uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória possibilita familiarizar-se com pessoas e suas preocupações. (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010, p. 130)

Para Groulx (2010), uma pesquisa qualitativa rompe a unidade da categorização estatística e revela “uma diversidade de situações, uma pluralidade de atores que se adaptam de maneiras variadas a situações diferentes, mobilizando um repertório variado de recursos” (GROULX, 2010, p. 97). Quando o pesquisador pretende realizar uma pesquisa de campo, Groulx (2010, p. 106) afirma que

[...] o objetivo reside em melhor adaptar as intervenções ou as políticas sociais à situação real. Busca-se incitar aqueles que decidem, para que considerem a complexidade das situações e das pressões que pesam sobre os indivíduos em sua vida cotidiana. As intervenções devem se construir não mais em virtude de grupos estatísticos, definidos a partir de uma deficiência ou de um risco, mas em virtudes de sujeitos que se inserem em redes sociais. (GROULX, 2010, p. 106)

Para a construção do objeto de pesquisa em uma pesquisa qualitativa, devido às particularidades, Deslauriers e Kérisit (2010) afirmam que

[...] o objeto de pesquisa qualitativo se constrói progressivamente, em ligação com o campo, a partir da interação dos dados coletados com a análise que

deles é extraída, e não somente à luz da literatura sobre o assunto, diferentemente de uma abordagem que seria hipotético-dedutiva. (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010, p. 130)

Assim exposto, é indicado aos pesquisadores que farão uso desse método adotar uma atitude flexível. Para tanto, Deslauriers e Kérisit (2010) sugerem (a) iniciar pela literatura científica sobre o que já se produziu sobre o tema, (b) adquirir conhecimento sobre o meio social pesquisado, sua estrutura e ideologia, e (c) realizar entrevistas com informantes que conhecem a questão.

Para a realização desta pesquisa, cinco proposições foram feitas, todas obtidas a partir da revisão teórica. No entanto, é necessário destacar que

[...] é raro (na pesquisa qualitativa) que as proposições iniciais sejam formuladas tão claramente quanto na pesquisa quantitativa ou experimental: muito geralmente, elas são primeiro enunciadas na perspectiva das questões iniciais, e mesmo das intuições a verificar; porém, elas podem ser formuladas, de modo preciso, antes do começo da pesquisa. (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010, p. 137)

Dessa maneira, as proposições que serviram para a condução do trabalho foram formuladas considerando ser uma pesquisa qualitativa e tratar a interação fornecedor/cliente na construção do serviço, sendo cada proposição desenvolvida a partir da revisão teórica para o tema inovação em serviço.

Sequencialmente, a definição do método de pesquisa considerou a observação de Deslauriers e Kérisit (2010) de que

[...] nas pesquisas realizadas no meio natural, [...] certos fenômenos só podem ser compreendidos por uma análise acurada, conforme o permitem o estudo de caso, a monografia, a observação participante, a história de vida. Nesses casos, a amostra não probabilística continua sendo a mais eficaz, senão a única possível. [...] Se a regularidade e a dimensão da amostra probabilística nos possibilitam conhecer aspectos gerais da realidade social, o caráter exemplar e único da amostra não probabilística nos dá acesso a um conhecimento detalhado e circunstancial da vida social. (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010, p. 139)

Assim, foi proposto desenvolver o estudo em um estudo de caso específico, sendo relevante resgatar a observação de Sorensen, Mattsson e Sundbo (2010) de atenção ao método escolhido, pois este deve analisar interações sociais complexas, como as que ocorrem no setor de serviços e que são citadas recorrentemente na literatura.

É fundamental, portanto, que o método de pesquisa selecionado possibilite real contribuição ao resultado esperado após a conclusão do projeto, principalmente à

comunidade acadêmica para a qual, uma vez concluído, o trabalho será ferramental disponível.

Sorensen, Mattsson e Sundbo (2010) destacam que parte da complexidade das pesquisas em inovação deve-se à presença dos vários processos de interação, de modo que os pesquisadores sempre delegaram ao laboratório a melhor forma de ter controle sobre o experimento. No entanto, essa forma de controle somente se aplica, como identificado na revisão bibliográfica, em inovações técnicas ou com viés estritamente tecnicista.

Assim, Sorensen, Mattsson e Sundbo (2010), com o objetivo de aprofundar as pesquisas de inovação, propõem um modelo denominado “experimento natural”, ou, como definem os autores, um “quase experimento”. Segundo afirmam os autores, as inovações em serviços, por serem, na maioria das vezes, não sistematizadas – uma importante condição ao conhecimento científico –, acontecem muito mais por tentativa e erro, sendo avaliadas pelos resultados e não pelos processos que as geraram.

Sorensen, Mattsson e Sundbo (2010) dizem que uma delimitação analítica, como aquelas que ocorrem no construtivismo social, tem melhor condição de observar os diferentes aspectos da inovação aberta, por incluir a interação dos usuários, como os atores de uma cadeia de valor ou sistema de valores, em um fluxo de transformação da matéria-prima em produto, condição presente na revisão teórica de marketing (Capítulo 4).

Importante destacar que no método proposto por Sorensen, Mattsson e Sundbo (2010), devido à condição de ausência de controle por parte do pesquisador, este pode optar por empregar métodos quantitativos ou qualitativos em seu trabalho (Figura 40). Se, no extremo esquerdo, o pesquisador tem a opção de analisar o experimento em laboratório, no extremo direito, esse mesmo pesquisador está ausente de controle sobre o objeto pesquisado.

Figura 40 – Tipos de experimentos baseados na delimitação analítica

Fonte: Sorensen, Mattsson e Sundbo (2010, p. 315)

Vale assim considerar o modelo proposto por Bonoma (1985), no qual os métodos de pesquisa se desenvolvem a partir de duas dimensões: (i) integridade de dados e (ii) realidade (Figura 42). Se considerado o objeto de pesquisa desta tese, há necessidade de se ter atenção à dimensão “realidade”, premissa essencial nos estudos de inovação em serviços devido à interação dos atores, que ocorre sempre em condições individuais e contextuais, como destacam Ballantyne e Varey (2008).

Dois autores que igualmente destacam a condição dos fatores contextuais são Strauss e Corbin (2008). Para esses autores, “se um pesquisador quer construir teoria, é importante que entenda o máximo possível os fenômenos sob investigação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 177). Ambos indicam a importância de estudar o fenômeno de maneira contextualizada (i) dentro do escopo nas condições micro e macro em que está inserido, (ii) verificando as relações/interações por meio das consequências (STRAUSS; CORBIN, 2008). Importante destacar que a observação desses autores sobre interatividade é citada na literatura por Gronroos e Voima (2013) e está presente no modelo das Forças Motrizes para Inovação em Serviços de Sundbo e Gallouj (1998).

Como forma de auxiliar o pesquisador, Strauss e Corbin (2008) propõem o modelo analítico “condicional/consequencial” (Figura 41), que, segundo definição dos próprios autores,

[...] é um mecanismo de codificação para ajudar os analistas a terem em mente vários pontos analíticos. Entre esses pontos estão (a) que condições/consequência macro, assim como micro, devem fazer parte da análise (quando emergem dos dados como sendo importantes); (b) que condições macro sempre se juntam e interagem com as condições micro e (c) sendo assim, de forma direta ou indireta, tornam-se parte do contexto situacional; e (d) que os caminhos tomados pelas condições, e também pelas ações/interações subsequentes e consequências que se seguem, podem ser acompanhados nos dados (as linhas de conectividade). (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 178)

Figura 41 – Modelo condicional/consequencial

Fonte: Strauss e Corbin (2008, p. 179)

Portanto, “localizar um fenômeno no contexto significa mais do que simplesmente narrar a situação descritivamente, como faria um bom jornalista ou novelista. Significa construir um relato sistemático, lógico e integrado” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 178), afirmação que reitera a necessidade de planejamento quando a opção pelo método de pesquisa for o estudo de caso, como cita Yin (2010).

8.3.2 O método do estudo de caso

O estudo de caso é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo” (GIL, 2011, p. 57), sendo ainda um desafio às ciências sociais (YIN, 2010). Campomar (1991, p. 96) destaca que

“há muito preconceito quanto ao uso de casos em pesquisa, primeiro por aqueles que desconhecem o método e consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico. Em segundo lugar, por aqueles que acreditam ser verdadeiro somente aquilo que é quantificado”. Entretanto, Bonoma (1985) observa que o estudo de caso apresenta alta percepção da “realidade” por parte do pesquisador (Figura 42).

Figura 42 – Métodos de pesquisa: *tradeoffs* entre integridade dos dados e realidade

Fonte: Bonoma (1985, p. 200)

Segundo Yin (2010), o estudo de caso como método de pesquisa começa com “uma revisão minuciosa da literatura e com a proposição cuidadosa e atenta das questões ou objetivos da pesquisa” (YIN, 2010, p. 23). O principal objetivo é responder perguntas do tipo “como” e “por que”, de modo que o desenvolvimento da pesquisa se torna mais explanatório. Afirmo o autor que “o estudo de caso é o preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados” (YIN, 2010, p. 32).

Destaca o autor que o estudo de caso adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: (i) a observação direta dos eventos estudados e (ii) a entrevista com pessoas envolvidas nos eventos (YIN, 2010). Portanto, o estudo de caso permite entender determinado fenômeno real em profundidade, sendo válido destacar que esse entendimento ocorre sempre sob determinadas condições contextuais (YIN, 2010). “O caso desejado deve ser um fenômeno da vida real” (YIN, 2010, p. 50). Campomar (1991) observa que o estudo de caso envolve uma análise intensiva, o que o indica como método eficaz ao objeto de pesquisa proposto nesta tese.

Segundo Yin (2010), são cinco os componentes importantes no desenvolvimento de um estudo de caso:

- as **questões do estudo**, cujo desenvolvimento pode ocorrer em três estágios: i) uso da literatura para estreitar o interesse por um ou mais tópicos-chave; (ii) análise de outros estudos-chave sobre o tópico de interesse, procurando identificar lacunas de pesquisa; (iii) exame de conjuntos de estudos que tratam da mesma questão potencial;
- as **proposições** (se houver), e cada proposição deve dirigir a atenção do pesquisador para algo que deve ser examinado no escopo do estudo;
- a(s) **unidade(s) de análise** nas quais será desenvolvido o estudo, sendo necessário “ter limites espaciais concretos e temporais” (YIN, 2010, p. 53);
- a **lógica** que une os dados às proposições, que deve ser o emprego de técnicas que permitam ao pesquisador “vincular os dados às proposições” (YIN, 2010, p. 50);
- os **critérios** utilizados para interpretar as constatações de pesquisa, com a redação do relatório final.

Na produção desta tese, o autor propõe desenvolver um estudo de caso único aplicado no Resort Costão do Santinho, localizado em Florianópolis, Santa Catarina. Antes de detalhar a escolha, é salutar destacar que o pesquisador pode fazer a opção por um ou múltiplos casos, sendo as duas situações possíveis e justificadas para o desenvolvimento de uma tese (CAMPOMAR, 1991). No entanto, a escolha por um caso único pode trazer ao pesquisador críticas e ceticismo quanto aos resultados obtidos, devendo este ter argumentos que qualifiquem o resultado, como aconselha Yin (2010).

Entretanto, uma das vantagens da opção por um estudo de caso único está em verificar, “se as proposições da teoria estão corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante” (YIN, 2010, p.71). Nesse caso, é mister observar que as proposições foram desenvolvidas a partir da teoria e que sua observação, em uma organização de serviços específica, se apresenta passível de análise.

Outra justificativa para a escolha do caso único é quando ele representa “um caso extremo ou peculiar” (YIN, 2010, p. 71). Assim, importante destacar que o Resort Costão do Santinho foi eleito no ano de 2012 como o “Melhor Resort de Praia do Brasil”, sendo este o sétimo prêmio recebido pelo Resort em votação realizada por leitores da revista Viagem Turismo e Lazer.

Dessa maneira, dado o fato de o objeto selecionado ser um resort, o estudo de caso único pode envolver “mais do que uma unidade de análise” (YIN, 2010, p. 73), condição que permite ao pesquisador observar a interação organizacional entre as subunidades existentes na prestação de serviços e que está presente no modelo das forças motrizes (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), no modelo das quatro dimensões da inovação em serviços (BILDERBEEK et al, 1998), no modelo da inovação e cocriação de valor como um processo de interação e integração de recursos (MELE; SPENA; COLURCIO, 2010) e no modelo de inovação em serviços com foco dominante em serviços (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011).

Quando feita esta opção, o estudo de caso é chamado de Projeto de Estudo de Caso Integrado (YIN, 2010). Essa condição somente é possível, porque, em um resort, é possível identificar as subunidades de análise presentes na construção do serviço. No Quadro 33, são apresentadas as vantagens e desvantagens quanto à opção por um Projeto de Estudo de Caso Integrado.

Quadro 33 – Vantagens e desvantagens da opção por um Projeto de Estudo de Caso Integrado

Vantagens	Compreensão de unidades menores de análise bem delimitadas; Possibilidade de observar fenômenos específicos em níveis operacionais; Possibilidade de acrescentar, por meio das subunidades de análise, oportunidades significativas para análise extensiva.
Desvantagens	Possibilidade de concentrar-se em uma unidade de análise e não retornar à unidade maior de análise, alterando a natureza da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Yin (2010)

8.3.3 Elaboração do protocolo de pesquisa

Como forma de ampliar a credibilidade do trabalho de pesquisa, é indicado ao pesquisador elaborar um protocolo de pesquisa (YIN, 2010), condição que permite que, futuramente, outros pesquisadores encontrem os mesmos resultados se adotarem o mesmo procedimento metodológico.

Assim, para as ações de campo, foi desenvolvido um plano com a função de direcionar os esforços do pesquisador no delineamento e na realização da pesquisa, conforme orienta Gil (2010).

No Quadro 34, é apresentado o protocolo de pesquisa.

Quadro 34 – Protocolo de pesquisa

Introdução e Visão Geral do Projeto de Estudo de Caso	
Título	Proposição de um modelo de inovação em serviços, sob a perspectiva do marketing de serviços.
Objetivo	Propor um modelo para avaliação da inovação em serviços, sob a perspectiva do marketing de serviços, a partir da transferência e interação de recursos no sistema de serviços.
Procedimento de Campo	
Tipo de Pesquisa	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Setor Analisado	Setor Serviços, Segmento Turismo, Atividade Resort
Organização Estudada	Resort Costão do Santinho – Projeto de Caso Único Integrado
Unidades de Análise	Todo o sistema de serviços do Costão do Santinho
Fontes de Evidência	Entrevista, pesquisador observador, documentos internos e externos à organização, evidência física
Instrumentos de Coleta de Dados	Entrevista semiestruturada
Unidade de Coleta de Dados	Células e gestores responsáveis
Realização da Pesquisa de Campo	20 a 24 de agosto de 2013
Pesquisadores	José Carlos de Lima Júnior (pesquisador doutorando) Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda (professora orientadora)
Questões do Estudo de Caso	
Roteiro Semiestruturado	Questões no tópico 8.2.3.
Continua	

Proposições do Estudo de Caso
<p>Proposição 1: O Resort Costão do Santinho é integrante de um sistema de serviços, como afirmam Ballantyne e Varey (2008), sendo a proposição de valor no relacionamento com o cliente o resultado da transferência de recursos de diferentes atores existentes na rede de relacionamentos e do processo de aprendizagem organizacional, como observam Mele, Spena e Colurcio (2010)?</p> <p>Proposição 2: Ainda que a definição de um novo serviço esteja relacionada à maneira pela qual acontece o ponto de contato com o cliente, sendo a observação dessa interface responsabilidade delegada ao marketing (BILDERBEEK et al, 1998), é possível afirmar que há situações em que a proposição de um novo serviço em um resort tem origem em outro departamento da empresa (interdepartamental) ou mesmo um ator externo à rede (interinstitucional), confirmando assim a Cadeia de Valor em Inovação de Hansen e Birkinshaw (2007)?</p> <p>Proposição 3: A inovação em serviços acontece como resultado da interação de forças do ambiente, podendo esta ser organizada por meio de forças motrizes externas e internas, conforme propõem Sundbo e Gallouj (1998), confirmando assim o processo de aprendizagem organizacional citado por Mele, Spena e Colurcio (2010)?</p> <p>Proposição 4: A compreensão do que é inovação está intimamente relacionada à estratégia do Resort Costão do Santinho, fato que direciona a inovação em serviços, como afirmam Ordanini e Parasuraman (2011), e consequentemente a maneira pela qual se desenvolvem os pontos de encontro fornecedor/cliente citados por Payne, Storbacka e Frow (2008), alterando assim a noção de cocriação de valor em marketing?</p> <p>Proposição 5: Sendo a cocriação de valor um ato individual e contextual, como afirmam Ballantyne e Varey (2008), e a participação do cliente um importante elemento na construção de valor em marketing, como citam Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b), é possível afirmar que o mesmo produto “serviço” é comercializado de diferentes maneiras, sob diferentes contextos, especificamente com a finalidade estratégica de manter a noção de produto ampliado por parte do consumidor</p>
Guia para relatório do estudo de caso
<p>Condução de Estudo de Caso Único Integrado no Costão do Santinho; Agendamento de hospedagem para realização da entrevista; Organização de agenda de trabalho durante os dias de permanência no Costão do Santinho; Gravação das entrevistas; Redação das entrevistas; Preparação do relatório do caso único integrado; Aprovação do conteúdo do relatório com o Costão do Santinho; Revisão do relatório se houver necessidade; Desenvolvimento das implicações teóricas a partir do estudo de caso; Análise do relatório gerado; Proposição de um modelo teórico a partir do aprendizado no estudo de caso; Redação da tese.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração do estudo de caso, o autor desta tese utilizou o planejamento e o método descrito por Yin (2010), além de analisar como referência outros protocolos de pesquisa utilizados na elaboração de teses e dissertações (MARTINS, 2013; SHIRAIISHI, 2009).

- A redação do relatório ocorreu em profundidade, conforme as categorias de análise identificadas na literatura.
- Cada categoria de análise, com suas respectivas perguntas, foram organizadas a partir da revisão da teoria, com identificação do capítulo de origem.
- As fontes de evidência foram documentadas nos momentos de (i) permanência do pesquisador no Costão do Santinho e (ii) na análise dos documentos solicitados por email.
- As informações relevantes foram identificadas, de forma que pudessem orientar uma nova investigação.
- As fontes de evidência foram redigidas de maneira descritiva.
- Os entrevistados não tiveram suas falas identificadas, protegendo assim o anonimato da fonte de evidência.
- Os valores financeiros relativos à empresa-caso, devido a acordo de confidencialidade, foram suprimidos, sem gerar prejuízo ao objeto de estudo.
- Foram identificadas somente as células em ocasiões em que foi necessário.
- As análises e conclusões do pesquisador foram aprovadas com a empresa-caso.
- Os ajustes foram realizados no documento conforme indicação da empresa estudada.
- Os resultados foram trabalhados de maneira exploratória e qualitativa, em acordo com o tipo de pesquisa e abordagem.

8.3.4 Procedimentos para coleta de dados

A priori, algumas observações são fundamentais quanto ao procedimento adotado na coleta de dados:

1. a opção por um Projeto de Caso Único Integrado permite analisar subunidades dentro de um caso específico, de modo a verificar as relações e interações existentes (YIN, 2010). Dessa maneira, considerando a inserção do pesquisador no objeto de estudo, é possível ter acesso à “realidade” na qual o produto serviço

acontece e, dessa maneira, responder as proposições da pesquisa, como citado por Bonoma (1985) e Yin (2010);

2. o social-construtivismo é uma teoria que “defende o papel ativo do sujeito em sua relação com o objeto de conhecimento e construção da realidade” (GIL, 2011, p. 24). Partindo da premissa de que toda empresa é elemento participante de um sistema de serviços, conforme destacam Ballantyne e Varey (2008), igualmente é fato que a relação entre atores que formam a rede social é constituída exclusivamente por indivíduos, de modo que o processo é sempre individual e contextual, condição apresentada no modelo condicional-consequencial de Strauss e Corbin (2008);
3. uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com Projeto de Caso Único Integrado e pesquisador observador, possibilita contemplar “a natureza complexa de muitos processos de inovação” (SORENSEN; MATTSSON; SUNDBO, 2010, p. 315), condição necessária para responder a pergunta principal de pesquisa.

Assim exposto, a coleta de dados ocorreu da forma exposta a seguir.

- **Ação 1:** Coleta de dados primários, com realização de entrevistas (pessoal, telefone e email) com especialistas e obtenção de dados secundários referentes ao setor.
- **Objetivo:** Conhecer as particularidades existentes em um resort, compreender como nele são operacionalizadas suas funções e informar-se sobre o desempenho do setor.
- **Ação 2:** Agendar com o Resort Costão do Santinho um período de quatro dias para hospedagem e realização das entrevistas junto aos gestores.
- **Objetivo:** definição de agenda com os gestores para coleta de dados primários e validar os departamentos citados pelos especialistas.
- **Ação 3:** Hospedar-se no Resort Costão do Santinho por cinco dias (quatro diárias) e realizar a coleta de dados primários pessoalmente com os gestores e colaboradores de cada departamento.

- **Objetivo:** Compreensão do funcionamento das células, como se integram em uma rede de Sistema de Serviços e identificar os pontos de encontro, tanto com atores externos, quanto com os clientes.
- **Ação 4:** Analisar as entrevistas, redigir análise preliminar e validar o conteúdo específico de cada célula diretamente com o gestor responsável.
- **Objetivo:** Validar o conteúdo coletado em entrevista primária.

As fontes de evidência serão, portanto, documentação (fonte secundária), entrevistas (fonte primária) e observação participante (hóspede), em acordo com as observações de Yin (2010). Necessário observar que as entrevistas serão conversas guiadas por um roteiro semiestruturado, condição necessária ao planejamento do estudo de caso (YIN, 2010).

Como uma das formas de coleta de dados é a observação participante do pesquisador, esta tende a levá-lo a ter uma atitude reflexiva ou crítica, própria ao procedimento de pesquisa, resultando, como afirmam Jaccoud e Mayer (2010, p. 267), em “um conjunto de ‘questões metodológicas’ próprias às pesquisas de campo, e que serão paulatinamente sistematizadas” no relatório.

No entanto, é correto pontuar que no caso selecionado, como há subunidades analisadas, existem grupos sociais constituídos com modos particulares, de modo que os significados culturais deverão ser observados, conforme propõem Martins e Theóphilo (2009) e Elliot (1988). Necessário destacar que essa maneira de construir conhecimento teve origem na antropologia, que fez uso dessa ação para entender o “sentido das coisas”, e posteriormente foi adotado pela sociologia – na vertente interacionista – que, segundo Haguette (1990, p. 59), “acredita que toda organização societal está assentada nos ‘sentidos’, nas ‘definições’ e nas ‘ações’ que indivíduos e grupos elaboram ao longo do processo de ‘interação simbólica’ do dia a dia”.

Dada a diversidade de fenômenos que ocorre durante a condução dos trabalhos em campo, o local de observação deve responder a cinco elementos principais, como orientam Jaccoud e Mayer (2010, p. 267):

1. *Onde nós estamos?* É a descrição do local (descrição do lugar, dos objetos, do ambiente);

2. *Quem são os participantes?* É a descrição dos participantes (seu nome, sua função, sua característica, etc.);
3. *Por que os participantes estão aí?* É a descrição das finalidades e dos objetivos (as razões formais ou oficiais de sua presença nesse local, outros motivos, etc.);
4. *O que se passa?* É a descrição da ação (os gestos, os discursos, as interações...);
5. *O que se repete e desde quando?* É a descrição da duração e da frequência (história do grupo, frequência da ação, etc.).

No entanto, dadas as próprias críticas que os estudos de caso têm recebido (CAMPOMAR, 1991; YIN, 2010), principalmente no que diz respeito à qualidade das informações geradas, Gil (2011) destaca a participação do pesquisador no processo de pesquisa. Barbier (1985) afirma que o pesquisador está sujeito a três níveis de implicação na relação “pesquisador/objeto de pesquisa”:

- i. *implicação em nível psicoafetivo* – que ocorrerá no nível individual do pesquisador, com os fundamentos da personalidade questionando o objeto de investigação;
- (i) *implicação em nível histórico-existencial* – sendo os hábitos adquiridos, esquemas de pensamento e percepções sistemáticas à prática científica e a classe social de origem do pesquisador;
- (ii) *implicação em nível estrutura-profissional* – trata-se do “não dito institucional” da profissão do pesquisador, com sua posição no campo das relações de produção e o sistema de valores lhe dando coerência interna.

Portanto, a afirmação de Yin (2010) de imparcialidade do pesquisador deve ser considerada uma situação problema.

No Quadro 35, as fontes primárias e secundárias utilizadas neste Estudo de Caso Único Integrado são apresentadas.

Fontes Primárias Entrevistadas no Resort Costão do Santinho

Data	Nome	Função	Célula	Formação	Tempo Empresa	Início/Término	Duração	Coleta
23/08/2013	Mônica Pintarelli Grebogi Borges	Coordenadora Geral de Eventos	Eventos	MBA Marketing	10 anos	14h03 / 15h06	1h03'	Pessoal
	Ozélia de Souza Pereira Carvalho	Gerente de Spa	Spa (Núcleo de Negócios)	Especialista Terapia Holística	7 anos e 6 meses	15h18 / 15h52	35'	Pessoal
	Laura Bargellini Canto	Diretora de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Psicóloga com MBA	7 anos	16h04 / 17h00	56'	Pessoal
	Adalberto Rodrigues de Oliveira	Subcoordenador de Recepção	Recepção e Telefonia	Ensino Médio Completo	9 anos	17h17 / 18h22	1h05'	Pessoal
	Loirí Müller	Coordenadora de CRM	Comercial	Turismo	8 anos	7h45 / 9h05	1h20'	Pessoal
	Guilherme Vitola Borges	Gerente Administrativo e Comercial	Administração Costão Golf	Administração, MBA Controladoria	10 anos	10h20 / 10h53	33'	Pessoal
	José Cleiton Tabalipa	Diretor Financeiro	Financeiro	Contabilidade	6 anos	11h33 / 12h47	1h14''	Pessoal
	Deize Marianne Soares Beux	Coordenadora de Marketing	Comercial	Odontologia	5 anos 6 meses	14h41 / 15h22	41'	Pessoal
	Fabio Felinto	Coordenador de Recreação	Recreação (Núcleo de Negócios)	Educação Física	15 anos	15h30 / 16h20	50'	Pessoal
	Evandro Oliveira Leite	Diretor de Hospedagem	Operações	Turismo com Especialização	1 ano	16h29 / 17h40	1h11'	Pessoal Continua

Fontes Primárias Entrevistadas no Resort Costão do Santinho

Pontos Primários Entrevistados no Resort Costão do Santinho								
Data	Nome	Função	Célula	Formação	Tempo Empresa	Início/Término	Duração	Coleta
23/08/2013	Ciro Couto	Coordenador Ecologia	Ecologia	Geógrafo	14 anos	17h50 / 19h00	1h10’	Pessoal
24/08/2013	Maristella Dafré	Subcoordenadora de Governança	Governança	Ensino Médio	14 anos	9h05 / 10h08	1h03’	Pessoal
	Marlise Mertens	Coordenadora de Governança	Governança	Ensino Médio	22 anos	9h05 / 10h08	1h03’	Pessoal
	Fernanda de Lourenço	Recreacionista Sênior	Recreação/Central do hóspede	Administração	3 meses	10h18 / 10h58	40’	Pessoal
17/09/2013	Cristina Pereira Lopes	Gerente Executiva de Vendas para Rio de Janeiro e Espírito Santo	Comercial Rio de Janeiro	Administração de Empresas, Hotelaria e MBA em Gestão de Hotelaria de Luxo	7 anos e 3 meses	10h00 / 10h46	46’	Telefone
18/09/2013	Omar Omar	Gerente de Tecnologia e Telecomunicações	Tecnologia da Informação e Comunicação	Bacharel em Sistemas de Informação e Mestre em Administração	14 anos	13h51 / 14h58	1h07’	Telefone
Total de entrevistas			25	Tempo total de gravação			20h55’	
Especialistas consultados para obtenção de dados primários e secundários sobre o mercado de Turismo e Resorts								
Data	Nome		Função		Empresa		Coleta	
04/03/2013	Ricardo Mader Rodrigues		Executive Vice President		Jones Lang LaSalle Hotels & Hospitality Group		Email	
							Continua	

Especialistas consultados para obtenção de dados primários e secundários sobre o mercado de Turismo e Resorts				
Data	Nome	Função	Empresa	Coleta
15/03/2013	Eluiza Massaro	Facilitadora dos cursos Instituto de Capacitação e Certificação da Abav – Iccabav	Associação Brasileira das Agências de Viagens (Abav)	Pessoal e Telefone
02/09/2013	Ricardo Domingues	Diretor Executivo	Resorts Brasil	Email e Telefone
09/09/2013	Jéssica Rizzo Pires	Consultora	BSH International – Hospitality Asset Managers	Email
23/09/2013	Giovanna Zanaroli e Fernanda Barbosa	Assessoria de Imprensa	Associação Brasileira de Cruzeiros Marítimos (Abremar) /GTMarketing	Email
Total de especialistas consultados				6

Fonte: Elaborado pelo autor

8.3.5 Avaliação dos resultados

Yin (2010) afirma que projetos integrados de caso único, quando utilizado da teoria como tática de estudo, possibilita ao estudo validade externa por meio de uma generalização analítica. Segundo o autor, “na generalização analítica, o investigador luta para generalizar um conjunto de resultado a alguma teoria mais ampla” (YIN, 2010, p. 66).

Quando aplicado ao método de estudo de casos, Eisenhardt (1989) afirma que a literatura é uma etapa essencial, principalmente na análise e construção da teoria por meio do método do estudo de casos.

Dessa forma, após a etapa da coleta de dados em campo, o autor desta tese utilizou da análise de conteúdo para analisar o contexto das falas e, assim, desenvolver a pesquisa. As etapas propostas por Bardin (2008), para análise de conteúdo, foram utilizadas, sendo:

- **transcrição das entrevistas:** todas as gravações foram novamente ouvidas e redigidas, sendo organizadas pela célula do entrevistado, nome e data. Para manter o sigilo das informações, os nomes foram omitidos sempre que possível, sem prejuízo ao objetivo desta tese;
- **leitura flutuante:** após ter as entrevistadas redigidas, as respostas passaram por uma etapa de leitura flutuante, conforme propõe Bardin (2008). Nesta etapa, as respostas possibilitaram um agrupamento em termos de conteúdo, uma vez que o questionário já estava estruturado em categorias de análise identificadas pela literatura, sendo estes os grandes temas que deveriam ser analisados na elaboração do relatório;
- **recortes e junções:** as respostas foram sequencialmente identificadas em termos de relevância conforme a fundamentação teórica e o objetivo da pesquisa. Dessa forma, o agrupamento de conteúdo em categorias de análise facilitou a organização das entrevistas e a teoria pesquisada permitiu melhor análise sobre os próprios recortes e junções;
- **notações:** durante a realização das entrevistas em campo, o autor desta tese fez uso de notações em cada questionário impresso. Essas notas foram retomadas pelo autor da tese para cada entrevistado, permitindo assim inserções de análise

nos agrupamentos feitos (categorias de análise), principalmente na identificação de ocorrências empíricas e citações presente em autores referenciados.

Assim, faz-se necessário inserir duas observações: (1) a fundamentação teórica possibilitou a organização do questionário em grandes agrupamentos (categorias de análise), com suas respectivas perguntas, o que facilitou a análise de conteúdo, reiterando assim as orientações de Eisenhardt (1989) e Yin (2010) quanto ao emprego da literatura no método de estudo de casos, e (2) a base de dados secundários compiladas pelo autor desta tese na etapa de campo foi analisada em dois momentos: (A) durante as entrevistas (colaboradores da empresa-caso e especialistas), instante na quais alguns entrevistados exemplificavam ocorrências do cotidiano profissional com documentos, e (B) após a transcrição e análise das entrevistas, quanto esses documentos fundamentavam as situações comentadas.

8.3.6 Elaboração do relatório

O autor desta tese fez a opção de estruturar o relatório da pesquisa empírica em dez categorias de análise, que por sua vez encerravam em si a fundamentação teórica como pano de fundo. Essa orientação foi definida em conjunto com a banca de qualificação, em setembro de 2012.

Dessa forma, a elaboração do relatório que caminha para conclusão desta tese foi organizada em quatro capítulos, onde:

- **capítulo 9 – Apresentação da empresa-caso:** o Costão do Santinho - Resort, Golf e Spa foi detalhado em profundidade, apresentando a organização e o seu modelo de negócios, missão, filosofia, estrutura organizacional e estrutura de atuação comercial nos dois segmentos de atuação da empresa, a saber lazer e eventos. O objetivo é trazer ao leitor desta tese pontos de observação que se mostraram relevantes no contexto da pesquisa empírica;
- **capítulo 10 – Desenvolvimento do estudo a partir das categorias de análise:** a empresa-caso tem o corpo de colaboradores do seu sistema de serviços interno organizado em funções (operacional, comercial e administrativo). As categorias de análise foram empregadas no agrupamento de conteúdo das fontes primárias e no desenvolvimento do próprio relatório de pesquisa. O objetivo é trazer ao leitor desta tese os pontos de contato entre a fundamentação teórica e as

situações práticas vivenciadas pela equipe do Costão do Santinho na proposição de valor da empresa e na oferta do produto serviço;

- **capítulo 11 – Análise das etapas do desenvolvimento do estudo e resposta às proposições teóricas:** as etapas que nortearam o desenvolvimento da tese foram revistas à luz da teoria estudada, sendo a oitava etapa as respostas às cinco proposições feitas. O objetivo é resgatar para o leitor desta tese as etapas utilizadas no estudo, relaciona-las com o projeto de estudo de caso único e direcionar à resposta do objeto principal de pesquisa;
- **capítulo 12 – Proposição do modelo:** é a conclusão do objeto de pesquisa desta tese. O objetivo é trazer ao leitor a resposta ao problema principal de pesquisa.

Assim exposto, é possível dar sequência a esta tese com o primeiro capítulo que desenvolve a parte empírica, que é a apresentação da empresa-caso.

9 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA-CASO

Localizado na ilha de Santa Catarina, no município de Florianópolis/SC, o Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa começou a ser construído em 1989, iniciando efetivamente as operações em 1991. Com a distribuição horizontal de 14 vilas e um Hotel Internacional no 1 milhão de m², o resort possui em suas instalações dois museus privados, somando mais de 120 artefatos com inscrições rupestres catalogadas pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

Nos últimos três anos, o Costão do Santinho recebeu mais de 750 mil hóspedes, além de ganhar na primeira década do ano 2000, 15 premiações no setor, com destaque para sete conquistas de Melhor Resort de Praia do Brasil (2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2012) no segmento Lazer e cinco Prêmio Caio (2007, 2008, 2009, 2010 e 2012) no segmento Eventos.

Por meio de um modelo de negócios que integra recursos privados de investidores na construção de apartamentos, com a possibilidade de o próprio investidor integrá-lo no *pool* de acomodações comercializadas, o Costão do Santinho é, simultaneamente, um complexo hoteleiro de alto padrão e um reconhecido empreendimento imobiliário.

A missão da organização é concretizada por meio de uma filosofia empresarial que prevê, entre outras ações, autonomia entre os gestores de cada célula do sistema de serviços e o estímulo ao fluxo de informação. Para desempenhar as atividades específicas de cada célula, seus recursos individuais são gerenciados por centros de custos específicos, que são distribuídos conforme as necessidades estratégicas de cada coordenador.

Uma das formas de apresentar as ações em marketing do Costão do Santinho é detalhar a célula Comercial, que possui dez unidades distribuídas no Brasil e exterior, bem como analisar a forma de ação que a célula desempenha no atendimento de dois segmentos, que possuem necessidades específicas: Lazer e Eventos.

Ao final do capítulo, o autor da tese destaca pontos de atenção do leitor, direcionando a atenção na leitura da tese a temas que se mostrarão relevantes em seu estudo empírico.

Na Figura 43, a organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 9 é apresentada.

Figura 43 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 9

Fonte: Elaborada pelo autor

9.1 Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa

Localizado na ilha de Santa Catarina, no município de Florianópolis/SC, o Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa tem origem na ação empreendedora do empresário Fernando Marcondes de Mattos, que a partir dos anos de 1980 adquiriu várias glebas de terra na praia das Aranhas, no entorno do Morros das Aranhas, totalizando 28 glebas em 1 milhão de metros quadrados.

A idealização do empreendimento surgiu após várias viagens de *benchmarking* realizadas no Brasil e exterior. Com apoio do escritório de arquitetura Desenho Alternativo, do arquiteto André Francisco Câmara Schmitt, o Costão do Santinho nasceu com a proposta de tornar-se um complexo turístico estruturado em vilas com diversos apartamentos, inspirado, segundo afirmação do empreendedor, nos *resorts* localizados no município de Marbella, Espanha, na região da Costa do Sol.

Marbella constituía o *point* da expansão turística mundial (...) Vivendo todo esse processo turístico de praias e *resorts*, Iolanda e eu percebemos que as organizações mais importantes trabalhavam com a ideia de aglutinar apartamentos em blocos, que eles chamavam *pueblos*, povoados ou vilas, entre nós. Assim, por exemplo, um *resort* de 100 apartamentos estaria distribuído em cinco blocos de 20 apartamentos cada um. (MATTOS, 2007, p. 193).

O Costão do Santinho é projetado em 14 vilas e um hotel, integrando sua estrutura física em uma grande área de preservação natural. Do projeto às edificações, as vilas foram edificadas com traços da arquitetura portuguesa e açoriana, como grandes arcos, tijolos à vista, utilização de pedras locais, madeira e cores diferentes para cada vila.

As primeiras construções tiveram início em 1989, sendo as duas primeiras vilas inauguradas em 13 de dezembro de 1991, data estabelecida como marco para as 12 vilas seguintes (MATTOS, 2007).

Em abril de 1999, com o objetivo de atender também o setor corporativo na realização de eventos, foi inaugurado o Centro Internacional de Eventos (CIE), com capacidade para 1.300 pessoas. O *spa* do Costão, inaugurado em março do ano 2000, oferece aos hóspedes um espaço de terapias e tratamentos estéticos.

As três últimas vilas foram entregues no ano de 2003, totalizando 14 vilas, com 575 apartamentos. O Hotel Internacional foi inaugurado em dezembro de 2000, com quatro tipos de suítes e 121 apartamentos. Em 2009, o então presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, inaugurou o Pavilhão Tuguá, com aproximadamente 1.800 m² e capacidade para atender até 3.000 pessoas.

Internamente, o Costão do Santinho oferece aos hóspedes um Centro de Serviços, com boutiques, agência de viagens, locadora de veículos, posto bancário, clínica médica, farmácia, lavanderia *self service*, banca de revistas e jornais com serviço de Correios, além de loja de conveniências.

Nos Quadros 36 e 37, a infraestrutura do Resort é apresentada.

Quadro 36 – Infraestrutura de gastronomia

Restaurante	Cardápio
Nossa Senhora das Ondas	<i>Buffet</i> internacional variado
Nossa Senhora da Vitória	<i>Menu</i> degustação. Culinária internacional
Costão Grill	Carnes grelhadas com <i>buffet</i> de salada
Trattoria di Mare	Culinária italiana
Rancho do Pescador	Petiscos e frutos do mar
Restaurante Açores	Atendimento exclusivo para público Eventos
Restaurante Infantil*	Pratos adequados à criança
Restaurante Kaigan***	Culinária japonesa
	Continua

Restaurante	Cardápio
Drink Bar Carijós	Coquetéis, destilados, vinhos e petiscos
Centro Esportivo	Lanches e bebidas
Bar das Piscinas Área Social	<i>Fast food</i> , petiscos e <i>drinks</i>
Bar das Piscinas Ala Internacional**	<i>Fast food</i> , petiscos e <i>drinks</i>

* Funciona somente na alta temporada; ** Funciona somente na alta temporada, mês de julho e feriados prolongados; *** Sazonal

Fonte: Costão do Santinho (2013c)

Quadro 37 – Infraestrutura de esporte e lazer

Produto	Serviços
<i>Fitness Center</i>	Aparelhos de musculação, ginástica, sauna seca e úmida
Complexo Esportivo	8 quadras de tênis
	2 quadras de <i>paddle</i>
	Quadra poliesportiva
	Campo de futebol social e campo de futebol oficial padrão <i>Fédération Internationale de Football Association</i> (FIFA)
	Parede de escalada
	Arvorismo
	Arco e flecha
Complexo Aquático	Complexo aquático
	(1.845 m² de espelho d'água)
	9 piscinas ao ar livre
	3 piscinas térmicas
Costão Kids	Espaço para crianças até 4 anos
Costão Mágico	Espaço para piqueniques em meio à natureza
Marina do Costão	Localizada na Praia dos Ingleses, a 2 km
	Passeios de barco, lancha e escuna
	Excursões, pesca, caiaques, dingues, além de aulas e saídas para mergulho
	Passeio ao Museu Arqueológico dos Brunidores
Cine Costão	Cinema com 53 lugares
Caminhada Ecológica	7 trilhas diferentes em níveis fácil, médio e difícil
Caminho Ecológico	700m de extensão em meio à natureza. Possui placas explicativas sobre a fauna e a flora locais, aparelhos de ginástica, anfiteatro e arboreto.
Costão Games	Jogos eletrônicos, de carteador, mesa de pingue-pongue.
Costão Golf	Construído em 2006 e localizado a 7 minutos do Resort, possui 9 buracos executados duplamente para completar a série de 18, estabelecida pelas regras do esporte.

Fonte: Costão do Santinho (2013c)

Integrada a toda a construção, a cultura nativa local foi preservada, como a arte rupestre dos antigos colonizadores da ilha de Santa Catarina, o Homem do Sambaqui, população indígena que habitou a região há aproximadamente cinco mil anos. Dentro das instalações do Costão do Santinho, surgiu o primeiro museu ao ar livre do gênero, com

a preservação de diversas inscrições rupestres no Morro das Aranhas, com projeto aprovado pelo IPHAN. Ao lado sul do Morro dos Ingleses, onde está localizada a marina do resort, foi erguido o Museu dos Brunidores, que reúne diversos instrumentos e artefatos líticos, como pontas de lança, utilizados pelos antigos habitantes na atividade da pesca. O Museu dos Brunidores tem projeto aprovado pelo IPHAN, de forma que o Costão do Santinho reúne, dentro de suas instalações, dois sítios arqueológicos particulares, que recebem cerca de 100 mil pessoas anualmente para visitaço, sem pagamento de taxa para acesso ao museu (MATTOS, 2007).

Devido dimenso geogrfica que assumiu o empreendimento e ao nmero de hspedes que o resort recebe anualmente (mdia de 250 mil pessoas), foi necessrio oferecer servio de transporte interno¹¹.

Tabela 3 – Total de hspedes 2010/2013

Período referência	Adultos	Crianças	Total
Ago. 2010/Jul. 2011	219.753	41.085	260.838
Ago. 2011/Jul. 2012	221.480	41.664	263.144
Ago. 2012/Jul. 2013	215.002	38.635	253.637
Total	656.235	121.384	777.619

Fonte: Primria – Clula Hospedagem do Costo do Santinho

Atualmente, o Costo do Santinho disponibiliza dois tipos servios com a funo de transportar os prprios hspedes. Um interno, oferecido para locomoo entre as vilas e reas de lazer, e outro externo, de traslado aeroporto/Costo do Santinho/aeroporto.

“H o Transporte In, que de responsabilidade do Costo do Santinho, que levar o hspede do apartamento para os restaurantes, caf da manh, praia, centros de conveno e demais atraes oferecidas de recreao, e tem o Transporte Out, que realizado por uma empresa terceirizada, que realiza o traslado do hspede entre aeroporto/Costo/Aeroporto. Passeios externos so feitos a parte, e podem ser contratados diretamente com a gncia interna da empresa” (FONTE PRIMRIA)

Para atender demanda interna de transporte no complexo turstico, o Costo do Santinho possui uma van Peugeot Boxer e cinco Peugeot Partner exclusivamente para locomoo dos hspedes. Para as atividades das clulas Cozinha (2 carros), Governana (1 carro) e Manuteno (1 carro), a empresa possui veculos especficos. A relevncia desse servio mostra-se evidente quando se analisa o consumo de combustvel em um

¹¹ Como curiosidade, o resort produz uma mdia de 2.200 quilos (kg)/roupa/dia, totalizando entre 750 a 800 toneladas (t.)/roupa/ano.

mês de alta temporada, dezembro, quando os veículos somam, em média, 20 mil quilômetros (km) rodados, média de 666 km/dia (Tabela 4).

Tabela 4 – Consumo de combustível interno (meses selecionados)

Dezembro de 2012 (mês de alta temporada)		Junho de 2013 (mês de baixa temporada)	
Litros	3.934	Litros	2.663
Valor (R\$)	9.995,00	Valor (R\$)	7.191,00
Média 5,1 litro/km ¹²	20.063,4	Média 5,1 litro/Km	13.581,3

Fonte: Fonte Primária – Célula Hospedagem do Costão do Santinho

O funcionamento de diversas células no Sistema de Serviços do Costão do Santinho fez com que a empresa dedicasse atenção aos resíduos gerados em suas operações. Dessa forma, todas as atividades realizadas possuem controles nos processos de produção e geração de resíduos. Nas operações realizadas em 2011, o resort gerou mais de 980 t. de resíduos, sendo estas direcionadas para tratamento e descarte adequado.

Tabela 5 – Volume de resíduos sólidos gerados no Costão do Santinho (2011) – T.

Janeiro	137,530
Fevereiro	117,280
Março	100,480
Abril	77,380
Maio	72,620
Junho	57,000
Julho	65,170
Agosto	52,240
Setembro	60,600
Outubro	67,940
Novembro	89,180
Dezembro	88,980
Total	986,400

Fonte: Fonte Primária – Célula Ecologia do Costão do Santinho

Hoje, o Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa atua em dois segmentos: (i) *Lazer*, constituído por famílias, e (ii) *Eventos*, representado por empresas e seus colaboradores. Devido a sua localização no sul do país, o Costão do Santinho desenvolveu duas estratégias que merecem atenção. (i) a criação de eventos temáticos, como forma de minimizar os impactos do frio e assim passar a ter baixa dependência do sol e da praia e

¹² Cálculo realizado a partir da média consumo 5,1 litros/gasolina/km, extraurbano, informado pela fabricante <<http://www.peugeot.pt/media/deliacms/media/64/6400-7c159e.pdf>>.

(ii) por meio da integração das instalações de eventos e acomodações, desenvolver uma estratégia de “oferecer infraestrutura completa para o turismo corporativo ou de eventos” (COSTÃO DO SANTINHO, 2013b, p. 1).

- Melhor Resort de Praia do Brasil, anos 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2012 (revista Viagem e Turismo);
- Prêmio Caio, anos 2007, 2008, 2009, 2010 e 2012;
- Melhor Resort do Brasil de 2007 (revista Veja);
- Prêmio *Performance* Hoteleira – Melhor Resort de Praia do Brasil para Eventos 2008 (Guia de Convenções & Resorts);
- *Top of Mind* – Melhor Resort de Praia do Brasil, ano 2011 (revista Viagem e Turismo).

Na Figura 44, a cronologia do Costão do Santinho, com os principais acontecimentos, é apresentada.

Década de 1980: Aquisição do primeiro terreno de um total de 28, que formaria a gleba de 1 milhão de m² do projeto Costão do Santinho; contratação do escritório de arquitetura Desenho Alternativo, responsável pelo projeto e integração dos 28 terrenos.

Janeiro 1990: Início da construção das primeiras vilas	Dezembro 1991: Inauguração das duas primeiras vilas	Julho 1993: Criação das Clínicas de Tênis	Abril 1994: Inauguração do Fitness Center com Arthur Moreira Lima e Orquestra de Moscou
--	---	---	--

Dezembro 1997: Inauguração da boate Ilha do Cascaes. Inauguração do Museu Arqueológico ao Ar Livre	Abril 1999: Inauguração do Centro Internacional de Eventos	Março 2000: Criação do Costão Spa	Dezembro 2000: Inauguração da Ala Internacional pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso
---	--	---	---

Fevereiro 2001: Início das operações da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE)	Junho 2002: Inauguração do Museu dos Brunidores	Dezembro 2002: Abertura do Restaurante N. S. da Vitória e piscinas da Ala Internacional	Junho 2003: Conclusão das 3 últimas vilas do Costão, totalizando 14
---	---	--	---

Dezembro 2003: Lançamento do Projeto Arqueológico Subaquático	Dezembro 2004: Lançamento do Costão Golf	Outubro 2005: Costão é eleito o Melhor Resort de Praia do Brasil	Fevereiro 2006: Lançamento da Semana Gourmet
---	--	--	--

Outubro 2006: Costão é eleito o Melhor Resort de Praia do Brasil (Bicampeão)	Dezembro 2006: Inauguração do Costão Golf Club. Lançamento do Costão das Gaivotas. 1º Desafio das Estrelas com pilotos da F1	Janeiro 2007: Início da série Ritmos do Brasil
---	---	--

Outubro 2007: Costão é eleito o Melhor Resort de Praia do Brasil (Tricampeão)	Outubro 2008: Costão é eleito o Melhor Resort de Praia do Brasil (Tetracampeão)	Dezembro 2008: Entrega da infraestrutura do Condomínio Costão Golf	Mai 2009: Inauguração do Pavilhão Tuguá pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva
--	--	--	---

Outubro 2009: Costão é eleito o Melhor Resort de Praia do Brasil (Pentacampeão)	Outubro 2010: Costão é eleito o Melhor Resort de Praia do Brasil (Hexacampeão)	Dezembro 2010: Prêmio Caio da Década (melhor destino e empreendimento para eventos do Brasil)	Dezembro 2011: Conclusão do Costão das Gaivotas
--	---	--	---

Outubro 2012: Costão é eleito o Melhor Resort de Praia do Brasil (Heptacampeão)

Figura 44 – Cronologia do Costão do Santinho

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Costão do Santinho (S/DB), Mattos (2007) e Fontes Primárias

Em ambos os segmentos de atuação, por meio de um conjunto de sinergia nas operações do Sistema de Serviços, o Costão do Santinho reúne condições de propor valor em marketing de serviços a seus diferentes públicos, sendo reconhecido com as premiações recebidas nos dois segmentos atendidos.

O fato é que depois de sua implantação em 1992 como resort, o Costão do Santinho colaborou para a adoção do nome Santinho para a praia onde está localizado, uma vez que era conhecida como Praia das Aranhas (FONTE PRIMÁRIA).

Entretanto, uma ocorrência que merece destaque na evolução do Costão do Santinho é o modelo de negócios idealizado por seu empreendedor, que será analisado no subtópico 9.1.1.

9.1.1 Modelo de negócios

O modelo de negócios proposto pelo empreendedor para erguer o Costão do Santinho é de um condomínio de alto padrão. Investidores privados podem fazer parte do empreendimento por meio de investimento direto na construção do apartamento, sob responsabilidade do Costão do Santinho, o qual, depois de pronto, o proprietário tem a opção de (i) integrá-lo ao complexo turístico, comercializando-o em diárias, ou (ii) somente manter a propriedade para usufruto. Conforme o modelo de participação escolhido, a remuneração é alterada.

No primeiro caso, quando o apartamento é integrado ao complexo turístico para comercialização, o proprietário tem remuneração de 4,5% a.a. sobre o valor histórico do apartamento mais correção pela Taxa de Referência (TR)¹³, estando livre de pagamento dos custos de condomínio. A distribuição dos 4,5% obedece a uma tabela influenciada pela sazonalidade de ocupação do resort. Dessa forma, em janeiro, período de alta temporada, o valor é de 1,60%, enquanto em junho, período de baixa temporada, o valor é de 0,05%. O proprietário tem ainda a opção de utilizar o próprio apartamento três vezes ao ano, devendo somente informar à Central de Reservas para controle de apartamentos liberados para comercialização.

¹³ Taxa de juros de referência do Banco Central do Brasil.

No segundo caso, quando apenas investe no apartamento, não participando do condomínio hoteleiro, o proprietário tem o benefício da valorização imobiliária, mas é responsável pelo pagamento da taxa de condomínio e não tem remuneração de participação no Complexo Turístico.

Uma das fontes primárias fez a seguinte afirmação com relação ao modelo de negócios:

“Várias pessoas famosas têm apartamento ali. O Datena parece que tem dois apartamentos. Uma modelo famosa, a Isabeli Fontana, também tem. (...) Eu sei que o Marcondes constrói no modelo dele, que seja viável para vender como *resort* depois.”

Portanto, o Costão do Santinho é um complexo turístico formado por diversos proprietários. E ainda que o modelo de negócios possa ocasionar dúvidas quanto à oferta mínima de quartos destinados à comercialização, o histórico de apartamentos participantes no *pool* confirma que há alta aderência dos proprietários ao modelo de negócio proposto, não impactando negativamente o objetivo do Complexo Turístico (Tabela 6).

Tabela 6 – Histórico de apartamentos no pool de locação (janeiro de 2009 a julho de 2013)

Ano	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
2009	593	593	591	591	593	594	594	594	592	592	591	591
2010	591	591	593	593	595	595	595	594	594	592	592	592
2011	592	591	591	591	591	590	591	592	591	592	591	595
2012	595	597	604	604	604	606	606	604	604	605	605	602
2013	601	601	600	600	601	603	602					

Fonte: Fonte primária – Célula Financeira do Costão do Santinho

Dessa forma, o total de apartamentos disponíveis nas vilas e no Hotel Internacional para cada período do ano depende da disponibilidade dos apartamentos no *pool* de locação.

Em outubro de 2013, dos 684 apartamentos disponíveis em todo o empreendimento, 598 estão no *pool* para locação e 86 reservados exclusivamente aos proprietários.

Na Tabela 7, os apartamentos existentes nas vilas e na ala internacional são apresentados.

Tabela 7 – Distribuição dos apartamentos (outubro de 2013)

	Vilas				Hotel Internacional				
	Standard	Superior			Junior	Luxo	Master	Imperial	
		1 dorm.	2 dorm.	3 dorm.				Imperial	2 dorm.
Jardim	216	136	55	15	--	--	--	--	--
Vista Mar	15	14	51	33	30	22	51	13	5
Frente Mar	--	--	13	15	--	--	--	--	--
Total	231	150	119	63	30	22	51	13	5
Soma	563				121				
	684 unidades habitacionais								

Fonte: Primária – Célula Hospedagem do Costão do Santinho

Assim, é relevante destacar que há proprietários que investiram no resort como moradia, como destaca a fala de uma das fontes entrevistadas:

“15 proprietários são moradores”

Entretanto, à parte a possibilidade de o proprietário ter a opção de disponibilizar ou não o apartamento no *pool* de locação, analisando os dados apresentados na Tabela 6, verifica-se que, geralmente, nos períodos de alta temporada do segmento Lazer, localizado entre os meses de dezembro e março, o número de apartamentos no *pool* é um pouco menor que nos meses de baixa temporada. Atribui-se essa ocorrência ao uso dos proprietários nesse período. No entanto, essa situação não ocasiona prejuízo ao Complexo Turístico.

Para gerenciar essa atividade, duas entidades jurídicas foram criadas:

- (1) o **Costão do Santinho Turismo e Lazer Ltda.**, que tem por objetivo a exploração direta das atividades turísticas, administrando os equipamentos próprios de hotelaria, como restaurantes, bares, boutique, clínica tipo spa de sua propriedade, bem como responde pela administração da Central de Locação, coordenando os serviços específicos da hotelaria, como recepção, governança, reservas, atuando na qualidade de locatária dos imóveis dos proprietários aderentes à Central de Locação;
- (2) o **Condomínio do Complexo Turístico Costão do Santinho**, constituído para o exercício dos proprietários das unidades habitacionais autônomas e dos setores de equipamentos sobre os imóveis que compõem o condomínio, onde são

repartidos os benefícios e ônus, direitos e obrigações. (COSTÃO DO SANTINHO, 2013a).

Segundo o Manual de organização do Costão do Santinho (2013a), a entidade Costão do Santinho Turismo e Lazer Ltda. é responsável pela administração do Condomínio do Complexo Turístico Costão do Santinho, gerenciando os gastos comuns de operação e manutenção das áreas comuns, bem como realizando aportes de recursos necessários.

Figura 45 – Entidades que formam o Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa

Fonte: Costão do Santinho (2013a)

Assim, após compreender a evolução do empreendimento e o modelo de negócios proposto, informações específicas de operação são apresentadas na sequência, utilizando como base de dados o Manual de organização do Costão do Santinho (2013a).

9.1.2 Missão

A missão do Costão do Santinho é assim definida no Manual de organização (COSTÃO DO SANTINHO, 2013a):

O Costão do Santinho se constitui num empreendimento voltado ao turismo, com concepção avançada em termos de prestação de serviços, onde o bem-estar e a máxima satisfação dos usuários devem ser comparáveis àqueles proporcionados pelos melhores do mundo.

Os investidores responsáveis pelo empreendimento acreditam que a Ilha de Santa Catarina, no município de Florianópolis/SC, por sua peculiaridade de localização, especialidade do clima e beleza de seus recursos naturais, reúne todas as condições para potencializar os atributos de um empreendimento desta natureza e porte.

Os serviços prestados pelo Costão do Santinho compreendem desde a prestação de serviços para os adquirentes/proprietários, que poderão deles fazer uso ou colocá-los à disposição do próprio empreendimento para a locação a terceiros, até uma gama de equipamentos modernos de lazer como hotel, restaurantes, bares, centro comercial, complexo esportivo, clínica/spa e outros para a plena satisfação de seus usuários.

Com o atingimento da satisfação dos usuários, o empreendimento visa também, como consequência, contribuir para o desenvolvimento do turismo como importante vocação econômica do município de Florianópolis, com uma concepção de perfeita harmonia com a natureza e a cultura, norteadora de todos os projetos.

A par desses objetivos, o empreendimento persegue a valorização em termos pessoais e profissionais de todos os empregados que dele participem direta ou indiretamente, condição essa fundamental para o perfeito cumprimento de sua missão, além de assegurar, aos investidores, uma justa remuneração de seu capital. (COSTÃO DO SANTINHO, 2013a, p. 3)

Para viabilizar as funções estabelecidas na missão, como satisfação dos usuários e dos investidores do empreendimento, o Costão do Santinho estruturou a organização em torno de três diretorias e três gerências de operações. O detalhamento de cada um deles é função do Tópico 9.1.3.

9.1.3 Filosofia e estrutura organizacional

Subdividida em células, a organização possui três níveis hierárquicos: diretores ou gerentes, coordenadores e operadores, com as seguintes atribuições:

- (i) o primeiro nível hierárquico, diretores e gerentes, dirige as respectivas células, possuindo funções colegiadas e específicas de cada área;
- (ii) o segundo nível hierárquico, coordenadores, supervisiona as respectivas células, tendo a recomendação de delegar ao máximo as operações e reservando para si funções de melhoria de processos e produtos;
- (iii) o terceiro nível hierárquico, operadores, é responsável pela execução, possuindo atribuições de controle, manutenção parcial dos equipamentos e limpeza/arrumação das respectivas áreas de trabalho.

Segundo o Manual de organização, nesta concepção organizacional, o papel de chefe é substituído pelo de coordenador e o ato de mandar, pela ação de motivar/liderar. A concepção de células tem por objetivo estimular a comunicação nos mais diversos

sentidos: para cima, para baixo e para os lados. A estrutura organizacional tradicional rígida, de comunicação vertical, é deslocada para dar lugar a uma estrutura organizacional própria ao trabalho em equipe, com acentuada comunicação horizontal (COSTÃO DO SANTINHO, 2013a). Importante destacar que a estrutura organizacional formada por células de trabalho é citada por Hill e Hlavacek (1972), onde, na opinião dos autores, esses subambientes podem beneficiar a experiência técnica e financeira. Os níveis hierárquicos, com as respectivas células, siglas e missão, são detalhados nos Quadros 38, 39, 40, 41, 42 e 43.

Quadro 38 – Nível hierárquico Diretor Presidente – DPR

DIRETOR PRESIDENTE – DPR		
Sigla	Célula	Missão
DPR	Diretor Presidente	Dirigir todas as atividades da empresa no sentido do cumprimento de todos os seus desafios.
SDR	Secretária da Diretoria	Secretariar a diretoria da empresa em todos os aspectos necessários para o bom andamento do serviço, bem como as responsabilidades e atribuições que impostas no Manual.
QTS	Célula da Qualidade Total	Assegurar a implementação e manutenção do Programa QTS – Qualidade Total Santinho na empresa, reunindo e avaliando informações relacionadas com a qualidade, destacando-se as relacionadas a seguir, oferecendo observações e sugestões para a Diretoria visando a melhoria contínua dos serviços do Costão do Santinho.
DCM	Diretoria Comercial e Marketing	Missão 1: Promover a máxima ocupação dos apartamentos e instalações do empreendimento, de conformidade com os níveis planejados. Missão 2: Implementar ações de marketing para a definição de um claro posicionamento de mercado da empresa, visando ao desenvolvimento de novas estratégias de negócios e de geração de receitas lucrativas.
DIC	Diretoria de Informação e Controle	Administrar os sistemas de informações contábeis, orçamentárias e de controle gerencial, administrar os recursos financeiros, assegurando a liquidez da empresa, e supervisionar a área de recursos humanos, informática e suprimentos.
GHO	Gerência de Hospedagem	Maximizar a utilização das instalações e assegurar o pleno atendimento das necessidades dos usuários do complexo, no que se refere a sua comodidade e a seu bem-estar.
GAB	Gerência de Alimentos e Bebidas	Maximizar a utilização das instalações e assegurar o pleno atendimento das necessidades dos usuários do complexo no que se refere à área de alimentos e bebidas.
GMA	Gerência de Manutenção	Zelar por todo o patrimônio físico da empresa, compreendendo prédios e instalações e equipamentos, por meio de eficiente e econômico programa de manutenção preventiva e corretiva, e realizar as pequenas obras aprovadas pela Diretoria.
BUT	Célula da Butique	Coordenar a estilização, produção e venda de roupas e acessórios da grife “Costão do Santinho”
SPA	SPA Costão do Santinho	Assegurar com eficiência o atendimento aos usuários do spa (tanto pacientes quanto avulsos).

Fonte: Costão do Santinho (2013a)

Quadro 39 – Nível hierárquico Diretoria Comercial e Marketing – DCM

DIRETORIA COMERCIAL E MARKETING – DCM		
Sigla	Célula	Missão
DAJ	Diretor Adjunto	Compartilhar com o Diretor Comercial e de Marketing – DCM as responsabilidades e atribuições que lhe são impostas neste Manual.
GEV	Gerência de Eventos	Preparar e acompanhar a realização de todos os eventos do CIE, responsabilizando-se pelo pleno atendimento das necessidades dos usuários.
GVE	Gerência de Vendas de Eventos	Planejar e desenvolver ações de venda de forma agressiva, competente e apropriada, com isso assegurando o alcance das metas de ocupação e preço, definidas pela Diretoria.
EVE	Célula de Eventos	Atender os usuários e garantir os recursos oferecidos nas negociações de eventos, excedendo-lhes as expectativas, se possível, de modo a que retornem ao empreendimento.
RES	Célula de Reservas	Atuar como importante força de vendas da empresa, reservar apartamentos aos interessados e garantir sua disponibilidade.
MKT	Célula de Marketing	Zelar para que o COSTÃO DO SANTINHO projete interna e externamente a imagem de uma empresa preocupada com o cliente, com a comunidade e com seus colaboradores, bem como com a preservação dos recursos naturais e culturais e por meio dessas ações alcançar as metas desejadas de rentabilidade.
CEL	Célula de Esporte e Lazer	Coordenar, preparar e acompanhar as atividades de entretenimento para os usuários do Costão, tanto crianças, quanto adultos, objetivando uma integração dos mesmos com o local, e aproximação entre os próprios hóspedes, por meio de atividades esportivas e culturais.
PDI	Célula de Presença Digital	Executar os trabalhos e utilizar as ferramentas possíveis e existentes para proporcionar uma ótima presença digital do empreendimento em todos os meios online.
ESP	Escritório SP	Estruturar e consolidar a presença comercial do Costão do Santinho nas cidades da grande São Paulo e municípios do Vale do Paraíba, com grande cobertura dos mercados de lazer e eventos, contribuindo para o crescimento da receita e oferecendo melhorias para o ótimo desempenho nos resultados.
ERJ	Escritório Rio	Estruturar e consolidar a presença comercial do Costão do Santinho no Estado do Rio de Janeiro e no Estado do Espírito Santo, com grande cobertura dos mercados de lazer e eventos, contribuindo para o crescimento da receita e oferecendo melhorias para o ótimo desempenho nos resultados.

Nota: “O CRM não tem o formato de célula e não tem missão validada no Manual da Organização. Funciona como QTS, só que alinhado aos objetivos da Diretoria Comercial e Marketing” (FONTE PRIMÁRIA)

Fonte: Costão do Santinho (2013a)

Quadro 40 – Nível hierárquico Diretoria de Informação e Controle – DIC

DIRETORIA DE INFORMAÇÃO E CONTROLE – DIC		
Sigla	Célula	Missão
GRH	Gerência de Recursos Humanos	Implementar a política de recursos humanos da empresa e administrar os serviços de pessoal.
GIF	Gerência de Informática	Dotar a empresa de sistemas de informática que atendam a suas necessidades operacionais e de controle com confiabilidade.

Continua

DIRETORIA DE INFORMAÇÃO E CONTROLE – DIC		
Sigla	Célula	Missão
CON	Célula de Contabilidade	Dotar a empresa de informações operacionais e gerenciais sobre a situação econômica e financeira, para avaliação de seu desempenho em qualquer nível.
FIN	Célula Financeira	Executar o controle e a guarda dos recursos financeiros, habilitar os pagamentos das contas conforme seus vencimentos e promover o recebimento dos créditos da empresa nos vencimentos a prazo.
SUP	Célula de Suprimento	Adquirir os produtos requeridos pelo empreendimento nas melhores condições possíveis de preço e prazo de pagamento, obedecendo rigorosamente aos requisitos de qualidade e prazo de entrega.
ABA	Célula de Abastecimento	Assegurar a disponibilidade dos produtos no tempo e nas quantidades adequadas, com otimização dos recursos.

Fonte: Costão do Santinho (2013a)

Quadro 41 – Nível hierárquico Gerência de Hospedagem – GH0

GERÊNCIA DE HOSPEDAGEM – GH0		
Sigla	Célula	Missão
REC	Célula de Recepção	Proceder ao <i>check-in</i> e ao <i>check-out</i> dos hóspedes, assistindo-os durante toda a sua permanência no empreendimento, atuando sempre como força de venda.
CGO	Célula de Governança	Manter em perfeitas condições de limpeza e arrumação os apartamentos em uso pelos proprietários ou hóspedes.
SEG	Célula de Segurança	Garantir a segurança das instalações e a tranquilidade dos usuários.
SGE	Célula de Serviços Gerais	Manter as áreas de alimentação, Fitness Center, Complexo Esportivo, Centro Comercial, Centro Internacional de Eventos, Recepção, Piscinas e Áreas Externas em perfeitas condições de limpeza, higiene e uso.
TRA	Célula de Transporte	Coordenar as ações de transporte interno visando atender adequadamente às necessidades dos proprietários e hóspedes e, ao mesmo tempo, zelar pelo bom uso da frota própria de veículos.

Fonte: Costão do Santinho (2013a)

Quadro 42 – Nível hierárquico Gerência de Alimentos e Bebidas – GAB

GERÊNCIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS – GAB		
Sigla	Célula	Missão
COZ	Célula de Cozinha	Garantir os padrões de <i>buffet</i> e dos pratos solicitados e zelar pela redução dos custos envolvidos.
NUT	Célula de Nutrição	Colaborar com a saúde e bem-estar dos hóspedes, garantindo a qualidade de produtos e serviços de alimentação por meio de ações que privilegiem o controle higiênico-sanitário, estabelecendo critérios, normas e rotinas de trabalho que tenham ênfase na segurança alimentar e na garantia da qualidade dos alimentos oferecidos no Costão do Santinho.

Continua

GERÊNCIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS – GAB		
Sigla	Célula	Missão
STW	Célula de Steward	Supervisionar a higiene e guarda de louças, talheres, vidros, cristais e equipamentos da área de alimentos e bebidas, assim como a higiene na área das cozinhas.
A&B	Célula de Atendimento e Bebidas	Planejar, orientar e garantir com eficiência o atendimento dos clientes de lazer e eventos do Costão em todos os restaurantes e bares.
RET	Célula do Restaurante Nossa Senhora das Ondas	Assegurar com eficiência o atendimento aos usuários do Restaurante Nossa Senhora das Ondas e do Drink-Bar Carijós.
RVT	Célula do Restaurante Nossa Senhora da Vitória	Assegurar com eficiência o atendimento aos usuários do Restaurante Nossa Senhora da Vitória.
RAP	Célula do Rancho do Pescador	Assegurar com eficiência o atendimento aos usuários do Rancho do Pescador.
CPP	Célula das Praças das Piscinas	Assegurar com eficiência o atendimento aos usuários da Praça das Piscinas.
TRT	Célula da Trattoria	Assegurar com eficiência o atendimento aos usuários da Trattoria.
CAF	Célula do Café da Manhã	Assegurar com eficiência o atendimento aos usuários do Café da Manhã no Restaurante.
CRS	Célula Room Service	Supervisionar e organizar o serviço de alimentos e bebidas prestado aos hóspedes nos apartamentos.

Fonte: Costão do Santinho (2013a)

Quadro 43 – Nível hierárquico Gerência de Manutenção – GAM

GERÊNCIA DE MANUTENÇÃO – GAM		
Sigla	Célula	Missão
JAR	Célula de Jardinagem	Manter limpos os parques, jardins, arruamentos e vilas, adequando a flora às estações do ano seguindo orientação da APJ.
APJ	Assessoria de Parques e Jardins	Manter o visual plástico dos parques e jardins do complexo nos níveis requeridos pelo empreendimento.
ECO	Célula de Ecologia	Zelar para a preservação e valorização do patrimônio natural do empreendimento, transformando-o em âncora para atração de clientes e proprietários.

Fonte: Costão do Santinho (2013a)

A estrutura organizacional do Costão do Santinho tem, portanto, a seguinte formação no que diz respeito à distribuição de funções (Figura 46).

Figura 46 – Organograma do Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa

Nota: Consultar Quadros 38 ao 43 para identificação das siglas.

Fonte: Costão do Santinho (2013a, p. 98)

Entretanto, a filosofia organizacional de células, com coordenações específicas e autonomia de planejamento, permite uma atuação do sistema de serviço integrado e cooperativo, permitindo fluxo aberto e contínuo da informação (Figura 47).

Figura 47 – Modelo de células do Costão do Santinho

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

Para que essa filosofia, após aplicada, apresentasse um desempenho satisfatório no sistema de serviços da organização, a partir de 2009, o Costão do Santinho adotou um modelo de centros de custos por célula, permitindo autonomia de gerenciamento dos próprios recursos na execução das próprias funções.

Esse modelo é citado na por Quinn e Paquette (1990), quando explicam que há situações em que modelos organizacionais são modificados em busca da redução de custos. No Costão do Santinho, esse modelo proporcionou maior agilidade na tomada de decisão em torno do ponto de contato com o cliente, independentemente do segmento, se Lazer ou Eventos.

Na Tabela 8, é apresentada a distribuição, em porcentagem, dos recursos disponíveis de operação nos investimentos de cada célula. Importante destacar que o autor desta tese teve acesso, em alguns casos, aos valores em moeda corrente (Reais). No entanto, como para o objetivo desta tese não há necessidade de valores precisos no que diz respeito a finanças, todas as informações que fizeram uso de recursos financeiros a partir de agora serão apresentadas em porcentagem, sem ocasionar com essa ação nenhum prejuízo ao objeto de estudo.

Tabela 8 – Distribuição dos centros de custos entre células e comparativo entre 2012 – 2013 (%)

Célula	2013	2012	Variação
Cozinha	16,38%	15,54%	+ 0,84%
Bar	8,95%	8,89%	+ 0,06%
ADM	19,00%	19,90%	- 0,90%
Governança	6,47%	6,98%	- 0,50%
Marketing	4,42%	4,23%	+ 0,19%
Manutenção	8,40%	9,32%	- 0,92%
RH	4,73%	5,00%	- 0,27%
Temática	2,92%	2,58%	+ 0,33%
São Paulo (SP)	2,99%	3,39%	- 0,41%
Recreação	2,71%	2,54%	+ 0,16%
Transporte	1,82%	2,13%	- 0,31%
Serviços Gerais	1,89%	2,01%	- 0,12%
Santa Catarina	1,37%	1,04%	+ 0,33%
Financeiro	1,26%	1,30%	- 0,04%
Rio de Janeiro (RJ)	0,96%	0,70%	+ 0,26%
Loja	1,15%	1,28%	- 0,13%
TI	0,81%	0,68%	+ 0,13%
Comercial	2,10%	1,79%	+ 0,32%
Paraná (PR)	0,66%	0,82%	- 0,16%
Eventos	0,81%	0,67%	+ 0,14%
Rio Grande do Sul (RS)	0,97%	0,55%	+ 0,42%

Continua

Célula	2013	2012	Variação
Reservas	0,85%	0,82%	+ 0,03%
Interior de São Paulo	0,50%	0,39%	+ 0,11%
Segurança	0,72%	0,63%	+ 0,09%
Spa	1,04%	1,21%	- 0,17%
Digital	0,22%	0,21%	+ 0,01%
Recepção	1,03%	1,12%	- 0,09%
Argentina	0,17%	0,14%	+ 0,04%
Distrito Federal (DF)	0,20%	0,12%	+ 0,08%
Minas Gerais (MG)	0,17%	0,12%	+ 0,04%
Chile	0,09%	0,04%	+ 0,05%
Marina	0,00%	0,03%	- 0,03%
Hospedagem	2,83%	3,12%	- 0,29%
Esporte	0,02%	0,02%	= 0,00%
Ecologia	0,36%	0,27%	+ 0,09%
Salão de Beleza	0,00%	0,00%	= 0,00%
CIE	1,01%	0,39%	+ 0,62%
TOTAL	100,0%	100,0%	*

Fonte: Fonte Primária – Célula Financeira do Costão do Santinho

Importante destacar que os investimentos mais expressivos aconteceram na célula Cozinha, confirmando o aumento de recurso financeiro nessa unidade de serviço. Essa condição foi assim justificada por um entrevistado:

“Nós prezamos muito pelo atendimento, pela alimentação... As pessoas passam, basicamente, entre 60 e 65% do tempo tendo contato direto com alimentos e bebidas. Esse contato direto é... Ele chega em um empreendimento, vamos supor em um final de semana normal. A família chega no empreendimento na sexta-feira à tarde. Faz *check in* e normalmente, nesse *check in* tem um *drink* ou um agrado para atendê-los. Logo em seguida vem o jantar. No outro dia levantam cedo para aproveitar o dia. Tomam café bem agradável. Normalmente vão para a piscina, onde ficam petiscando alguma coisa. Já sai correndo, porque sábado tem feijoada. Descansam um pouco. Tomam um banho. Tem o chá da tarde. Tem o jantar. Vai dormir. No outro dia acorda já tem o café da manhã, almoço e vai embora. Então, se você pensar mesmo, tem esse contato direto entre 60 e 65% do tempo com alimentos e bebidas (...) o nosso resort tem que ter o diferencial no atendimento, o serviço. Porque comida todo mundo tem. Não preza muito pela qualidade. Tem que ter apenas bastante. Tem que encher os olhos. Aqui eu quero que tenha qualidade, apreciação, criatividade, e um atendimento excelente e personalizado. O *personal touch*.”

Entre os meses agosto de 2012 e agosto de 2013, o Costão do Santinho recebeu 253.637 pessoas. Se a função de um resort é oferecer um sistema de serviços que proporcione valor de uso para esses consumidores por meio de uma experiência única e contextual, sendo esta essencial na cocriação desse valor, como afirmam Ballantyne e Varey (2008), uma célula que tem vital relevância na atração desse público é o Comercial. Dessa forma, no Tópico 9.1.4, ele é detalhado.

9.1.4 Estrutura comercial

“Aqui no Costão não podemos depender só da praia. Não temos sol o ano inteiro. Nossos argumentos são outros.”

Essa afirmação de um dos entrevistados destaca bem a importância que a célula Comercial tem na oferta/produto do Costão do Santinho. Devido à localização do resort em Florianópolis, a organização tem na sazonalidade climática um adversário, principalmente quando comparado aos resorts localizados no Nordeste brasileiro e que competem, principalmente, no segmento Lazer.

Uma observação necessária à compreensão da célula Comercial é a distribuição das temporadas conforme o segmento. Como visto, o Costão do Santinho tem uma estrutura que o permite atender, simultaneamente, a dois segmentos, Lazer e Eventos. No entanto, a aquisição do produto Costão do Santinho acontece em diferentes períodos do ano.

O segmento Lazer tem como alta temporada os meses de dezembro, janeiro, fevereiro e março. Os meses de junho e julho, período de férias escolares, no Costão do Santinho são trabalhados como de média temporada. Os demais meses (abril, maio, agosto, setembro, outubro e novembro), para o segmento Lazer, são considerados de baixa temporada.

Por sua vez, o segmento Eventos apresenta relação inversa, por atuar nos momentos em que as empresas realizam eventos e convenções internas. Dessa forma, a alta temporada nesse segmento são os meses de março, abril, outubro e novembro. A média temporada tem dois meses, maio e setembro, sendo os demais considerados pela célula Comercial como de baixa temporada (janeiro, fevereiro, junho, julho, agosto e dezembro).

Figura 48 – Distribuição mensal das temporadas – segmentos Lazer e Eventos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

Dessa forma, quando se observa a predominância de hóspedes ao longo dos meses do ano, é possível identificar períodos em que determinado perfil se faz dominante, como ilustra o Quadro 44.

Quadro 44 – Distribuição dos segmentos Lazer e Eventos conforme os meses do ano

Mês	Predominância de Hóspedes
Janeiro	Lazer
Fevereiro	Lazer
Março	Eventos
Abril	Eventos
Maio	Lazer e Eventos
Junho	Lazer e Eventos
Julho	Lazer
Agosto	Eventos e Lazer
Setembro	Eventos e Lazer
Outubro	Eventos
Novembro	Eventos
Dezembro	Lazer e Eventos

Fonte: Fonte Primária – Célula Comercial do Costão do Santinho

A comercialização do Costão do Santinho é realizada por sete escritórios regionais, dois próprios e cinco de representação (três no Brasil, um em Buenos Aires, Argentina, e um em Santiago, Chile). Possui também seis *home offices* sediados em regiões estratégicas (Campinas e Ribeirão Preto, no interior de São Paulo; Uberlândia e Belo Horizonte, em Minas Gerais, e Brasília, com atendimento para o Distrito Federal e Goiás).

A distribuição dos escritórios e dos *home offices* é ilustrada na Figura 49.

Figura 49 – Localização dos escritórios regionais

Fonte: Elaborada pelo autor a partir das entrevistas

Consideradas (i) a sazonalidade climática de Florianópolis (segmento Lazer) e (ii) a distribuição mensal das temporadas para os dois perfis de público, o planejamento da célula Comercial passou a ser estruturado na criação de Pacotes Temáticos, principalmente para atender ao segmento Lazer (detalhes Tópico 9.1.4.1). Assim, eles são devidamente identificados e distribuídos no calendário comercial, no qual metas e objetivos estratégicos são monitorados¹⁴.

Dessa forma, a divisão dos recursos nos Centros de Custos da célula Comercial e dos escritórios regionais é planejada mensalmente, em vista de obedecer à operação em campo prevista. Os esforços são, portanto, direcionados e os recursos otimizados.

No Quadro 45, o Calendário Comercial 2013 com a distribuição dos Pacotes Temáticos é apresentada. Importante destacar o monitoramento no mesmo calendário das feiras e eventos locais realizados pelo setor de Turismo.

¹⁴ No calendário comercial são distribuídos mensalmente os valores e as metas monitorados pelos gestores. Dada a confidencialidade dos dados entre o pesquisador e o Costão do Santinho, esta informação é omitida aqui na tese. Reitera-se que esta ação não ocasiona prejuízo de nenhuma natureza ao presente estudo.

Quadro 45 – Calendário Comercial 2013[illegible]

Fonte: Fonte Primária – Célula Comercial do Costão do Santinho

Assim exposto, faz-se necessário verificar formas de atuação da célula Comercial para os dois segmentos: Lazer e Eventos.

9.1.4.1 Segmento Lazer

Para definir o segmento Lazer, uma das fontes primárias fez a seguinte afirmação:

“Nós trabalhamos muito com experiências. O perfil do hóspede de Lazer é família, com até dois filhos. Tem faixa etária de 30 a 45 anos, com filhos pequenos de até 11, 12 anos. Como temos muitos pacotes temáticos durante o ano, recebemos casais em lua de mel, a melhor idade, públicos de alguma temática específica... Varia muito. E tem também o público de spa, que é muito crescente”

Dessa forma, o segmento Lazer apresenta perfil variado, tanto de renda quanto de interesses, que se modifica de acordo com as temporadas no ano. Assim, no período de alta temporada, a renda *per capita* média varia entre 10 e 25 mil reais. Por sua vez, nos períodos de média e baixa temporada, com ações comerciais específicas voltadas principalmente para temáticas, o acesso aos serviços do Costão do Santinho torna-se muito mais segmentado e acessível, proporcionando acesso de hóspedes com renda *per capita* média menor. Essa condição é desta forma exposta por um dos entrevistados:

“Lazer... Basicamente são dois tipos: os que compram pacotes promocionais e os que fecham pacotes em alta temporada.”

Quando se analisa o ambiente competitivo do Costão do Santinho em relação os demais resorts que possuem o mesmo público de interesse, algumas condutas preliminares se destacam. Devido à localização, (i) analisar as temperaturas médias dos concorrentes nas estações de inverno e verão é uma condição inicial, bem como (ii) verificar a facilidade de acesso a partir dos principais centros consumidores (distância/hora).

Assim, quando se analisa a oferta/produto comercializada pelo Costão do Santinho, como a experiência proposta pela integração de recursos do Sistema de Serviços, dos 117 resorts¹⁵ citados pela consultoria BSH International (MAIA JÚNIOR, 2013), somente 20 são reconhecidos pela organização como concorrentes diretos.

¹⁵ O número de resorts aqui utilizado é aquele atualizado pela BSH International em matéria veiculada na revista Exame (MAIA JÚNIOR, 2013).

A maioria dos resorts concorrentes está localizada na região nordeste, principalmente no estado da Bahia. De todos os resorts, o Costão do Santinho é o que apresenta a média de temperatura mais baixa no período de inverno. Se considerado, ainda, que estações intermediárias como outono igualmente possuem temperaturas médias baixas, o Costão do Santinho passa a ter no clima uma variável incontrolável que precisa ser analisada pela célula Comercial.

Figura 50 – Principais resorts concorrentes – segmento Lazer

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Fontes Primárias do Costão do Santinho (2013) e Climate Research Unit da University of East Anglia (2002)

Entretanto, um dos entrevistados, quando exposto a essa realidade, fez a seguinte afirmação:

“Nós procuramos ter um posicionamento próprio. Não há comparação. No Nordeste há muita concorrência. Aqui não. Eu estou sozinho, apesar de termos inverno aqui, mas estamos em uma posição diferente deles. O que buscamos é ser o melhor *all inclusive* do Brasil.”

O posicionamento ao qual o entrevistado se refere é a oferta de pacotes temáticos específicos durante todo o ano, direcionado para públicos segmentados considerando os interesses específicos de seu local de origem. Como exemplos, é possível citar (i) o **Costão Farroupilha**, que acontece em um final de semana prolongado, em homenagem especificamente ao estado do Rio Grande do Sul; (ii) **Semana da Pátria com VIP Curitiba**, que, apesar de ocorrer em um feriado nacional, homenageia a padroeira da

capital do Paraná; e (iii) **Encantos do Interior**, que geralmente acontece no feriado de Corpus Christi, e traz atrações do interior de vários estados, como São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Dessa forma, para a criação de pacotes temáticos associados à segunda condição citada como relevante – facilidade de acesso a partir dos principais centros consumidores – estar sediado em Florianópolis passa a ter vantagens adicionais em relação a resorts semelhantes do Nordeste. É a esse sentido que a fala do entrevistado se refere.

Tabela 9 – Disponibilidades de voos domésticos com destino Florianópolis a partir de origens selecionadas

Número de voos diários para Florianópolis						
Origem	Viagem	TAM	GOL	AZUL	AVIANCA	TOTAL
SP	Ida	9	13	4	3	29
	Volta	8	11	4	4	27
RJ (Galeão)	Ida	4	1	0	1	6
	Volta	4	1	0	1	6
RJ (conexão SP)	Ida	9	13	5	2	29
	Volta	8	11	5	2	26
Brasília	Ida	2	0	0	1	3
	Volta	2	0	0	1	3
Brasília (conexão)	Ida	16	15	4	2	37
	Volta	17	8	4	1	30
Porto Alegre	Ida	3	4	2	2	11
	Volta	3	4	1	2	10
Ribeirão Preto/SP	Ida	5	2	4	0	11
	Volta	6	4	4	0	14
São José do Rio Preto/SP	Ida	5	0	3	0	8
	Volta	6	0	4	0	10
Belo Horizonte (conexão)	Ida	12	11	4	0	27
	Volta	12	11	4	0	27
Norte e Nordeste		Conexão em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília				

Fonte: Fonte Primária – Célula Comercial do Costão do Santinho

Os principais pacotes temáticos oferecidos pela célula Comercial são apresentados nos Quadros 46 e 47, bem como o período e o descritivo.

Quadro 46 – Programação de eventos – Calendário 2º semestre 2013 e 1º semestre 2014

Evento	Período	Descritivo
Réveillon	27/12/13 a 03/01/14	Pacote com programação especial de sete dias, com ceia e queima de fogos na noite de Réveillon. Na virada 2013/2014 o tema será "As melhores viradas de ano do mundo estão aqui no Costão".
		Continua

Evento	Período	Descritivo
Clínica de Tênis de Verão	05 a 12/01 de 2014	Oportunidade de prática e treino de tênis com profissionais renomados. Programação especial com Carlos Goffi. Venha treinar com o ex-técnico de John McEnroe, um dos tenistas mais reverenciados de todos os tempos. Coquetel de boas-vindas, treinamentos, jogos, palestras, atividades de treinos táticos e técnicos, competições e torneios e clínica de Beach Tênis.
Carnaval no Costão	28/02 a 07/02 de 2014	Feriado do Carnaval com atração musical e programação especial.
Páscoa	17 a 22/04 de 2014	Feriado de Páscoa com programação especial para famílias, ceia, entrega de ovos.
Dia das Mães	11/05 a 13/05 de 2014	Fim de semana do dia das Mães com programação especial voltada para a família.
Wine Weekend Experience	05 a 08/06 de 2014	Almoços e jantares harmonizados com mais de 60 rótulos nacionais e internacionais dos principais produtores do mundo. Apresentações enoculturais e degustações com especialistas e presença de <i>sommeliers</i> renomados.
Férias de Julho	01/07 a 31/07	Atrações especiais, jogos e brincadeiras durante todo o mês.
Clínica de Tênis	01/07 a 31/07	Quatro semanas com oficinas de tênis com hóspedes e profissionais renomados do tênis.
Costão Matsuri	14/07 a 21/07	Uma semana com as maiores atrações da cultura japonesa: oficinas de bonsai, origami, cosplay, kanji, kirigami, ikebana, gatebol, concurso de karaokê, exposição de arte japonesa, atrações de artistas descendentes da Terra do Sol Nascente.
Baila Costão	25/07 a 28/07	Uma semana em que o Costão transforma-se numa grande academia de dança. Oficinas de danças, aula com profissionais renomados de todo o país. Bailes, profissionais <i>trainers</i> e muita animação.
Dia dos Pais	09/07 a 11/07	Programação incrementada voltada para a família e homenagem aos pais.
Semana da Pátria com VIP Curitiba	06/09 a 08/09	Feriado da Semana da Pátria com atração nacional e homenagem aos curitibanos com atrativos especiais em comemoração à padroeira do município.
Costão Farroupilha	19/09 a 22/09	Final de semana prolongado em homenagem aos gaúchos no Feriado comemorativo à Revolução Farroupilha. Programação e atrativos que reforçam a cultura do estado do RS. Continua

Evento	Período	Descritivo
Costão Primavera	30/09 a 04/10	Pacote do Resort em homenagem ao público da melhor idade. Considerado o pacote mais simpático do ano. Programação participativa e atrativa para o público da melhor idade.
School Break	13/10 a 18/10	Pacote do Costão para atender jovens e adolescentes dos grupos de formatura de todo o Brasil. Foco em uma programação dinâmica e atrativa para este público.
Dia das Crianças	11/10 a 13/10	Programação voltada para as crianças no seu dia.
Proclamação da República	14/11 a 20/11	Atrações na programação com foco no público de Lazer no feriado mais forte do 2º semestre.
Natal	20/12 a 26/12	Programação que traz toda a magia da data mais encantada do ano com espetáculos natalinos, chegada do Papai Noel de helicóptero, entrega de presentes às crianças e grande ceia de Natal.

Fonte: Fonte Primária – Célula Comercial do Costão do Santinho

Quadro 47 – Programação de pacotes temáticos

Evento	Período	Descritivo
Festival Gastronômico	Conforme necessidade	Atrações gastronômicas com alguma especialidade: culinária japonesa, frutos do mar, culinária açoriana, etc.
Costão Oktoberfest	Outubro	Pacote com idas à Oktoberfest em Blumenau/SC, incluindo traslado, camarote e programação paralela no Resort.
Encantos do Interior	Geralmente no Feriado de Corpus Christi	Atrações do interior de SP, MG, PR, MT e MS. Culinária e artistas trazem o melhor do Brasil no Costão.
Anos Dourados	1º semestre – conforme necessidade	Pacote temático com programação e artistas que marcaram os anos 60, 70 e 80.
Festival de Cervejas Artesanais	Conforme necessidade	SC é a terra da cerveja artesanal e o Costão traz <i>workshops</i> com degustação e rica programação em torno do tema.

Fonte: Fonte Primária – Célula Comercial do Costão do Santinho

Importante destacar que alguns dos pacotes temáticos se tornaram garantia de público, tornando-se perenes no Calendário Comercial do Costão do Santinho. É o caso do Costão Matsuri, voltado à cultura japonesa, e que já se encontra em sua 10ª edição. No entanto, a equipe comercial tem a preocupação em pesquisar e propor novos temas, com a intenção de atrair para o resort novos públicos de interesse.

Entretanto, como destaca a Resorts Brasil, com a crescente vinda de navios cruzeiros nos anos passados, o direcionamento dos resorts foi igualmente alterado. Se no segmento Lazer a competição significou alteração na oferta do serviço em alimentação e bebidas, com a criação dos serviços *all inclusive*, por sua vez ela também representou uma reorientação estratégica na geração de caixa, assim expressa por uma fonte primária:

“O mercado do resort mudou. Antes era focado somente no turismo, agora é também voltado para o público de eventos e convenções.”

Essa mudança é tratada no Costão do Santinho como um segmento específico, Eventos, sendo coordenada por células específicas e que estão alocadas dentro da Estrutura Comercial. Esta etapa é desenvolvida no próximo tópico.

9.1.4.2 Segmento Eventos

Assim como no segmento Lazer, uma fonte primária fez a seguinte citação para definir este perfil:

“Em Eventos, como temos várias possibilidades de atender a eventos, e isso pode ser muito personalizado, temos as datas fortes em março, abril, outubro e novembro. Atendemos desde grandes corporações, grandes congressos e convenções como pequenos eventos, grupos, reuniões. Falando de grandes corporações, eu estou falando de laboratórios, bancos, telefonias, automobilística, cosméticos e agronegócios. São setores. Já os congressos, a grande maioria são médicos, científicos.”

Portanto, o segmento Eventos apresenta um perfil variado no que diz respeito a empresas e setores. No entanto, o que limita a segmentação desses clientes é o montante de recursos disponíveis e as exigências presentes na realização do evento, como infraestrutura mínima e recursos.

“Para oferecer Eventos, muitas vezes o comprador nos visita. Evento de um dia é raro, a não ser que é de alguma empresa próxima da região de Florianópolis. Mas de São Paulo é muito difícil. Às vezes duram 3, 4, 5 dias.”

A realização de um evento significa integração de recursos de várias células que formam o Sistema de Serviços Interno e Externo (fornecedores).

Assim, um evento é tratado em diferentes etapas:

- **prospecção:** envolve, simultaneamente, um escritório regional e a Estrutura Comercial, com ações específicas realizadas pelas células Eventos e Hospedagem. Há um primeiro contato realizado fora das dependências do Costão do Santinho, mas, posteriormente, há uma visita técnica para conhecimento local da infraestrutura. Dessa forma, todos os visitantes que vão ao empreendimento com esse objetivo são identificados com cartões da cor laranja, que os diferencia em relação aos demais hóspedes. Dessa forma eles são identificados pelas demais células do Sistema de Serviços Interno (Quadro 48).

Quadro 48 – Cores dos cartões magnéticos e significado no Sistema de Serviços Interno

Cor do Cartão de Identificação	Significado no Sistema de Serviços Interno
Branco	Visitante Deve pagar pelos serviços na recepção
Vermelho	Hóspede <i>VIP Inclusive</i>
Amarelo	Hóspede Refeição completa e bebidas não alcoólicas
Marrom	Hóspede Não tem direito a bebidas nem a jantar
Verde	Cartão de proprietário no Complexo Turístico
Azul	Convidado do proprietário. Deve pagar todas as despesas no <i>check out</i>
Laranja	Visita Técnica. Direito a <i>VIP Inclusive</i> . Tem atenção especial

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Fontes Primárias – Célula Recepção

- **alinhamento e customização:** uma vez contratado o evento, outras células são integradas na efetivação do evento, de forma a atender às particularidades do contratante. As células de Hospedagem, Manutenção, Recepção, A&B, Eventos e Comercial são envolvidas;
- **pré-meeting:** às vésperas da data programada, uma nova reunião de alinhamento ocorre, em que a possibilidade de distribuição de brindes (se houver) é tratada, bem como horário de *check in*, distribuição de apartamentos, horários, agendas e outras informações necessárias aos participantes do eventos. As células de Hospedagem, Manutenção, Recepção, A&B, Eventos, Comercial e Governança são envolvidas;
- **realização do evento:** durante a realização do evento, equipes específicas ficam à disposição para manutenção e solução das necessidades dos contratantes e seus

hóspedes. As células de Manutenção, Recepção, A&B, Eventos, Governança e são envolvidas.

Hoje, a infraestrutura do Costão do Santinho para atender a esse segmento é bastante ampla, devido, principalmente, às formas de customização dos espaços (Tabela 10).

Tabela 10 – Dimensões dos espaços de eventos e capacidade em diferentes disposições

Nome	Área (m ²)	Capacidade (em disposição de)				
		Coquetel	Auditório	Escola	Banquete	“U”
Espaço Tuguá	1.800	3.000	2.650	1.380	1.500	--
Salão Cascaes	943	--	1.480	--	1.000	--
Palco Cascaes	96	--	--	--	--	--
Salão Açores	672	990	1.000	600	600	170
São Miguel + Ilha Terceira	441	660	600	368	400	90
Ilha Terceira + Pico	441	660	600	368	400	90
São Miguel	220,5	330	300	150	200	60
Ilha Terceira	220,5	330	300	150	200	60
Pico	220,5	330	300	150	200	60
Palco	47,6	--	--	--	--	--
Salão Tupi- Guarani	370	--	420	240	--	100
Tupi	185	--	200	110	110	50
Guarani	185	--	200	110	110	50
Salas de Apoio	Área (m ²)	Capacidade (em disposição de)				
		Coquetel	Auditório	Escola	Banquete	“U”
Graciosa I	24,5	--	25	15	20	15
Graciosa II	24,5	--	25	15	20	15
Graciosa I + Graciosa II	49	--	50	35	40	25
Corvo I	24,5	--	25	15	20	15
Corvo II	24,5	--	25	15	20	15
Corvo I + Corvo II	49	--	50	35	40	25
Faial I	24,5	--	25	15	20	15
Faial II	24,5	--	25	15	20	15
Faial I + Faial II	49	--	50	35	40	25
Flores I	49	50	50	35	40	25
Flores II	49	50	50	35	40	25
Flores I + Flores II	98	100	100	70	80	50
Sala VIP	39,2	--	--	--	--	15
Núcleo Cruzeiro do Sul	Área (m ²)	Capacidade (em disposição de)				
		Coquetel	Auditório	Espinha de Peixe	Banquete	“U”
Cruzeiro do Sul 1	61	--	70	35	60	35
Cruzeiro do Sul 2	58	--	60	30	60	30

Continua

Núcleo Cruzeiro do Sul	Área (m²)	Capacidade (em disposição de)				
		Coquetel	Auditório	Espinha de Peixe	Banquete	“U”
Cruzeiro do Sul 3	58	--	60	30	60	30
Cruzeiro do Sul 4	61	--	70	35	60	35
Áreas de Exposição						
Nome		Área (m²)				
Foyer		191,8				
Praça de Exposição		299				
Praça Açores		441				
Palco		33,55				
Área para refeições privativas						
Nome	Área (m²)	Capacidade (em disposição de)				
		Coquetel		Banquete		
Tenda	400	800		450		
Choupana	415	400		250		
Restaurante Açores	380	500		300		

Fonte: Costão do Santinho (2013b)

Ao analisar-se o ambiente competitivo do Costão do Santinho neste segmento, as necessidades são alteradas quando comparadas com o segmento Lazer. Em Eventos, apresentam-se como principais (i) oferecer condições simultâneas de infraestrutura e hospedagem, (ii) e serviços de customização para realidades específicas.

Dessa forma, considerando a infraestrutura apresentada e a capacidade de hospedagem com a distribuição de apartamentos (Tabela 7), o Costão do Santinho reconhece que há oito organizações concorrentes diretas, considerando especificamente os requisitos valorizados.

Na Figura 51, os concorrentes desse segmento para o Costão do Santinho são apresentados.

Importante destacar que não faz parte desta tese um comparativo no tocante à infraestrutura disponível, pois, se aqui fosse colocada, ela deveria ser analisada sob os mesmos critérios de customização apresentados.

Figura 51 – Principais resorts concorrentes – segmento Eventos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Fontes Primárias do Costão do Santinho

Nos dias atuais, o Costão do Santinho consegue integrar, em uma grande extensão geográfica, área construída e preservação ambiental, e atender, simultaneamente, a dois segmentos com interesses e expectativas diferentes. Entretanto, quando questionado sobre qual seria a principal identidade do resort, o empreendedor e presidente do Conselho de Proprietários e dono do Resort, Fernando Marcondes de Mattos, declarou:

“O Resort tem um milhão de metros quadrados, sendo dois terços de área de preservação permanente. Há 25 anos ninguém falava de ecologia. Mas eu sabia que a preservação ambiental teria um valor crescente. A preservação é a nossa identidade.”

9.2 Considerações do Autor

Uma análise da evolução do Costão do Santinho evidencia que o modelo de negócios do empreendimento e a forma de gestão por células representam duas condições que precisam ser observadas.

O modelo de negócios do empreendimento foi um ponto de atenção que o autor desta tese identificou durante sua permanência no Costão do Santinho como passível de limitação ao funcionamento do próprio empreendimento, se considerado que os proprietários têm autonomia de participação no *pool* de apartamentos e assim limitar a oferta de hospedagem no resort. No entanto, uma análise histórica dos dados mostrou que essa situação não representa nem constitui motivo de preocupação entre os gestores do empreendimento.

Nas entrevistas realizadas, nenhum dos gestores demonstrou preocupação alguma com essa situação nem creem em um cenário que apresente essa natureza.

Por outro lado, o modelo de negócios por células, com centros de custos específicos, fluxo de informação aberto e contínuo, reuniões periódicas e monitoramento das próprias atividades foi uma condição que chamou atenção do pesquisador.

Durante os cinco dias de permanência no empreendimento, todos os deslocamentos internos foram realizados com auxílio do transporte interno. Instalado na Vila 6, na escadaria que dá acesso ao pátio externo, há um telefone para chamada do serviço sempre que necessário. O funcionamento ocorre da seguinte forma: após tirar o telefone do gancho, automaticamente há um(a) recepcionista que atende à ligação e identifica sua localização, comunicando assim o transporte. Em diversas ocasiões, o pesquisador “derrubou” a ligação intencionalmente, sendo chamado pelo(a) recepcionista na sequência, com a justificativa “Senhor, a ligação caiu, mas já providenciei o seu serviço”.

Dessa forma, para observar o funcionamento interno do Sistema de Serviços, e assim analisar como ocorrem as inovações em serviços, é preciso focar nos colaboradores, que têm função essencial na construção do produto Serviço no Costão do Santinho.

Em agosto de 2013, eram 812 colaboradores, distribuídos entre as áreas de Operação (660), Comercial (85) e Administrativo (67). Dados os objetivos desta tese e realizada a apresentação da empresa selecionada para o Estudo de Caso Único Integrado, no Capítulo 10 os resultados obtidos em campo são detalhados.

10 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO A PARTIR DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

A revisão teórica permitiu identificar elementos relevantes que deveriam ser observados na organização de estudo da empresa-caso. Assim, foram organizadas dez categorias de análise, cada uma delas devidamente identificada e adequada à revisão teórica realizada (Tópico 8.2.4). Portanto, é necessário aqui frisar que as categorias de análise foram construídas durante todo o processo da revisão teórica, por meio do agrupamento dos autores e do conhecimento base referenciado.

Após uma breve apresentação do corpo de colaboradores do Sistema de Serviços do Costão do Santinho, as categorias são analisadas em função de (i) **orientação estratégica da empresa**: aponta o elemento mais importante para o sucesso dos negócios da organização e do produto comercializado em relação aos concorrentes; (ii) **compreensão do conceito inovação**: a orientação estratégica da empresa molda esse conceito, localizando-o em um *continuum* interno/externo; (iii) **compreensão da oferta do produto serviço**: o entendimento sobre qual é o produto comercializado exerce pressão sobre a forma como a inovação em serviços é realizada, podendo acontecer a partir de um pêndulo analítico em três diferentes abordagens; (iv) **análise do sistema de serviços externo (rede de relacionamentos)**: uma análise da rede de valor da empresa, inserindo os fornecedores externos como elementos importantes na proposição de valor da organização; (v) **análise do sistema de serviços interno (interação/ integração entre células)**: a organização e as células operam como um Sistema de Serviço Interno, em que a interação e a integração de recursos funcionam na proposição de valor da empresa; (vi) **análise do sistema de serviços fornecedor/cliente (ponto de contato na construção do serviço)**: os atributos que definem serviços posicionam o consumidor como “agente passivo”, condição que a partir das novas tecnologias modifica sua ação para “agente ativo” na cocriação de valor; (vii) **análise dos processos internos de controle direcionados à inovação em serviços**: análise dos processos formais empregados em cada célula e como eles funcionam a partir de uma diversidade de pessoas envolvidas em um sistema de serviços; (viii) **análise da aprendizagem organizacional**: a inovação em serviços acontece na interação de forças do ambiente e da própria aprendizagem organizacional; (ix) **organização inovadora**: ações que, aplicadas, surtiram efeito nas operações realizadas no sistema de serviços; (x)

resultados da organização: com a identificação de cinco ações que proporcionaram vantagem na construção dos serviços do Costão do Santinho e, conseqüentemente, na proposição de valor deste.

Na Figura 52, a organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 10 é apresentada.

Figura 52 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 10

Fonte: Elaborada pelo autor

Segue, assim, o desenvolvimento proposto para o presente capítulo.

10.1 Categorias de Análise

O Sistema de Serviços do Costão do Santinho é formado por 44 células, que juntas produzem e ofertam o produto resort.

Organizando essas células em três grupos, Comercial, Operacional e Administrativo, é possível identificar como o quadro de colaboradores se movimenta ao longo das temporadas, evidenciando a necessidade de observar como o Costão do Santinho operacionaliza suas ações ao mesmo tempo em que integra recursos gerados em diferentes células.

Tabela 11 – Quadro total de colaboradores do Costão do Santinho (agosto/2013)

	CALENDÁRIO						
	Ago./ 12	Set./12	Out./12	Nov./12	Dez./12	Jan./13	
Total Operacional	487	664	507	526	664	578	
Total Comercial	72	86	76	78	86	122	
Total Administrativo	54	65	63	63	65	64	
Total de Colaboradores	613	815	646	667	815	764	
	Fev./ 13	Mar./13	Abr./13	Mai/13	Jun./13	Jul./13	Ago./13
Total Operacional	656	648	635	626	670	675	660
Total Comercial	100	81	79	86	88	85	85
Total Administrativo	62	61	63	66	67	69	67
Total de Colaboradores	818	790	777	778	825	829	812

Fonte: Fonte Primária – Célula RH do Costão do Santinho

Assim, por meio de dez categorias de análise, cada qual alinhada com uma fundamentação teórica, o Costão do Santinho foi detalhado. As impressões e resultados obtidos pelo pesquisador estão organizados nos subtópicos de 10.1.1 a 10.1.10.

Isso exposto, seguem as categorias estudadas.

10.1.1 Orientação estratégica da empresa

Observar a orientação adotada por uma organização permite compreender a evolução de sua cultura, como cita Atuahene-Gima (1996), e assim verificar de que maneira as ações estratégicas são posteriormente operacionalizadas no mercado, como afirmam Kotler e

Keller (2006), e, consequentemente, fomentar mecanismos de gerar inovação. Esse foi o objetivo da primeira categoria de análise.

Durante as entrevistas, várias vezes foram citados como diferencial na proposição valor o sistema *VIP Inclusive*, a localização e a comodidade para o segmento Lazer e o *status*, segurança e infraestrutura para o segmento Eventos. Em todos os casos, os entrevistados afirmaram que a experiência era o fator principal de saída, de maneira que a própria identificação de um elemento principal como proposta de valor mostrou-se para todos os entrevistados de difícil compreensão. Uma fonte primária fez a seguinte afirmação:

“O Costão trabalha no sentido de prestar uma boa qualidade de serviço e de produtos. Produtos que são desenvolvidos aqui dentro, com uma boa infraestrutura. E o somatório disso faz com que a gente crie uma sensação de valor para o cliente.”

Portanto, na visão do entrevistado, o resultado do somatório de atividades e recursos era a única proposta de valor da Organização.

Dessa forma, dentro das orientações citadas por Kotler e Keller (2006), é possível afirmar que o Costão do Santinho é uma organização orientada para o Marketing, pois há uma preocupação em identificar os recursos internos disponíveis no Sistema de Serviços e configurá-los para que possam criar, entregar e comunicar um valor superior ao mercado-alvo escolhido. Essa condição fica claramente exposta quando se observam as ações de customização junto ao segmento Eventos e os pacotes temáticos do segmento Lazer.

“Nada é criado sem trabalhar o perfil e o canal do cliente.”

No processo de criação e oferta do produto serviço no Costão do Santinho, não é possível afirmar que haja uma célula mais importante no Sistema de Serviços. É possível, sim, afirmar que há diversas células em operação e que determinadas delas se tornam fornecedoras de serviços para outras células, em uma lógica de cadeia de suprimentos. Por sua vez, as células a jusante dessas podem estar em contato direto com o cliente em determinadas condições e assim ter, somente sob essa condição, um maior ponto de contato na cocriação de valor.

A orientação estratégica para o marketing se faz evidente no modelo de negócios, pois esta, como afirmam Davila et al (2007), acaba por definir a maneira como a empresa faz

a proposição de valor a seus clientes. O modelo organizacional por células, associado à autonomia de planejamento e recursos financeiros autogeridos, permite que cada coordenador tenha por meta obter o melhor resultado na célula por que é responsável, ao mesmo tempo em que monitora o ambiente de sua operação. Ocorre assim um processo denominado por Skarzynski e Gibson (2008) de “química combinatória” entre as diferentes equipes e que pode proporcionar o ambiente propício à inovação. Entretanto, se a orientação estratégica do Costão do Santinho permite flexibilidade na construção do serviço, organizando-se conforme o ambiente, é necessário verificar de que maneira a inovação é compreendida entre as células que operam internamente no Sistema de Serviços do resort, de modo a confirmar ou negar a proposição de Skarzynski e Gibson (2008).

10.1.2 Compreensão para o conceito inovação

Kotler e Keller (2006) afirmam que uma organização orientada para o Marketing tem por objetivo ser mais eficaz que os concorrentes, de modo que há uma atenção especial em identificar os recursos disponíveis e configurá-los conforme o mercado-alvo escolhido. A segunda categoria de análise procurou verificar a compreensão dos entrevistados para o conceito de inovação. As respostas dos entrevistados, assim como sua organização em relação aos termos de Trott (2012) e aos paradigmas de Sundbo (1995), são apresentadas no Quadro 49.

Quadro 49 - Categoria de análise 2: definição de inovação

Definições associadas à questão A2: “O que é de inovação para você?” organizadas conforme termos de Trott (2012)		Análise da definição a partir dos paradigmas de Sundbo (1995)
Termo	Definição	Paradigma/Condição
Criatividade	Pensamento de ideias novas e adequadas	
<ul style="list-style-type: none"> • “É sempre procurar estar com um olhar diferenciado diante das oportunidades que a gente tem. Quebrar o paradigma das coisas. Fazer muitas pesquisas de mercado para saber o que está acontecendo pelo mundo, nos concorrentes. É abrir a cabeça. Deixar virem as ideias, estudar os cenários, estudar as possibilidades e não simplesmente deixar do jeito que está sendo feito”. • “Novas ideias dentro de uma proposta. Redescobrir novas maneiras de atuar no mercado”. 		<ul style="list-style-type: none"> • PSE/PA • PSE/PA <p style="text-align: right;">Continua</p>

Termo	Definição	Paradigma/Condição
Criatividade	Pensamento de ideias novas e adequadas	
	<ul style="list-style-type: none"> • “É ser sustentável”. • “Inovação é a busca do novo. É inovar. É a atualização da época”. • “É buscar coisas novas. Serviços novos através de <i>benchmarking</i>”. • “É fazer diferente aquilo que você já faz. E também poder criar coisas novas, mas dentro de um parâmetro”. “Buscar coisas novas, estar abertos a coisas novas. Como nós não podemos mudar a estrutura, nós podemos ter ideias para oferecer uma qualidade, um serviço melhor”. 	<ul style="list-style-type: none"> • PT/CI • PSE/PA • PSE/PA • PT/CI • PSE/PA
Invenção	Processo de conversão de pensamentos intelectuais em um novo e tangível artefato	Paradigma/Condição
	<ul style="list-style-type: none"> • “É estar sempre reciclando. Melhorar o que já está bom”. • “Criar algo que não existe no mercado atual”. • “Processo de mudar, criar”. • “É surpreender o seu cliente”. • “Fazer algo diferenciado com um produto já existente”. • “Fazer algo diferente do que já foi feito e ser aceito coletivamente”. • “Existe a inovação tecnológica, que nesta área o Brasil ainda está muito atrasado, mas nós tentamos tirar este atraso, e a inovação de serviços, onde criamos uma identidade no mercado de realizador de eventos próprios, que são as semanas temáticas. Isso é uma inovação, porque não existia na indústria. Isso a gente criou e hoje em dia muitos nos copiam. Essas semanas são voltadas para um público-alvo específico”. • “Pode acontecer de duas formas distintas. Uma é conseguir fazer a mesma coisa de um jeito diferente. Ou poder inovar trazendo coisas que você não fazia antes, que não existiam, e que agora você passa a prestar”. • “É trazer algo novo”. • “Buscar uma coisa totalmente diferente do que atualmente a gente está fazendo”. 	<ul style="list-style-type: none"> • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA

Continua

Tecnologia	Conhecimento aplicado a produtos ou processos de produção	Paradigma/Condição
	<ul style="list-style-type: none"> • “Usar mais tecnologia. Adaptar a tecnologia para as nossas necessidades”. • “Trazer atividades atrativas que contemplem o maior número de pessoas com qualidade, com menos mão de obra possível”. • “Inovação pode ser um modelo organizacional, como o Costão do Santinho”. • “Inovação é você atender a uma expectativa da outra parte, que não seja explícita. É criar soluções para demandas que ainda não tenham sido percebidas da outra parte e que criadas, em resposta, elas se encaixam e atendam”. • “O Resort pode inovar, no nosso caso, quando busca melhorias em produtos, tentando melhorar o trabalho da nossa equipe diante da estrutura”. • “Para a melhoria do trabalho, no contexto geral que seja realmente uma melhoria, tanto o colaborador, para a empresa, para o resultado financeiro da empresa”. 	<ul style="list-style-type: none"> • PT/CI • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA

Legenda: (PE/PC) Paradigma como Empreendedorismo/ Predominantemente Centrada; (PT/CI) Paradigma Tecnológico/ Condição Intermediária; (PSE/PA) Paradigma como Solução Estratégica/ Predominantemente Aberta.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas, utilizando os termos de Trott (2012) e os paradigmas de Sundbo (1995)

Há de destacar que, dos 25 entrevistados, dois não conseguiram definir inovação e um respondeu de forma confusa, não sendo possível aplicar a nenhum dos termos propostos por Trott (2012):

“Os pontos de localização é um ponto de inovação do Costão.”

Observando as definições, há de resgatar a afirmação de Drucker (1986), quando afirma que a inovação é uma função empresarial, de modo que a cultura da organização molda o pensar e a forma como se entende o próprio conceito. Se considerado que a orientação estratégica da empresa exerce influência na evolução da cultura da organização, como afirma Atuahene-Gima (1996), é preciso considerar que, no Costão do Santinho, a equipe que forma o Sistema de Serviços Interno formaliza, na definição do conceito de inovação, a orientação estratégica adotada: Marketing.

Entre os entrevistados do Costão do Santinho, a maioria foca a criatividade e a invenção como termos relevantes na definição do conceito. Dessa forma, a empresa concretiza o

que se entende pelo conceito em ações e produtos, o que, como afirma Robertson (1967), a depender da novidade proposta, pode alterar o comportamento social. Aplicada na empresa-caso, a alteração do comportamento social está restrita ao produto oferecido pelo resort, como afirma um dos entrevistados transcrito no Quadro 49 e novamente aqui repetido:

“Existe a inovação tecnológica, que nesta área o Brasil ainda está muito atrasado, mas nós tentamos tirar este atraso, e a inovação de serviços, onde criamos uma identidade no mercado de realizador de eventos próprios, que são as semanas temáticas. Isso é uma inovação, porque não existia na indústria. Isso a gente criou e hoje em dia muitos nos copiam. Essas semanas são voltadas para um público-alvo específico”.

Quando resgatados os paradigmas de Sundbo (1995) e observadas as etapas prévias de planejamento e construção do Costão do Santinho, o resort esteve focado, inicialmente, na realização profissional de um empresário (Paradigma 1: a inovação como empreendedorismo). Nesse caso, a inovação observa o indivíduo e seu comportamento, ou, como cita Christian (1963), por uma “mente criativa”, razão que o torna responsável pela criação de um negócio, idealizador de um novo produto ou definidor do caminho de uma organização por meio de novos processos, como destaca Sundbo (1995). Essa definição é muito bem representada nas palavras do próprio diretor presidente:

“O Resort tem que ter uma identidade, tem que ter uma cara da cidade. Colonização portuguesa, que é o nosso caso, que prevaleceu na arquitetura, nos arcos, na pintura. Antes de iniciar o projeto, nós tínhamos uma maquete. A execução do projeto levou 12 anos, coisa desse tipo. Naquela ocasião, 25 anos atrás, não estava na mídia a preocupação ecológica, a preocupação cultural como está hoje. *Male male* se falava em ecologia. Ninguém sabia o que era ecologia.”

Na ação empreendedora, como afirma Baptista (1997), o risco e a ação são presentes, condição que faz do processo inovador uma exposição à incerteza, sem garantia do sucesso *ex-ante*. Essa condição foi ilustrada na ocasião da apresentação da maquete do Costão do Santinho para 200 convidados, e consequentemente do modelo de negócio proposto:

[...] Amigos e convidados, diante da maquete, admiravam o ambiente, mas alguns sussurravam baixinho, para eu não ouvir. Alguém, após o jantar, denunciou o que eles comentavam entre si: “Que belo projeto! Mas este Marcondes está louco”. (MATTOS, 2007, p. 195).

Nos dias atuais, o modelo de *pool* de investidores para viabilização de imóveis comerciais é comum. No entanto, se pensado que esse modelo de negócios foi proposto pelo empresário a investidores no ano de 1989, a afirmação de Herbig, Golden e Dunphy (1994) de que a decisão da ação empreendedora tende a tornar-se o combustível em economias modernas, podendo alterar a própria condição da competição, igualmente se confirma. O Costão do Santinho é um empreendimento imobiliário que teve um agente norteador (o empreendedor) e a coparticipação financeira de diversos atores (investidores), o primeiro responsabilizando-se pela construção, administração e remuneração dos investidores, enquanto o segundo é remunerado pelo capital investido e tem liberdade para agir conforme o próprio interesse (optando por deixar o imóvel adquirido no *pool* de apartamentos que é comercializado pelo resort, sendo remunerado por isso, ou excluindo o imóvel desse *pool*, podendo utilizá-lo para uso pessoal, porém usufruindo da valorização do investimento).

Portanto, dos cinco pontos-chave de Burgelman (1983), que analisa a ação empreendedora como elemento estratégico – (1) *diversidade*; (2) *gestão da diversidade*; (3) *gestores da organização*; (4) *manutenção do equilíbrio*; (5) *novas abordagens gerenciais e arranjos administrativos inovadores* –, é possível afirmar que todos estiveram presentes nesse primeiro momento.

Dessa forma, os próprios pontos-chave citados por Burgelman (1983), após a concretização do empreendimento, naturalmente direcionaram o Costão do Santinho para o 3º Paradigma de Sundbo (1985), de inovação como solução estratégica, principalmente quando se resgata a proposição de Levitt (1960) de que somente com a exploração das possibilidades com novos produtos é que o mercado passa a existir. A afirmação de Levitt (1960) é expressa por um dos entrevistados quando questionado sobre como inovar:

“De olhos bem abertos no que está acontecendo na esfera global, no comportamento do turista, no comportamento do perfil do público-alvo.”

Faz-se necessário assim resgatar na literatura a afirmação de Levitt (1960), quando orienta sobre a necessidade de observar as ações externas da organização para além da criação de um produto superior. Portanto, no Costão do Santinho, se em um primeiro

momento a inovação esteve centrada na figura do empreendedor e na proposta de um novo modelo de negócios para investidores, posteriormente, essa mesma inovação, quando concretizada fisicamente no empreendimento, se torna dependente das relações sociais como arranjo produtivo, tanto dos atores internos quanto externos, conforme destacam Jensen e Beckman (2009), tornando-se assim integrante de um sistema social, definição citada também por Fuglsang e Sundbo (2005).

A partir deste ponto da tese, o sistema social de Jensen e Beckman (2009) será tratado como Sistema de Serviços, conforme afirmação de Ballantyne e Varey (2008), recordando, na definição desses autores, que toda empresa é integrante de um sistema de serviços e que a proposição de valor do marketing de serviços existente na interação fornecedor/cliente é o resultado da transferência de recursos de diferentes atores na rede de relacionamentos da organização e do processo de aprendizagem organizacional.

Portanto, essa nova condição faz com que o empreendimento Costão do Santinho, que nasce com a Atividade Hospedagem, no segmento de Turismo, se identifique com uma posição de inovação aberta, combinando, a partir de então, ideias e especializações internas e externas na composição da própria arquitetura como fornecedor de serviço, reiterando assim a afirmação de Chesbrough (2007, p. 22) de que a inovação passa a ser “um processo cada vez mais aberto, graças à crescente divisão do trabalho”.

Importante resgatar neste ponto da tese a reflexão de Fagerberg, Fosaas e Sapprasert (2012) de que o “sistema de inovação” começa a surgir entre os anos de 1970 e 1989, ganhando projeção nos anos posteriores a 1990, período que coincide com o lançamento do empreendimento Costão do Santinho.

Desde então, com o próprio horizonte de negócios do empreendimento, as inovações passaram a ocorrer e a ser percebidas em diferentes perspectivas pelos atores integrantes no Sistema de Serviços. Essa situação se mostra evidente quando se analisam as respostas às questões “Como você entende a inovação segundo o Resort Costão do Santinho?” e “Como um resort pode inovar?”.

Quadro 50 – Categoria de análise 2: Como você entende a inovação segundo o Costão do Santinho?

Definições associadas à questão B2: “Como você entende a inovação segundo o Resort Costão do Santinho”, organizadas conforme termos de Trott (2012)		Análise da definição a partir dos Paradigmas de Sundbo (1995)
Termo	Definição	Paradigma/Condição
Criatividade	Pensamento de ideias novas e adequadas	
<ul style="list-style-type: none"> • “Estaria lutando para ser sustentável.” • “No modelo de remuneração, um sistema de meritocracia.” • “Costão busca inovar dentro das limitações financeiras que possui, buscando aprimorar através de observações em outros hotéis.” • “Existem “n” formas, não existe uma forma única de como o Resort pode inovar, porque ai já deixaria de ser inovação. Inovar não existe um jeito único. Existem inovações que fogem àquela metodologia. Não tem uma forma única de você inovar. A imprevisibilidade esta inerente à palavra inovação para mim.” 		<ul style="list-style-type: none"> • PT/CI • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA
Invenção	Processo de conversão de pensamentos intelectuais em um novo e tangível artefato	Paradigma/Condição
<ul style="list-style-type: none"> • “Renovando, mudando os pacotes de olho no mercado.” • “Se você não melhora, não transforma seus serviços, você perde cliente. Exemplifico com o nosso spa 100% orgânico.” • “Acho que temos muito a melhorar. O mercado está no mesmo ritmo que a gente. Para inovar em um resort precisa de muito investimento, por isso demora mais, demanda mais tempo e dinheiro para implantação.” • “Criar experiência em diferentes períodos.” • “Essa busca constante de trazer novidades para proporcionar experiências únicas para o hóspede.” 		<ul style="list-style-type: none"> • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA

Continua

Tecnologia	Conhecimento aplicado a produtos ou processos de produção	Paradigma/Condição
<ul style="list-style-type: none"> • “Inovar na Gestão de Pessoas, no próprio relacionamento com a equipe de trabalho. Na forma como entendemos o nosso público para poder surpreender. Acompanhar quem é o cliente interno e o externo para de repente rever procedimentos para ir acompanhando essa evolução do nosso público.” • “Novas propostas de atendimento, programação, otimização dos recursos e espaços.” • “A segmentação do público para ter um serviço de excelência.” • “Trazer atividades atrativas que contemplem o maior número de pessoas, com qualidade e menos mão de obra possível.” • “Fazer dinâmica de grupo voltada para motivação. Reuniões de executivos que coloquem em prática a cultura da empresa.” • “Tentar, através de pesquisa, entender a demanda e traduzir isso em plano de ação que atenda às demandas pesquisadas. Uma questão também é você prestar atenção no mercado, se existe algum concorrente fazendo alguma coisa diferente e observar o que está acontecendo e se você tem condições de copiar, ou simplesmente, copiar de uma forma diferente que gere um resultado melhor.” • “O Costão vem buscando essa inovação e vejo uma nítida evolução dessa busca pela inovação em vários setores, como custos, serviços, investimentos em treinamento. Então a empresa, apesar de ser familiar, ela enxerga essa necessidade de buscar o novo.” • “O resort pode inovar, no nosso caso, quando busca melhorias em produtos, tentando melhorar o trabalho da nossa equipe diante da estrutura.” • “O diretor, o presidente não tem contato direto aqui. Ele está focado com problemas burocráticos, papeladas. O funcionário que trabalha direto com o público, ajudando a diretoria, acredito que isso ajuda bastante a inovar. Porque nós escutamos o hóspede perguntando, o hóspede opinando. E levar isso para a diretoria é primordial.” • “A troca de informação entre as pessoas que estão na operação e na direção. O canal de informação é primordial.” 		<ul style="list-style-type: none"> • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PT/CI • PSE/PA • PSE/PA

Legenda: (PE/PC) Paradigma como Empreendedorismo/ Predominantemente Centrada; (PT/CI) Paradigma Tecnológico/ Condição Intermediária; (PSE/PA) Paradigma como Solução Estratégica/ Predominantemente Aberta.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas, utilizando os termos de Trott (2012) e os Paradigmas de Sundbo (1995)

Quadro 51 – Categoria de análise 2: Como um resort pode inovar?

Definições associadas à questão C2: “Como um resort pode inovar?”, organizados conforme termos de Trott (2012)		Análise da definição a partir dos Paradigmas de Sundbo (1995)
Termo	Definição	Paradigma/Condição
Criatividade	Pensamento de ideias novas e adequadas	
	<ul style="list-style-type: none"> • “Necessidade de busca do novo.” • “Ser mais maleável, mais flexível. Hoje as pessoas buscam ter uma vivência diferente.” 	<ul style="list-style-type: none"> • PSE/PA • PSE/PA
Invenção	Processo de conversão de pensamentos intelectuais em um novo e tangível artefato	Paradigma/Condição
	<ul style="list-style-type: none"> • “Através de novas ideias para o mercado, para os hóspedes, novos serviços.” • “Prestando muita atenção nos clientes, na demanda que eles geram, tentando analisar quais são as características das pessoas que estão frequentando e tentando mapear quais são essas características. E, através do mapeamento dessas características, você criar situações que gerem essa satisfação para essas características, vamos dizer assim.” 	<ul style="list-style-type: none"> • PSE/PA • PSE/PA
Tecnologia	Conhecimento aplicado a produtos ou processos de produção	Paradigma/Condição
	<ul style="list-style-type: none"> • “Se estivermos abertos, vem muita inovação por aí. A (<i>nome da profissional</i>) apresentou um estudo do novo público, que antes ele vinha sem pesquisar sobre o resort e chegava aqui para conhecer. Hoje ele já sabe tudo. Ele vem com todas as informações.” • “Treinamento e acompanhamento do mercado.” • “Busca de tecnologia, conhecimento, mão de obra capacitada, pessoal bem treinado.” • “Pesquisar o que está no mercado. Não só no mercado de resort. Conhecer novas tecnologias e aplicativos.” • “Alterando o serviço oferecido para o cliente. Na verdade seria mais em relação ao lazer e esporte. Na parte estrutural teria poucas mudanças.” • “Buscando as melhores práticas do mercado, com uso de pesquisas junto ao cliente para identificar de que forma gerar valor ao cliente.” • “De olhos bem abertos no que está acontecendo na esfera global, no comportamento do turista, do comportamento do perfil do público-alvo.” 	<ul style="list-style-type: none"> • PSE/PA • PSE/PA • PT/CI • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA • PSE/PA

Legenda: (PE/PC) Paradigma como Empreendedorismo/ Predominantemente Centrada; (PT/CI) Paradigma Tecnológico/ Condição Intermediária; (PSE/PA) Paradigma como Solução Estratégica/ Predominantemente Aberta.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas, utilizando os termos de Trott (2012) e os Paradigmas de Sundbo (1995)

Após exposição das definições, faz-se necessário resgatar na literatura a citação de Lipovetsky (2007, p. 43) de que “o apogeu de uma mercadoria não é o valor signo diferencial, mas o valor experiencial”. Sendo o Costão do Santinho um resort, cujo produto é a prestação de serviço por meio de diversas atividades, como lazer, entretenimento e alimentação, estas são construídas por meio da interação de diferentes células, cada qual manuseando diferentes recursos, que, organizados, formam o Sistema de Serviços Interno. Dessa forma, as definições obtidas para as três questões sobre inovação trouxeram particularidades do respondente e da célula da qual ele participa.

Como afirma Arbix (2010), a inovação tem seu desenlace em um produto ou processo que é oferecido posteriormente ao mercado, podendo estar centralizada em um dos três paradigmas propostos por Sundbo (1995), como a personificação de um indivíduo (paradigma do empreendedorismo), em um novo produto (paradigma tecnológico) ou mesmo no modelo proposto para a organização (paradigma da solução estratégica). No entanto, sendo o Costão do Santinho um fornecedor de serviços, as definições foram citadas sob as mais diferentes formas.

Organizando as definições nos paradigmas de Sundbo (1995) – em que (i) predominantemente centrada se posicionada no paradigma de inovação tratada como empreendedorismo (esforço de um indivíduo), (ii) intermediária se passível de ser localizada em uma estrutura de pesquisa (paradigma tecnológico), e (iii) predominantemente aberta se tratada como solução estratégica –, é possível afirmar que no Costão do Santinho, apesar de ser esta uma empresa familiar, a inovação é percebida e tratada pelos colaboradores, em sua maioria, como Solução Estratégica, portanto de caráter predominantemente aberto.

	<i>Predominantemente Centrada</i>	<i>Condição Intermediária</i>	<i>Predominantemente Aberta</i>
Questão	Paradigma 1 Inovação como Empreendedorismo	Paradigma 2 Inovação como Tecnologia	Paradigma 3 Inovação como Solução Estratégica
A2	0	3	20
B2	0	2	17
C2	0	1	10

Figura 53 – Análise das respostas às questões acerca de inovação

Fonte: Elaborada pelo autor a partir das entrevistas e organizada conforme os paradigmas de Sundbo (1995)

Uma das formas de o autor desta tese verificar o quanto a inovação é tratada como Solução Estratégica, portanto de caráter predominantemente aberto, foi identificar as inovações presenciadas pelos mesmos colaboradores no período durante o qual cada um integra o Sistema de Serviços Interno do Costão do Santinho.

Entretanto, antes de verificar como as inovações em serviços são percebidas pela empresa-caso, fez-se necessário compreender qual a oferta do produto serviço do Resort Costão do Santinho.

10.1.3 Compreensão para a oferta do produto serviço

A despeito da dificuldade de estabelecer um conceito dominante para serviços, como destacou a revisão da literatura com os autores referenciados (HILL, 1977; RATHMELL, 1996; GADREY, 2000; GALLOUJ, 2002; GRONROOS, 2004; LOVELOCK; WRIGHT, 2004; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; PALMER, 2005; GUMMESSON, 2007; VARGO; LUSCH, 2008a e 2008b; HOFFMAN et al, 2009; KOTLER; KELLER, 2012), a terceira categoria de análise procurou identificar, junto aos colaboradores do Costão do Santinho, qual a compreensão para a oferta do produto serviço comercializado pelo resort.

Antes de apresentar os resultados, faz-se necessário mencionar aqui que, durante as entrevistas, a questão A3 (“*Qual é a principal oferta/produto do Resort Costão do Santinho a seus clientes?*”) foi a que mais necessitou ser explicada. Para a maioria dos entrevistados, foi necessário explicar o binômio oferta/produto presente na pergunta, assim, em sua maioria, a palavra “serviços” foi utilizada pelo pesquisador como forma de minimizar a incompreensão.

Vale recordar a observação de Vargo e Lusch (2008b) sobre o emprego da expressão “serviço” no singular, em substituição ao plural “serviços”: afirmam os autores, “serviço” no singular sugere o uso de recursos específicos em benefício de outra entidade, enquanto “serviços”, no plural, reflete a produção intangível de um produto. Essa condição ficou expressa na resposta de um entrevistado.

“Hospedagem com estrutura para eventos, qualidade dos eventos realizados, ambiente agradável, oferecer uma ‘experiência’ única”

Nota-se que o entrevistado fez uso, simultâneo, da integração de recursos específicos entre duas células, Hospedagem e Eventos, para compor a oferta/produto do resort – “*qualidade dos eventos realizados*” –, enquanto o resultado da interação desses recursos nas duas células construiu o “produto comercializado” – “*Oferecer uma ‘experiência’ única*”. Nesse caso, a observação de Vargo e Lusch (2008b) foi confirmada.

Por outro lado, algumas respostas procuraram caracterizar serviços com relação à mercadoria, sendo apresentadas, como destaca Gadrey (2000), em dois tipos de resposta: (1) uma estritamente baseada em critérios técnicos e (2) outra que observou as situações de serviço, como resultado simultâneo (sociotécnico):

“(1) A principal oferta como hotelaria é a hospedagem. Esse é o produto de qualquer hotelaria. Acabaram os 695 apartamentos, acabou o que eu tenho para vender. (2) Mas como resort não posso vender só hospedagem, tem os serviços agregados, a experiência”.

No entanto, como argumentam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 53), “em um ambiente de serviços, o processo é o produto. A presença do cliente no processo dos serviços anula a perspectiva de sistema fechado, observada na manufatura”, de modo

que, em sua maioria, a experiência foi citada como a oferta/produto do Costão do Santinho, obtida a partir da cocriação Fornecedor/Cliente.

“Uma experiência. Oferecemos uma experiência diferente. A gente não vende cama. A gente não vende comida, não vende ponto de internet. A gente vende uma experiência para o hóspede, tanto de lazer quanto de eventos”.

No Quadro 52, são apresentadas as principais compreensões dos colaboradores para a questão A3.

Quadro 52 – Categoria de análise 3: Qual é a principal oferta/produto do Resort Costão do Santinho?

Definições associadas à questão A3: “Qual é a principal oferta/produto do Resort Costão do Santinho a seus clientes?”

- “Vender experiências, tem um diferencial que abrange os dois públicos(lazer e eventos), uma flexibilidade, adaptabilidade a quem estamos atendendo.”
- “Entretenimento mesmo para lazer. Para evento é pelo *status* que o Costão alcançou, fazer um evento aqui dá certo glamour.”
- “O próprio lugar, né, praia, Florianópolis e tem o Spa e o Golf.”
- “Atendimento seria o principal produto.”
- “A oferta é ter tudo nesse mesmo lugar. Está tudo concentrado, ele não precisa sair daqui, tem seis opções de restaurante diferentes, tem equipe de recreação o dia todo com atividades, deixar seu filho com a equipe tranquilo, os pais podem relaxar.”
- “É a *family* resort. Ter uma estrutura onde a família se sinta segura e tenha entretenimento.”
- “Vender esse sonho, de estar num lugar bacana que você não vai se preocupar com nada... Esse conforto com glamour, com serviço impecável, um conjunto de coisas.”
- “Eu penso que o melhor produto do Costão sejam os funcionários, o que faz a diferença mesmo é quem tá ali no *tête à tête* com o cliente.”
- “A praia. Eu acho maravilhosa essa praia. Eu falo isso por quê? Porque a praia quando está sol, está lindo, está maravilhoso, o final de semana as pesquisas são boas, é um 8 ou 9. Agora se está nublado, se está chovendo e eles têm que ficar enfurnados o tempo todo, a pesquisa cai. É fatal isso.”
- “Hospedagem junto com a estrutura. Alimentação, entretenimento e descanso.”
- “Diversão e descanso para lazer. Para eventos: ter todas as áreas de eventos junto com a hospedagem para eles é um benefício, o fato de ter tudo no mesmo local.”
- “Eu posso até enxergar, por exemplo, porque que o evento vem fazer no Costão do Santinho? De repente ele tem a mesma visão da pessoa que vem a lazer. Olha lá vai ser legal, porque, além da estrutura, nós vamos passar umas férias. Talvez muito isso, nós temos a praia, temos a estrutura, enfim temos o bom atendimento, nós temos bons restaurantes. Então a princípio quem vai passar as férias, principalmente, quem tem filhos, a família, enfim... pensa no Resort. E quem vai fazer eventos, além da estrutura para acomodar todo o evento, acaba pensando um

Continua

Definições associadas à questão A3: “Qual é a principal oferta/produto do Resort Costão do Santinho a seus clientes?”

pouco nisso também. Qual é a praia? Enfim, qual é a cidade? Qual é o espaço?.”
“Entretenimento.”

- “Hospedagem com estrutura para eventos, qualidade dos eventos realizados, ambiente agradável, oferecer uma ‘experiência’ única.”
- “Uma experiência. Oferecemos uma experiência diferente... a gente não vende cama, a gente não vende comida, não vende ponto de internet. A gente vende uma experiência para o hospede tanto de lazer quanto de eventos.”
- “Massagens.”
- “Principal oferta como hotelaria é a hospedagem, esse é o produto de qualquer hotelaria. Acabaram os 695 apartamentos, acabou o que vender. Mas como resort não posso vender só hospedagem, tem os serviços agregados, a experiência.”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

Sendo, portanto, o produto serviços resultado da interação de recursos existentes em um Sistema de Serviços, como afirmam Ballantyne e Varey (2008), de forma que a proposição de valor do marketing de serviços é obtida por meio da transferência de diferentes recursos entre os atores presentes na rede de relacionamentos da organização e da aprendizagem organizacional, a questão B3 incitou os entrevistados a responderem “*Qual é a importância de sua célula na construção desta ‘oferta/produto’ do Resort Costão do Santinho para o cliente?*”.

Neste ponto de análise, tornou-se evidente a inexistência de um sistema fechado em serviços, como ocorre com a manufatura, argumento citado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005). Na construção da oferta/produto do Costão do Santinho, o fluxo de processos entre as diferentes células que compõem o Sistema de Serviços Interno faz uso de unidades específicas que, juntas, compõem o produto comercializado.

Confirma-se, assim, a citação de Gronroos e Voima (2013) de que uma organização faz uso de diferentes recursos e etapas na proposição de valor, mas, no ponto de contato entre Fornecedor/Cliente, ocorre o valor de troca como resultado único no tempo (cocriação de valor), com o posterior valor de uso por parte exclusiva do hóspede.

No Quadro 53, respostas de células selecionadas para a questão B3 são apresentadas.

Quadro 53 – Categoria de análise 3: Qual a importância de sua célula na construção da oferta/produto do Resort Costão do Santinho?

Respostas associadas à questão B3: “Qual é a importância de sua célula na construção desta oferta/produto do Resort Costão do Santinho para o cliente?”. Células selecionadas.	
Célula	Resposta
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • “Total. É fundamental, temos treinamentos e cursos voltados exclusivamente para serviços e que fazem ter essa compreensão mais sistêmica da coisa. Qualquer aprendizado é válido na hora de atender um hóspede. Oferecemos treinamento de paisagismo porque os hóspedes querem saber qual é a planta nativa que está plantada na Vila 6.”
Recepção	<ul style="list-style-type: none"> • “Informação para lazer. Evento é agilidade de <i>check in</i>, <i>check out</i>. Para um evento começamos no dia anterior. Fazemos envelopes individuais com mapinha, cartão-chave, tudo ali dentro. No dia do evento vai uma pessoa no ônibus e passa todas as informações do hotel... transporte interno, pacotes. O hóspede desce do ônibus, pega o envelope e pronto, ‘tá feito’ o <i>check in</i> dele. Esse sistema do <i>check in</i> existe há mais de nove anos.”
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • “A programação diferenciada, que outros resorts não têm e estão começando a ter. Para algumas temáticas temos assessoria externa, tanto na hora de elaborar uma ação quanto na colaboração em vendas.” • “Tudo é criado no comercial.”
Ecologia	<ul style="list-style-type: none"> • “A parte da informação. O hóspede sai com uma carga maior de informação sobre a questão de fauna, flora, natureza, sítio arqueológico. Tem o turismo de observação.”
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • “A programação é mais feita por temáticas mesmo. Todo ano, junto com a agência de publicidade, é montada uma campanha em cima desse cronograma de temáticas.”
Hospedagem	<ul style="list-style-type: none"> • “Essencial.”
Recreação	<ul style="list-style-type: none"> • “É lazer. Estamos na linha de frente. Temos atividades que ficamos umas duas horas em contato com o cliente, andando de bicicleta, e tal e, mesmo sem perguntar, os clientes acabam comentando sobre sua hospedagem. A célula de lazer é um mediador do hotel e do hóspede. A gente faz esse link e detecta muitas coisas ali. E tem crianças que só voltam pelo tio fulano de tal, tem hóspedes <i>habitués</i>. A recreação é o coração do resort, tem sentimento, mexe com as emoções das pessoas”
A&B	<ul style="list-style-type: none"> • “65% do tempo de um hóspede aqui dentro, ele está em contato direto com alimentos e bebidas.”

Continua

Respostas associadas à questão B3: “Qual é a importância de sua célula na construção desta oferta/produto do Resort Costão do Santinho para o cliente?”. Células selecionadas.	
Célula	Resposta
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> “É complicado falar (...) Eu diria que o conjunto das células em que eu estou envolvido (Financeiro, Contabilidade, TI, Recursos Humanos e Compras com almoxarifado), a célula que suporta as demais células, que tem condições de prestar essa acolhida ao hóspede e atende às necessidades deles aqui. Como nosso negócio é o nosso funcionário direto com o consumidor, ele praticamente é o hotel em ação ali, não é aquela coisa física como um carro: se ele não quebrar, tá andando e tá tranquilo. Não, o nosso ele tem um contato com o funcionário, se o funcionário não tem um bom contato, ele sai com uma má impressão do hotel.”
RH	<ul style="list-style-type: none"> “Direto. Eu abraço a empresa inteira.”
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> “O departamento é responsável por todo o detalhamento do evento, auxilia os clientes de forma a esclarecer as dúvidas, estruturando de forma a otimizar o lucro para o hotel. Elabora relatórios, ordens de serviços. Quanto mais complexo o cliente (maior número de solicitações, serviços a serem atendidos no evento), maior o número de supervisores responsáveis.”
TI	<ul style="list-style-type: none"> “É fundamental para uma série de fatores, primeiro porque é ela que cola todas as outras células, possibilita a comunicação delas, a estruturação e a organização delas. Outro ponto, gosto sempre de diferenciar a indústria de serviços da indústria clássica, vamos dizer assim. O nosso serviço é oferecido para o cliente através de mão de obra. A gente não tem uma grande máquina que corta o metal, que funde o ferro, como no caso de uma metalúrgica, em que as máquinas fazem boa parte do trabalho. Aqui, boa parte do trabalho são as pessoas que fazem. Aqui são essencialmente as pessoas que oferecem os serviços. Para fazer a comida, arrumar a cama, para sorrir para o cliente, recebê-lo, conversar com ele. Quando se tem muitos atores envolvidos, trabalhando juntos, a informação precisa fluir para eles. Existe um caminhar de informação que precisa ser organizado para conseguir prestar esse tipo de serviço de forma harmoniosa, de forma satisfatória.”
Spa	<ul style="list-style-type: none"> “O Costão não vive sem o spa, acho. Porque é um diferencial muito grande. Você vai num resort de praia, que tenha recreação, mas, se não tem o spa, falta uma peça. E um spa de qualidade ele complementa todos os serviços que você oferece, a qualidade do spa engrandece seu lazer, engrandece seu evento.”
CRM	<ul style="list-style-type: none"> “É vital. Nada é criado sem trabalhar o perfil e o canal do cliente.”

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas em células selecionadas

Neste ponto da tese, após ter estabelecido a compreensão da oferta produto serviço para a empresa-caso, retoma-se a afirmação de que no Costão do Santinho, apesar de ser esta

uma empresa familiar, a inovação é percebida e tratada pelos colaboradores, em sua maioria, como Solução Estratégica, portanto de caráter predominantemente aberto.

Partindo, assim, do pressuposto de Dahlander e Gann (2010) de que não há inovação no isolamento, sendo todo processo de inovação consequência de um fluxo e refluxo contínuo de conhecimento, as diferentes citações dos entrevistados foram organizadas no contexto que motivou seu surgimento e no conjunto de componentes necessários para sua viabilização.

Dessa forma, dois autores referenciados foram utilizados: (i) Huizingh (2011), que observa a inovação como resultado das características internas e externas da organização, e (ii) Carlsson et al (2002), que afirma que a inovação deve ser tratada como um sistema, portanto como um conjunto de componentes inter-relacionados.

Huizingh (2011) destaca que o ambiente competitivo de uma organização é elemento motivador nas inovações abertas. Assim, por **característica interna**, compreende-se a **condição demográfica** (número de empregados, vendas, lucro, idade da organização, localização, *market share*, tipos de propriedade) e a **condição estratégica** (orientação, aspectos ou metas de estratégias de inovação, concorrentes históricos e novos entrantes, cultura organizacional), enquanto, por **característica externa**, as ocorrências às quais está exposta a organização, como a atividade em que ela atua (Hospedagem), o segmento (Turismo) e o setor (Serviços).

Por sua vez, Carlsson et al (2002) destacam que os sistemas, quando inter-relacionados para um objetivo comum, atuam com um conjunto de componentes (partes envolvidas diretamente no funcionamento do sistema), relacionamentos (ligações entre os componentes) e atributos (propriedades dos componentes e as relações existentes).

No Quadro 54, é apresentada a análise.

Quadro 54 – Categoria de análise 3: Quais foram as principais inovações que o Resort Costão do Santinho fez desde que você é colaborador na empresa?

“Quais foram as principais inovações que o Resort Costão do Santinho fez desde que você é colaborador(a) na empresa?”.					
Respostas	Motivações (HUIZINGH, 2011)		Inovação em Sistema (CARLSSON et al, 2002)		
	Característica Interna	Característica Externa	Componentes	Relacionamentos	Atributos
Contratação de gestores para células específicas (A&B)	Condição Estratégica: Alto índice de reclamação dos hóspedes quanto à qualidade das refeições e cardápios disponíveis, com a perda da medalha de melhor Resort de Praia do Brasil em 2011.	Resorts concorrentes passaram a oferecer cardápios segmentados, atendendo a diferentes perfis de hóspedes.	Contratação de um gerente específico para Alimentos e Bebidas, com contratação de <i>chefs</i> de cozinha, modificação de cardápios e investimento em equipe de atendimento (garçons).	<p>Maior comunicação entre os componentes da célula A&B (<i>chefs</i>, cozinheiros, garçons);</p> <p>Maior controle sobre fornecedores (Sistema de Serviços Externo).</p>	<p>Investimento em treinamento, exigindo do garçom proatividade em identificar a necessidade do hóspede durante sua permanência nos restaurantes;</p> <p>Visita constante aos fornecedores.</p>
Estruturação na área de treinamento	<p>Condição Estratégica: A área de Treinamento, na pesquisa de avaliação do clima organizacional em 2011, foi a pior avaliada, com alto índice de insatisfação.</p> <p>Condição Estratégica: alto impacto na qualidade do serviço comercializado.</p>	Dificuldade de obter mão de obra qualificada disponível no mercado.	Reestruturação da célula de Recursos Humanos, com contratação de profissional específico e estabelecimento de programas de treinamento.	<p>Criação de frentes de treinamento: (1) líderes e coordenadores de células; (2) supervisores de áreas operacionais e (3) colaboradores em geral; Investimento em desenvolver multiplicadores para treinamentos de recém-contratados;</p> <p>Customização dos treinamentos aplicados por fornecedores externos.</p>	<p>Definição de procedimentos por células e áreas;</p> <p>Informação sobre utilização correta de novos produtos adquiridos pela célula Governança e Manutenção, em operações rotineiras desses setores.</p> <p>Reuniões prévias para direcionamento dos objetivos do treinamento com fornecedores.</p>
Sistema <i>VIP Inclusive</i>	Condição Demográfica: Impacto nas vendas, com perda de hóspedes para navios cruzeiros.	Aumento dos navios cruzeiros na costa brasileira, que ofereciam serviço de <i>all inclusive</i> .	Estabelecimento de uma norma social de que em resort, toda alimentação deve estar inclusa no serviço.	<p>Maior controle sobre os custos e qualidade dos produtos;</p> <p>Maior controle sobre fornecedores.</p>	<p>Definição de um custo máximo por refeição, com procedimentos de preparo por cardápio, conforme sazonalidade;</p> <p>Visita constante aos fornecedores.</p>

Continua

“Quais foram as principais inovações que o Resort Costão do Santinho fez desde que você é colaborador (a) na empresa?”.

Respostas	Motivações (HUIZINGH, 2011)		Inovação em Sistema (CARLSSOM et al, 2002)		
	Característica Interna	Característica Externa	Componentes	Relacionamentos	Atributos
Construção do espaço salão Tuguá para 2.500 pessoas	Condição Estratégica: investimento em atender a empresas, que necessitavam de grande espaço para realizar eventos corporativos.	Carência no mercado hoteleiro de organizações que ofereciam, simultaneamente, hospedagem, atrativos para a equipe do contratante e infraestrutura completa em eventos.	Formação de uma equipe multidisciplinar, constituída por diferentes células (Eventos, Governança, Operações, Recepção, Comercial, Segurança).	Estabelecimento de procedimentos em três etapas distintas, cada qual envolvendo diferentes células: (1) negociação e fechamento do evento; (2) reunião de alinhamento pré-evento e (3) supervisão e monitoramento do evento.	Customização dos ambientes e infraestrutura, de acordo com as necessidades da empresa contratante.
Criação dos pacotes temáticos	Condição Demográfica: baixa dependência do sol e praia. O Costão do Santinho está localizado na região Sul do Brasil; Condição Estratégica: atender a diferentes públicos, com segmentação de atrações conforme período do ano.	Oportunidade de mercado: inexistência de pacotes temáticos oferecidos por outras organizações integrantes do Ambiente Competitivo do Costão do Santinho.	Formação de uma célula específica para criação de pacotes temáticos para o público lazer. Identificação de tradições regionais na criação de pacotes específicos. Formação de equipe multidisciplinar, constituída por diferentes células (Eventos, Governança, Operações, Recepção, Comercial, Segurança, A&B, Hospedagem).	Identificação e formalização de parcerias com empresas fornecedoras especializadas em temas e culturas predeterminadas; Monitoramento do calendário de festas regionais e direcionamento comercial para datas estabelecidas previamente.	Customização do ambiente, com atenção à experiência existente no tema e oferecida ao hóspede.
Estruturação do ambiente de trabalho, facilitando a comunicação no Sistema de Serviços Interno (modelo organizacional por células)	Condição Demográfica: grande número de colaboradores, com diferentes funções na construção da oferta do produto serviço; Condição Estratégica: reuniões periódicas para verificar e ajustar a qualidade do serviço no Sistema de Serviços e fortalecer a cultura organizacional.	Alta concorrência na atividade Hospedagem; Necessidade de melhorar a percepção de qualidade por parte do hóspede no serviço.	Reuniões periódicas organizadas conforme liderança do Costão do Santinho, formada por (1) líderes supervisores de áreas; (2) líderes coordenadores de células e equipe operacional.	Análise de resultados de avaliação na qualidade do serviço; Revisão e/ou ajuste dos procedimentos operacionais por célula.	Melhoria na avaliação de cada célula na composição do produto do Costão do Santinho por meio da integração do Sistema de Serviços Interno.

Continua

“Quais foram as principais inovações que o Resort Costão do Santinho fez desde que você é colaborador (a) na empresa?”.					
Respostas	Motivações (HUIZINGH, 2011)		Inovação em Sistema (CARLSSOM et al, 2002)		
	Característica Interna	Característica Externa	Componentes	Relacionamentos	Atributos
Controle de Centros de Custos por célula (autonomia de orçamento).	<p>Condição Demográfica: idade da organização, exigindo melhor controle sobre os custos de operação de cada ator integrante do Sistema de Serviços Interno.</p> <p>Condição Estratégica: estabelecimento de uma cultura organizacional voltada para autonomia de sugestão de ideias, desenvolvimento de produtos e monitoramento dos próprios resultados.</p>	Alta concorrência com outros resorts e navios cruzeiros, exigindo a manutenção de um padrão de qualidade aceitável e adequado a um custo condizente, de acordo com o período de hospedagem (sazonalidade).	Distribuição de recurso anual, com porcentagens específicas, direcionada para o desempenho e a manutenção da própria atividade da célula, para 37 Centros de Custos existentes no Costão do Santinho.	<p>Autonomia de investimento por célula em ações que tenham finalidades específicas no desempenho e na construção do produto no Sistema de Serviços Interno;</p> <p>Maior controle nos resultados e atenção à contratação de fornecedores (Sistema de Serviços Externo)</p>	<p>Avaliação e percepção da participação de cada célula do Sistema de Serviço na construção do produto do Costão do Santinho;</p> <p>Verificação da criação de novos serviços, que melhorem a qualidade do serviço prestado e a percepção de valor por parte do hóspede.</p>
Loja virtual de reservas, com possibilidades de emissão do aéreo pelo hóspede.	<p>Condição Demográfica: entre 65% e 70% das reservas de Lazer são feitas diretamente pelo cliente, sem passar por uma agência de turismo;</p> <p>Condição Estratégica: criar um novo canal de compra, sem intermediários.</p>	Modificação do Ambiente Tecnológico do segmento Turismo, ocasionando poder de decisão de escolha do destino turístico pelo consumidor.	Formação de equipe multidisciplinar, constituída por diferentes células (Informação e Controle, Informática, Recepção, Comercial, A&B, Hospedagem, Governança)	Investimento em Tecnologia da Informação, com sistema integrado para comunicação entre as células, com objetivo de controle sobre o fluxo de demanda futura.	Manutenção e/ou modificação da estratégia comercial do Costão do Santinho.
Estruturação da Célula Recreação, com organização de atividades por faixas etárias.	Condição Estratégica: reposicionamento estratégico do Resort (<i>Family Resort</i>), exigindo a necessidade de atender a diferentes perfis de hóspede, com atividades adequadas, realizadas por profissionais específicos na prestação de diferentes serviços de entretenimento (Perfis: 0 a 3 anos; 4 a 6 anos; 7 a 11 anos; 12 a 20 anos; adulto e melhor idade).	<p>Necessidade de melhorar a percepção de qualidade por parte do hóspede no serviço, adequando o entretenimento a diferentes perfis familiares;</p> <p>Necessidade de famílias com crianças pequenas com segurança e tranquilidade durante o período de férias.</p>	<p>Contratação de recreacionistas, com habilidades específicas, conforme o público a ser atendido;</p> <p>Criação de uma Central do Hóspede para informar a agenda da Recreação no dia, assim como informar a localização do(s) hóspede(s) que participa(m) da atividade.</p>	<p>Criação de aulas e passeios específicos para atender a diferentes perfis de hóspede;</p> <p>Definição de agenda semanal de atividades.</p>	Por meio da criação de novos serviços e informação (tanto aos participantes, quanto aos familiares), melhorar a qualidade do serviço prestado e a percepção de valor do hóspede.

Continua

“Quais foram as principais inovações que o Resort Costão do Santinho fez desde que você é colaborador (a) na empresa?”.					
Respostas	Motivações (HUIZINGH, 2011)		Inovação em Sistema (CARLSSOM et al, 2002)		
	Característica Interna	Característica Externa	Componentes	Relacionamentos	Atributos
Revisão do cardápio por restaurantes	Direcionar a alimentação para diferentes perfis de público	Atenção cada vez maior, por parte do hóspede, ao tipo de alimento consumido; Preferência por cardápios variados para hóspedes que desejam degustação de pratos.	Células de A&B e Restaurantes e seus respectivos <i>chefs</i> de cozinha.	Seleção de fornecedores do Sistema de Serviço Externo; Controle de entrega.	Investimento em treinamento; Visita constante aos fornecedores.
Criação do cartão consumo (o cartão dá acesso ao apartamento e funciona como cartão de crédito para consumo durante permanência do hóspede) para hóspedes que adquirem produtos não inclusos no <i>VIP Inclusive</i> .	Condição demográfica: eliminação de todos os caixas com pontos de vendas (restaurantes, bares) e controle de comandas, gerando economia de mão de obra (média 30 funcionários) e agilidade/segurança no pagamento, dadas as dimensões geográficas do Resort (demora). Condição estratégica: melhor controle no consumo realizado durante permanência no Resort.	Desejo de ter comodidade durante o período de permanência em resorts, não exigindo ter a posse de dinheiro ou mesmo controlar comandas de consumo.	Equipe multidisciplinar, constituída pelas células Informação e Controle, Informática e Recepção.	Investimento em Tecnologia da Informação, com sistema integrado de funcionamento, servindo às áreas de A&B, Hospedagem e Recepção.	Agilidade no fechamento do consumo do hóspede durante permanência no Costão do Santinho.
Organização do Spa, com a criação de um restaurante exclusivo aos “spazianos”, com alimentos orgânicos.	Condição estratégica: customizar o pacote do Spa conforme exigência do hóspede, oferecendo serviço completo de terapias e alimentação adequadas.	Aumento de “spazianos” que almejam qualidade de vida, exigindo serviços complementares como terapia e alimentação.	Equipe multidisciplinar de terapeutas (Célula Spa) e cozinheiros (Célula A&B).	Controle dos fornecedores de alimentos orgânicos, verificando a cadeia de suprimentos do próprio fornecedor (Sistema de Valores para trás)	Investimento em treinamento na equipe de terapeutas; Visita constante aos fornecedores.
Construção de uma creche para os filhos dos colaboradores.	Condição demográfica: diminuir o <i>turnover</i> das camareiras.	Dificuldade de treinar e reter mão de obra em hotelaria.	Células de RH e Governança.	Disponibilidade de vagas em acordo as idades das crianças.	Revisão e manutenção das vagas existentes.
Remuneração variável das camareiras	Condição estratégica: análise de tempos e movimentos das camareiras conforme vila e apartamento.	Minimizar possíveis atritos entre colaboradores.	Células de Informática, RH e Governança.	Controle de tempos e movimentos para procedimentos de limpeza conforme vila e apartamento.	Proporcionar melhor remuneração por desempenho do colaborador (meritocracia).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

Portanto, dada a orientação estratégica da empresa para Marketing, com a inovação percebida como Solução Estratégica, o modelo interativo de Trott (2012) representa as inovações citadas pelos entrevistados organizadas em torno do impulso tecnológico e das demandas do mercado, conforme ilustra a Figura 54.

Figura 54 – Modelo interativo de inovação aplicado no Costão do Santinho

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo interativo de inovação de Trott (2012, p. 25)

Distribuindo as mesmas inovações no Pêndulo Analítico de Gallouj (2002), destaca-se que a maioria das inovações do Costão do Santinho possui uma Abordagem Baseada em

Serviços. No entanto, quatro inovações citadas tornaram-se possíveis devido ao emprego da tecnologia (Abordagem Tecnicista) e somente uma tem Abordagem Integradora. Na Figura 55, o Pêndulo Analítico é apresentado.

Figura 55 – Organização das inovações citadas no Pêndulo Analítico para análise da inovação em serviços de Gallouj (2002)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

Após identificar e organizar as inovações, foi necessário compreender como o Sistema de Serviços do Costão do Santinho e suas relações internas e externas eram percebidas e tratadas, bem como sua importância na construção da oferta produto do resort.

10.1.4 Análise do Sistema de Serviços Externo (rede de relacionamentos)

Devido à natureza das operações do Costão do Santinho, a rede de relacionamentos externa representa um elemento relevante na proposição de valor da organização. Para fins ilustrativos, na Tabela 12 é apresentado o volume de alimentos consumidos no período de um ano, organizando-os em (i) frutas, (ii) frutos do mar, (iii) carnes e (iv) aves.

Tabela 12 – Volume de alimentos consumidos no período de um ano (produtos selecionados)

FRUTAS			FRUTOS DO MAR			CARNES			AVES		
CONSUMO 1 ANO			CONSUMO 1 ANO			CONSUMO 1 ANO			CONSUMO 1 ANO		
PRODUTO	UNID.	QTDE	PRODUTO	UNID.	QTDE	PRODUTO	UNID.	QTDE	PRODUTO	UNID.	QTDE
MELANCIA	KG	92.793	OSTRA MEDIA	UN	103.660	BATATA PALITO CONGEL	KG	16.820	PEITO DE FRANGO INTERFOLHADO	KG	14.503
MAMAO	KG	40.940	BOLINHO DE BACALHAU	UN	25.658	CONTRA FILET	KG	14.315	COXA ANT. COXA S/ OSSO	KG	13.254
ABACAXI	UN	34.190	CAMARAO CAT. 90/110 PR	KG	16.658	FILET MIGNON 3/4 (buffet)	KG	10.016	COXA ANT. COXA C/ OSSO	KG	3.886
LIMAO	KG	21.728	FILET DEMERLUZAO	KG	9.400	PICANHA	KG	8.229	NUGUET DE FRANGO	KG	3.223
BANANA	KG	18.036	SALMAO FRESCO	KG	9.286	COSTELA DE BOI JANELA	KG	7.697	CORCAO DE FRANGO	KG	2.951
LARANJA PERA	KG	14.237	LULA CORTADA ANEL	KG	8.012	MAMINHA	KG	6.498	COXINHA DA ASA DE FRANGO	KG	1.202
MORANGO	KG	8.606	FILET DE ANCHOVA	KG	6.521	FRAUDINHA	KG	5.450	COXA DE PATO	KG	942
UVA RED GLOBE	KG	6.658	FILET DE SALMAO (MAR)	KG	5.879	SALSICHA COMUM	KG	5.386	MARRECO INTEIRO	KG	659
MELAO	KG	6.215	POLVO INTEIRO LIMPO	KG	4.817	PALETA DE OVELHA	KG	4.768	PERU INTEIRO	KG	628
UVA THOMPSON	KG	5.178	MARISCO S/ CASCA	KG	4.691	BACON DEFUMADO MANT	KG	4.350	AVE SUPREME	KG	311
KIWI	KG	5.117	DOURADO	KG	4.331	ALCATRA	KG	4.233	PEITO DE PATO	KG	297

Fonte: Fonte Primária – Célula A&B do Costão do Santinho

O Sistema de Serviços Externo do Costão do Santinho é formado por diversos fornecedores, e cada célula tem seus fornecedores. Na célula A&B, por exemplo, os insumos operacionais são divididos em “perecíveis” e “não perecíveis”. Percentualmente, essas duas operações têm sua rede de fornecedores apresentada na Tabela 13. Necessário chamar a atenção para a localização dos produtos perecíveis, que não são obtidos localmente.

Tabela 13 – Localização do Sistema de Serviços Externo (rede de fornecedores) – célula A&B

Localização	Produtos Perecíveis	Produtos Não Perecíveis
Local (até 30 km)	0%	3%
Regional (entre 30 e 80 km)	60%	73%
Extrarregional (acima 80 km)	40%	24%

Fonte: Fonte Primária – Célula Comercial do Costão do Santinho

Por sua vez, há células cuja rede de fornecedores externos é considerada essencial na construção de determinados produtos, como afirma a célula Comercial em relação à criação dos pacotes temáticos (segmento Lazer), como ilustra um dos entrevistados:

“A semana Matsuri foi uma criação que surgiu de um fornecedor”.

Dessa forma, a rede de fornecedores na criação dos pacotes temáticos é uma importante Força Motriz Externa, conforme conceito de Sundbo e Gallouj (1998), pois identifica serviços profissionais (atores) para sua construção. Com afirmam Sundbo e Gallouj (1998), a depender do setor de atuação da empresa, esses fornecedores podem tornar-se estratégicos. No Costão do Santinho, dados o conhecimento e o acesso do fornecedor ao público de interesse para alguns pacotes temáticos, essa condição mostra-se verdadeira.

Os atores externos do Sistema de Serviços igualmente fazem parte da Cadeia de Valor proposta por Hansen e Birkinshaw (2007). Necessário recordar que a proposta dessa Cadeia de Valor é verificar onde ocorre a geração de ideias e de que maneira ela é direcionada à solução de problemas específicos. No entanto, esses mesmos autores afirmam que nem sempre essa geração de ideias é voltada à observação de oportunidades que possam surgir desses relacionamentos (HANSEN; BRIKINSHAW, 2007). Se verificada essa afirmação no Costão do Santinho, ela não se faz totalmente correta. A semana Matsuri exemplifica essa ocorrência, como destaca um entrevistado:

“Na ocasião, esse fornecedor disse ‘por que não pensamos em um evento assim (voltado à cultura japonesa)?’”.

Portanto, os atores externos são essenciais no desenvolvimento de ideias, de modo que o conceito de inovação aberta de Chesbrough (2005), de não limitada nas fronteiras verticais da empresa, assim como o conceito de sistema de Carlsson et al (2002) de componentes inter-relacionados em face de objetivo comum, é exemplificada na criação de diversos pacotes temáticos comercializados pelo Costão do Santinho. Necessário, ainda, recordar que os pacotes temáticos são hoje utilizados como *benchmarking* por vários resorts, independente se concorrentes diretos ou indiretos.

10.1.5 Análise do Sistema de Serviços Interno (interação/integração entre as células)

Como afirmam Maglio e Spohrer (2008), Sistemas de Serviços são configurações dinâmicas, que empregam determinados recursos na proposição e cocriação de valor. Para esses autores, são quatro as categorias de recursos necessárias: (i) pessoas, (ii) tecnologia, (iii) organizações e (iv) informações compartilhadas.

Dessa forma, é relevante recordar a afirmação de Vargo e Akaka (2009, p. 33) de que os “sistemas de serviços são considerados a unidade básica de análise na ciência de Serviço”, cuja estrutura dinâmica é responsável pela construção de um serviço.

A citação de um dos entrevistados representa a afirmação desses autores:

“O Costão trabalha no sentido de prestar uma boa qualidade de serviço e de produtos. Produtos que são desenvolvidos aqui dentro, com uma boa infraestrutura. **É o somatório disso que faz com que a gente crie uma sensação de valor para o cliente¹⁶**”.

Portanto, se retomada a PF 10 de Vargo e Lusch (2008b, p. 7), “valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário”, e aplicá-lo ao objeto de estudo desta tese, é possível utilizar do modelo de Gronroos e Voima (2013, p. 136), que trata da comparação entre a natureza e o lócus do valor de troca e o valor de uso, para analisar o funcionamento do Sistema de Serviços no Costão do Santinho internamente, analisando as operações de *back office* e *front office*.

Dessa forma, considerando as respostas obtidas com a Questão A3 (“Qual é a principal oferta/produto do Resort Costão do Santinho a seus clientes?”) e a Questão B3 (“Qual é a importância de sua célula na construção desta “oferta/produto” do Resort Costão do Santinho para o cliente?”), foi possível verificar de que forma ocorre a interação entre as células na composição do produto.

Antes, porém, é preciso destacar que as Questões A5 (“Entre todas as células, qual o(a) senhor(a) acredita que melhor conhece as necessidades do cliente? Por quê?”) e B5 (“Esse departamento já converteu alguma ideia em inovação e que foi adotado pelo Resort Costão do Santinho? Qual? Houve alguma justificativa ou critério de

¹⁶ Grifo do autor.

escolha?”) serviram para detalhar o funcionamento de cada célula, bem como para analisar como ocorre o processo de produção do serviço que lhe compete dentro da estrutura dinâmica de que faz parte. Na Figura 56, o Sistema de Serviço e a interação das células são apresentados para o segmento Lazer. É relevante destacar que a mesma célula desempenha funções específicas conforme ocorre o processo dinâmico de interação e integração de recursos. Dessa forma, as categorias citadas por Maglio e Spohrer (2008) de pessoas, tecnologia e informações compartilhadas se fazem evidentes¹⁷.

Figura 56 – Segmento Lazer: uma comparação entre a natureza e o lócus do valor de troca e o valor de uso

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Gronroos e Voima (2013, p. 136)

Na Figura 57, o Sistema de Serviço e a interação das células para o segmento Eventos são apresentados. Necessário destacar que a mesma célula, em vista do objetivo do cliente e da expectativa deste no processo de cocriação de valor, oferta diferentes

¹⁷ Se considerado que cada célula possui planejamento e recursos próprios dentro da estrutura maior de que faz parte, é possível inferir que o funcionamento desta é similar ao de uma organização, pois desempenha uma tarefa específica por meio de arranjos igualmente específicos. Assim, a quarta categoria de Maglio e Spohrer (2008) é confirmada.

produtos na etapa de *front office* (p. ex.: Recepção: informação no segmento Lazer, agilidade no segmento Eventos).

Figura 57 – Segmento Eventos: uma comparação entre a natureza e o lócus do valor de troca e o valor de uso

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do modelo de Gronroos e Voima (2013, p. 136)

Quando se observam os segmentos atendidos pelo Costão do Santinho no modelo de Gronroos e Voima (2013) e estes são relacionados com o valor de troca que lhes é específico, um questionamento emerge: *Como ocorre a decisão de customização na prestação de serviço para cada perfil de cliente?*

É necessário recordar que Lovelock (1983) afirma que os serviços de hotelaria são caracterizados como (i) de baixa extensão, no que diz respeito a atender às necessidades individuais do consumidor por parte do pessoal que tem contato com o cliente e (ii) de alta extensão, no que diz respeito às características de serviços customizados. Um dos entrevistados confirma a proposição de Lovelock (1983) no que diz respeito à baixa extensão de autonomia no ponto de contato:

“A gente tem restrições em relação ao que pode ou não fazer. Eu não tenho nenhuma restrição que não seja aberta a exceção”.

Sundbo (1994), por sua vez, afirma que a presença do cliente no processo de entrega do serviço, ilustrado no modelo de Gronroos e Voima (2013) no ponto de contato que produz valor de troca único no tempo, faz com que o conteúdo e o sistema de entrega sejam diferentes, modificando-se conforme o cliente e a situação. Portanto, há uma atenção em criar elementos comuns – módulos – que facilitem a comercialização do produto, no entanto, estes podem ser combinados no momento da compra e recombinados no instante da entrega. Essa situação se faz evidente no atendimento de cliente com perfil Eventos, como ilustra uma das entrevistas:

“No mercado de Eventos, cada caso é um caso. Tudo é personalizado. Cada um é de um jeito diferente. Falam diferente, horários diferentes, uma configuração diferente, as necessidades... Claro. Todo mundo vai se hospedar. Todo mundo vai comer, mas a forma como isso acontece é particular de cada evento. Um evento é de premiação, outro é congresso, outro é videoconferência, outro é com as portas fechadas, porque é uma análise da empresa... Cada caso é um caso. Ai a importância da (*função da célula*). Você precisa gerir essa (*função da célula*) de forma eficiente para poder conseguir atender essas particularidades, que acabam chegando aos envolvidos. Tem que chegar aos envolvidos em tempo hábil. Essa montagem tem que ser em horário tal, lugar tal, o *check in* em tal local e nesse horário, porque nem sempre é no mesmo lugar. Se é um evento de pessoas muito VIPs, por exemplo, não vai fazer o *check in* no Hotel Internacional. Vai fazer na recepção e tem 600 metros de distância de um lugar para outro. O pessoal da Recepção precisa estar a par. O cara do restaurante precisa estar a par de quantas pessoas vão jantar à noite... Amanhã de manhã, amanhã ao meio-dia, amanhã à noite. Qual é o cardápio? Quais são as necessidades? Qual é a demanda do cliente? E isso está acontecendo durante a operação do hotel. E eu tenho que ter um processo que consiga entregar essas informações de forma eficiente e esse foi só um exemplo da cozinha”.

Necessário, assim, inserir neste tópico os argumentos de Prahalad e Krishnan (2008, p. 21), de que “o indivíduo situa-se no âmago da experiência. Se o lócus do valor desloca-se de produtos e serviços para experiências, a criação de valor deve concentrar-se, quase por definição, em cada consumidor como indivíduo”.

Portanto, as questões C3 (“*Na sua célula há serviços padronizados e que são oferecidos para o cliente? Quais e como eles são realizados?*”) e D3 (“*Na sua célula há serviços customizados (personalizados) e que são oferecidos para o cliente? Quais e como eles são realizados?*”) trataram de verificar como a padronização/customização presente na literatura é tratada nas células que formam o Sistema de Serviços Interno do Costão do Santinho.

Em sua maioria, os entrevistados afirmaram ter módulos padronizados para um começo de oferta do produto da célula, mas que, a depender da necessidade do cliente, esse módulo é customizado. No entanto, a padronização/customização depende diretamente das características do serviço oferecido pela célula e de como esta se comporta na composição da oferta/produto do resort. Há células no Sistema de Serviços cuja função é servir as outras células no desempenho de sua função, como o Financeiro e o Treinamento, e outras que atuam de forma direta, como a Governança e a Recreação. Há, portanto, como diz Vargo e Lusch (2008b), produção de “serviço”, sugerindo o uso de recursos específicos em benefício de outra entidade, e produção de “serviços”, sugerindo um produto que, no processo de troca, altera a condição de saída do cliente, por meio da experiência.

Para analisar a padronização/customização dos serviços oferecidos por cada ator do Sistema de Serviços Interno e sua importância na composição da oferta/produto do Costão do Santinho, o autor da tese fez uso das quatro dimensões do modelo de Sundbo e Gallouj (1998, p. 8), tratando cada célula como se esta fosse uma empresa de serviços ofertando seu produto para uma organização maior denominada Costão do Santinho.

Na Figura 58, as células são distribuídas no modelo.

Figura 58 – Distribuição das atividades de células selecionadas na composição da oferta/produto serviço no modelo para compreensão das atividades de Serviço de Sundbo e Gallouj (1998)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

Necessário retomar neste ponto da tese a afirmação de Hill (1977) de manutenção da identidade. Em serviços, a intenção de estabelecer elementos comuns, os módulos, tem esse objetivo, no entanto eles devem ser combinados para o cliente no momento da compra. A afirmação de Hill (1977) se faz evidente quando se verifica a citação de quatro células à mesma pergunta.

“Todos os serviços são padronizados. A gente tem uma rotina na programação. De manhã sai com eles para fazer uma caminhada. Cada dia vai para um roteiro diferente, tem uma programação” (célula Ecologia)

“Tem uma programação base” (célula Recreação)

“Por causa do grande número de hóspedes, não é possível ser tudo customizado. Mas quando há hóspedes especiais, existe, sim, a customização de alguns serviços” (célula Hospedagem)

“A forma como os treinamentos acontecem é um serviço padronizado” (célula Treinamento)

Assim, se o Sistema de Serviço Interno é formado por células que realizam diferentes funções e que, a depender dessa função, a célula pode ter (i) contato exclusivamente com outra célula ou (ii) contato com clientes, é relevante observar como ocorrem esses pontos de contato no *front office*, pois estes serão percebidos e responsáveis no processo de cocriação de valor.

10.1.6 Análise do Sistema de Serviços Fornecedor/Cliente (ponto de contato na construção do serviço)

Das 44 células que compõem o Costão do Santinho, cada qual possui um ponto de contato particular com o cliente no processo de construção do serviço. Dessa forma, durante a realização das entrevistas, sempre que a questão A6 (*Quais são as principais formas de contato entre o Resort Costão do Santinho e seu cliente?*) era feita, as respostas eram organizadas em (i) pontos de contato internos e (ii) pontos de contato externos.

“Como assim? Você fala aqui dentro ou lá fora? Aqui dentro é muita gente. Vai desde o garçom, a camareira no corredor, a telefonista do serviço de transporte, o motorista... Lá fora é mais a equipe comercial, os escritórios.”

Essa proposição vai ao encontro de Payne, Storbacka e Frow (2008), autores que sugerem três encontros no processo de cocriação de valor: (i) *encontro de comunicação*,

que trata especificamente de ferramentas promocionais que permitam divulgar a empresa e promover o diálogo, podendo incluir meios eletrônicos, digitais ou impressos; (ii) *encontro de uso*, que trata do conhecimento e uso feito pelo cliente do produto oferecido pelo fornecedor, sendo o encontro individual; (iii) *encontro de serviços*, que trata das interações fornecedor/cliente, realizadas pelo pessoal de atendimento, podendo esse encontro ser local ou remoto.

Assim exposto, o autor desta tese alerta que, para desenvolver adequadamente este subtópico, principalmente devido à grande possibilidade de análise que o ponto de contato assume na construção do serviço no Costão do Santinho, deveria detalhar as três categorias citadas por Payne, Storbacka e Frow (2008).

No entanto, para fazê-lo, seria necessário analisar a rotina de um hóspede de Lazer e outro de Eventos e estratificá-las nessas categorias com as células A&B (garçons, atendentes, cozinha), Recepção, Operações (motorista), Central do Hóspede (telefone e/ou pessoal), Governança (camareiras), entre outras ocorrências.

Assim, o autor da tese optou por detalhar os principais pontos de contato entre o Costão do Santinho e o cliente nos dois segmentos verificando especificamente na categoria *encontros de comunicação*, de Payne, Storbacka e Frow (2008). Assim, os pontos de contato entre o Costão do Santinho (fornecedor) e o cliente acontecem de acordo com o segmento.

No Quadro 55, os canais de comercialização do resort são tratados como participantes nos encontros de comunicação dos autores supracitados. Os pontos de contato no segmento Lazer são detalhados, informando os principais canais de compra, o modo de operação na célula Comercial e exemplos em vistas de ilustrar o canal apresentado.

Quadro 55 – Pontos de contato Fornecedor/Cliente em canais de compra – segmento Lazer

SEGMENTO LAZER		
Canais de Compra	Modo de Operação	Exemplos
Compras Coletivas	É uma venda mais em cima da hora, com uma tarifa apelativa. Tem um conceito de encontrar preço e “queimar estoque”. Formação de preço agressivo e compra rápida. Não é uma promoção que fica no ar durante muito tempo. Trabalha durante um período específico com “fator preço” agressivo.	Groupon, KlikOn, Hotel Urbano Continua

SEGMENTO LAZER		
On Line Travel Agency	Formada por agências de viagens, algumas com características de operadoras, que realizam as vendas exclusivamente <i>on line</i> (não possuem <i>call center</i> , apenas SAC). Procuram também ofertas de preços especiais, promocionais, mas este não é o fator principal. Visa disponibilizar vendas <i>on line</i> para um comportamento independente de público específico. A importância é estar presente nos meios digitais.	Expedia, Booking.com, HotelDo, B2W, Decolar, Best Day
Agências de viagens tradicionais	Trabalham com o público individual ou com segmentação de interesse em busca de formação de grupos (terceira idade, colégios, culturas, tradições, dança...).	Mais de 3.500 agências de viagens cadastradas e com produção na baixa e na alta temporada. Maiores produções: Feriastur, Lazuli Turismo, Mix Tour, Realiza Tur, Poltrona Vip, Rosa e Tocha Turismo, Sonho Real Turismo, Zizatur, Mais Viagens e Ana Turismo
Operadores de turismo	Muitas dessas operadoras já estão colocando as ferramentas de compras <i>on line</i> . As tradicionais são os intermediários dos intermediários, é a segunda pessoa até chegar ao cliente final. As que estão mais fortes propõem atendimento diferenciado (telefone). As que não se propõem a entregar atendimento diferenciado ou facilidades <i>on line</i> estão sumindo do mercado.	CVC Turismo, TAM Viagens, Litoral Verde, Visual Turismo, New Line, Trend Operadora, MMT Gap Net
Mídias sociais	Apesar de gerarem baixa comercialização direta, exercem importante influência na seleção e definição do destino no processo de escolha.	Facebook, Twitter
Público direto	No Costão, diferentemente da maioria dos demais resorts, existe um grande percentual de vendas diretas, o que justifica o treinamento do <i>call center</i> e da equipe de reservas.	Hóspedes <i>habitués</i> , hóspedes com indicação de <i>habitués</i> , público em geral
Continua		

SEGMENTO LAZER		
Associações de classe	Muitas associações de classe de aposentados, clubes militares, culturais etc. têm um departamento ou uma pessoa ou agências na divulgação de pacotes turísticos para seus associados como forma de promoverem o <i>networking</i> e o "social" entre eles.	Associação Brasileira dos Clubes da Melhor Idade, Associação Nipo-brasileira, Associação Brasileira dos Amigos do Vinho
Clubes de vantagens	São clubes com associados ou fidelizados que aderem a condições especiais específicas para seus participantes. Propício para vendas de lazer durante o ano todo, com condições negociadas e grande abrangência dos canais internos de comunicação dos clubes. Receita garantida com pré-pagamento de contratos ou fidelização dos participantes.	Bancorbras, Ipiranga, Montreal

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

No Quadro 56, os pontos de contato no segmento Eventos são apresentados, informando, os canais de compra, modo de operação e exemplos.

Quadro 56 – Pontos de contato Fornecedor/Cliente em canais de compra – segmento Eventos

SEGMENTO EVENTOS		
Canais de Compra	Modo de Operação	Exemplos
Agência corporativa	São agências que atendem a empresas. As principais agências trabalhadas pela força de vendas do Costão são aquelas que possuem departamento específico destinado ao atendimento de clientes que realizam eventos (empresas).	CBTU, Nascimento Turismo, Geminitor, Alatur, Tour House, Incentivare, Limatur
Cliente corporativo direto	Atendido pela força de vendas da própria empresa (Costão do Santinho).	TIM, Vivo, Ford, Volkswagen, Avon, Natura, Biolab
Organizadora de eventos e congressos	As organizadoras de congressos e eventos organizam e muitas vezes são responsáveis pela contratação de toda logística e fornecedores necessários a realização de um evento, desde a hospedagem, secretaria, inscrições, comercialização de patrocínio etc.	MM Eventos, Go Biz Eventos, Central de Eventos, Agência Um, Pódium Eventos, Perfecta
Produtoras de Eventos	Trabalham para o cliente o conceito de um evento, a comunicação visual e a criação de atrações e <i>team buildings</i> , conforme o interesse e meta específicos do cliente para os participantes.	Larrat Produções, Dream Factory, Banco de Eventos, Smash, Public Image Continua

SEGMENTO EVENTOS		
Associações de classe	Associações que promovem eventos: associações médicas, farmacêuticas, educação... Exemplo: Sbot (Sociedade Brasileira de Ortopedia e Traumatologia), etc.	Sociedade Brasileira de Ortopedia, Sociedade Brasileira de Cardiologia, Sociedade Brasileira de Genética, Associação Brasileira de Psicopedagogia, Sociedade Brasileira de Química

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

Assim, é importante recordar a proposição de Maglio e Spoher (2008) de que são quatro as categorias de recursos necessárias na cocriação de valor em um Sistema de Serviços: os pontos de contato fornecedor/cliente nos canais de compra fazem emprego e uso de pessoas, tecnologia e informações compartilhadas, organizando-as em propriedade (tecnologia e informações compartilhadas), entidades físicas (pessoas e tecnologia) e entidades socialmente construídas (organizações e informações compartilhadas). Importante destacar, ainda, o uso da trajetória “tecnologia” pelo Costão do Santinho como Força Motriz Externa, condição presente em Sundbo e Gallouj (1998).

Outra condição importante e que está na literatura é a importância do *design* da interface com os clientes em Bilderbeek et al (1998). Necessário recordar que esses autores propõem uma abordagem denominada *servuction*, segundo a qual, a relação Fornecedor/Cliente é compreendida por meio da identificação das etapas existentes no processo de aquisição do produto até o consumo, neste caso, são os critérios de seleção e escolha do destino turístico.

Se, e somente se, utilizado aqui este exemplo, o Costão do Santinho participa de diferentes canais de compra, simultaneamente, para informar e oferecer acesso facilitado ao resort. No entanto, se considerado que todo processo em um Sistema de Serviços é dinâmico, como afirmam Vargo e Akaka (2009), o questionamento que emerge é “*como ocorrem os processos internos de controle, principalmente os direcionados à inovação em serviços?*”.

10.1.7 Análise dos processos internos de controle direcionados à inovação em serviços (ferramentas de controle utilizadas pela organização)

Devido à estrutura dinâmica do Costão do Santinho, principalmente na interação e integração de recursos de 44 células, foi criada recentemente a célula Central do Hóspede, que tem a função de reunir e monitorar informações de diversas células e passar aos hóspedes e ao CRM, que não tem função de célula, mas atua diretamente com a Diretoria Comercial e Marketing.

Dessa forma, é preciso organizar a informação deste subtópico em duas frentes específicas: (i) o monitoramento realizado por cada célula, o qual inclui procedimentos operacionais padronizados na produção do próprio serviço e controle de investimentos necessários para melhorá-lo por meio dos centros de custos, e (ii) o monitoramento de satisfação do cliente, realizado pelo CRM e semanalmente apresentado aos gestores do primeiro nível hierárquico para eventuais correções no serviço comercializado.

Na primeira frente, monitoramento realizado por cada célula, o pesquisador identificou que todas elas possuem relatórios de procedimentos operacionais devidamente estabelecidos. Dessa forma, ainda que a construção do serviço no ponto de contato com o cliente seja heterogêneo, os procedimentos de controle têm por objetivo estruturar esse atributo dentro de determinados parâmetros aceitos como adequados.

“Cada camareira, ao entrar no apartamento, digita um código. Inclusive os procedimentos internos foram ouvidos pelas próprias camareiras. Para a ISO 9000, nós montamos os procedimentos ouvindo as camareiras. ‘Qual é a melhor forma de limpar o apartamento? Deve começar por onde? Qual é a peça do apartamento por onde você deve começar a limpeza? Qual é a primeira coisa e a última coisa do apartamento?’.”

“É muito complexo aqui. Uma coisa é você pegar um hotel vertical de 20 andares. Outra é pegar um hotel que tem, por exemplo, três pavimentos, vilas com quatro dormitórios. Imagina tirar toda roupa de cama de oito camas, pegar essa roupa suja, ir até a rouparia, pegar essa roupa limpa, voltar.”

Uma das inovações citadas pelos entrevistados, Controle por Centros de Custos, mostrou-se primordial no planejamento das células no desempenho das próprias atribuições e na proposição de inovações que visavam melhorar o desempenho da própria atividade. Assim, o monitoramento por célula faz com que o coordenador responsável verifique a melhor forma de desempenhar sua função, propor valor e ampliar as formas de cocriar valor junto ao cliente. Essa condição foi assim exposta por um entrevistado:

“Em determinado período, a diária média é mais alta e vamos receber hóspedes que vão impactar muito o empreendimento. Vale a pena estourar o centro de custos para satisfazer esse hóspede. Vamos correr o risco. Por outro lado tem um período de baixa, com diária média baixa, com público menos exigente. Eu posso diminuir meu custo em A&B e trabalhar um custo menor para fazer esse balanço. Ficou mais tranquilo para trabalhar. Exigiu um pouco mais do CRM para aproximar as células e trabalhar com cada um uma forma específica”.

Portanto, a segunda frente específica, monitoramento de satisfação do cliente pelo CRM, foi uma maneira de verificar até onde os procedimentos operacionais de controle realizados por cada célula estavam funcionando adequadamente no Sistema de Serviços na função de propor valor. Essa preocupação é evidente quando se observa o comentário de um entrevistado para os dois segmentos-alvo.

“Se você coloca o hóspede em um apartamento ruim, com vazamento, que o ar-condicionado não funciona, o cara vai ficar seis dias aqui dentro e demorou quatro dias para consertar o problema, por exemplo. Pronto. Acabou a hospedagem do cara. A proposição de valor acaba sendo perdida e você trabalha para entregar esse valor para o hóspede sem que ele perceba os problemas. Conseguir lidar com isso em tempo hábil, de forma a manter o valor para o cara, enquanto ele está aqui dentro. Depois não adianta uma cortesia para você voltar, porque, para o cara voltar, tem que tirar férias de novo, tem que conciliar com as férias das crianças, tem uma série de questões que não é só financeira” (segmento Lazer).

“O sistema de eventos, em geral, é muito emergente, por mais que você planeje, tem coisas para fazer em cima da hora. O tempo é muito curto, muito apertado para fazer montagem, montar *stands*. Tem uma série de coisas que não podem atrasar. Tem o almoço, o jantar... as coisas acontecem em cima da hora e você tem que estar pronto para resolver os problemas. Nosso produto é muito mais perecível, em que sentido? Se der um problema, cai a luz, o ar-condicionado não funcionou durante a reunião, a transmissão da videoconferência que ia acontecer não aconteceu, não adianta você querer consertar depois. Já passou o tempo do evento. Ele fica três, quatro dias aqui dentro da empresa e depois ele vai embora. Se no jantar de gala teve algum problema, você não tem outra chance de consertar o produto. Então isso traz uma pressão em cima da entrega do serviço e acaba valorizando a questão de uma qualidade de serviço, você vai transmitir uma confiança para o cliente que ele pode fazer seu evento aqui dentro da empresa. Que seu evento vai acontecer sem esse tipo de problema que destrói um evento. Você pode fazer tudo certo, mas, se na hora do jantar de gala, na hora da abertura, na hora da videoconferência com alguém deu algum problema, você destruiu o evento. Não importa se a comida estava ótima, se o quarto é bom.” (segmento Eventos)

Assim, há um monitoramento de satisfação dos clientes que é realizado pelo CRM, em que cada célula é avaliada semanalmente. Sempre que pontos de melhoria são identificados, automaticamente o gestor da célula é informado, de modo que a ocorrência seja ajustada para não haver nova ocorrência. Essa prática tem possibilitado ao Costão do Santinho identificar várias situações contornáveis e que se transformaram

em novos serviços, como a Central do Hóspede, local criado recentemente (em agosto de 2013, somavam três meses), que tem a função de ser um canal de acesso direto e completo ao hóspede.

A intenção com a criação de uma célula para reunir informações das demais células e comunicar, sempre que necessário, o cliente, foi uma forma de ampliar a oferta do produto “experiência”, citada pela maioria dos entrevistados. E a função dessa Central do Hóspede se dá nas mais diversas formas, como ilustra o entrevistado:

“Tem desde gente que pergunta ‘Onde está o meu filho?’ até comunicar problemas no apartamento com uma torneira. Se um hóspede vem aqui com um filho de cinco anos, eu preciso saber onde está o filho dele naquela hora. Se ele quiser ver o filho, eu tenho que saber com quem ele está para entrar em contato. A mesma coisa com a torneira, com a caldeira, com a energia, com qualquer coisa. Eu não posso ser surpreendida. Eu tenho que surpreender, por isso preciso saber de todas as células o que acontece naquele momento”.

Uma análise da pesquisa de satisfação dos hóspedes no período de janeiro a julho de 2013 realizada pelo CRM ilustra como as ferramentas individuais de controle das células são verificadas no desempenho desta no Sistema de Serviços, sendo assim utilizadas em possíveis ajustes na organização e no (re)direcionamento de serviços, quando necessário.

Tabela 14 – Resumo de avaliação de satisfação do segmento Lazer

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Média 1º Sem.	Jul.	Média Anual
Spa	9,2	9,6	9,5	9,1	9,5	9,6	9,4	9,5	9,5
Eventos	8,9	8,9	9,2	8,9	9,3	9,4	9,1	9,4	9,3
At. Reserva	9,0	9,3	9,0	9,1	9,2	9,1	9,1	9,3	9,2
Recepção	9,0	8,9	9,1	9,1	9,3	9,0	9,1	9,3	9,2
Lavanderia	8,9	9,1	9,0	9,1	9,6	9,1	9,1	8,9	9,0
Segurança	9,0	9,1	9,2	9,3	9,5	9,3	9,2	9,3	9,3
Governança	8,8	8,8	8,7	8,8	9,2	9,0	8,9	8,9	8,9
A&B	8,5	8,6	8,6	8,6	9,1	8,7	8,7	9,1	8,9
Esporte e Lazer	9,0	9,2	8,8	9,0	9,3	9,4	9,1	9,1	9,4
Ecologia	9,3	9,2	9,4	9,5	9,5	9,5	9,4	9,4	9,4
Jardinagem	9,3	9,5	9,3	9,4	9,5	9,5	9,4	9,5	9,5
Boutique	8,9	9,4	8,8	9,1	9,2	9,2	9,1	9,0	9,0
Transporte Interno	9,2	9,1	9,1	9,1	9,5	9,4	9,2	9,2	9,2
Transporte Externo	9,3	9,2	9,1	9,0	9,4	9,3	9,2	9,3	9,2
Funcionários	9,1	9,2	9,1	9,1	9,5	9,3	9,2	9,3	9,3
Empreendimento	8,8	9,1	8,8	8,9	9,2	8,9	8,9	9,0	9,0
Média Geral	8,9	9,0	9,0	9,1	9,3	9,1	9,1	9,1	9,1

Fonte: Fonte Primária – CRM do Costão do Santinho

Entretanto, há de destacar que, no Sistema de Serviços, a menor unidade é o colaborador de cada célula. Porém, no modelo de negócios de informação horizontalizada do Costão do Santinho, esse possui liberdade de sugerir mudanças e assim propor novos serviços. Esta situação é assim exposta por um entrevistado:

“Sem dúvidas, a própria criação das semanas temáticas são uma resposta para a necessidade do nosso público. Na semana do 7 de setembro tem o VIP Curitiba, pois foi identificado que tinha mercado para esse público, e a gente faz uma semana toda voltada para eles, com DJs, chefes de cozinha curitibanos. Ou a semana Matsuri, que é a semana toda japonesa. Um exemplo de inovação nessas semanas temáticas foi o Festival da Tainha, temos a Festa da Tainha em Florianópolis que é superfamosa. Isso surgiu ano passado como sugestão de um funcionário, que começou a partir de 2013”.

A análise da satisfação dos clientes e possíveis ajustes no arranjo interno nas células do Sistema de Serviço estão presentes na Dimensão 3 – Novo sistema de prestação de serviços –, de Bilderbeek et al (1998). Necessário destacar que esses autores consideram a capacitação dos recursos humanos elemento importante, pois afirmam que eles são os responsáveis pela entrega do produto (BILDERBEEK et al, 1998).

Assim, uma vez identificado o problema, como a organização realiza o processo de aprendizagem?

10.1.8 Análise da aprendizagem organizacional (coordenação das equipes multifuncionais na construção do serviço por meio do Sistema de Serviços)

Bilderbeek et al (1998) afirmam que o desenvolvimento organizacional ocorre entre as dimensões de estabelecer precisamente o conceito de um novo serviço e o sistema de prestação desse serviço, respectivamente as Dimensões 1 e 3.

Desse modo, a valorização de ideias e o treinamento em recursos humanos se fazem essenciais, pois desenvolvem capacidades e habilidades dentro da organização (BILDERBEEK et al, 1998).

É necessário, portanto, resgatar neste ponto da análise os estudos de Mele, Spena e Colurcio (2010), quando apresentam a integração de recursos em uma organização como resultado da Transferência de Recursos (que pode estar localizada em qualquer ator da rede) e do processo de Aprendizagem Organizacional.

Se analisada separadamente, a integração de recursos acontece por meio das várias células integrantes do Sistema de Serviços do Costão do Santinho ilustrado no modelo de Gronroos e Voima (2013), subtópico 10.1.5, quando apresentados a natureza e o lócus de valor de troca dentro do resort.

Por sua vez, o processo de Aprendizagem Organizacional pode ocorrer de duas formas distintas: a primeira, na qualificação individual do colaborador nas atribuições específicas de sua célula, e a segunda, quando determinado colaborador de uma célula propõe melhorias em produtos e/ou processos que podem, inclusive, alterar todo o Sistema de Serviços.

Sob a forma de treinamento, um dos entrevistados fez a seguinte afirmação:

“Temos três frentes de treinamento: para líderes, como gerentes, coordenadores responsáveis pelas células e supervisores, mais operacionais. Outra frente que está tomando corpo é a dos multiplicadores. A ideia é desenvolver colaboradores-chave aqui dentro para receber novos funcionários, treinar os novos funcionários. E a última frente, que são os colaboradores em geral: treinamento de transporte interno, dos nossos lavadores de pratos, enfim treinamentos técnicos”.

Importante destacar que os treinamentos no Costão do Santinho são parte de uma métrica de controle e análise.

“Têm as métricas, os indicadores que a gente acompanha. Sim. Eu acompanho muito o processo de medição desse controle e não acompanho tanto o retorno. Eu faço o cálculo dos índices de treinamento, as células que estão tendo um índice de treinamento mais considerável. Quais que não. E isso está atrelado às metas individuais dos gestores. Eles precisam estimular a ida do seu funcionário para os treinamentos, senão vão ter notas baixas nesse índice, que vai influenciar na nota individual deles.”

Portanto, a Aprendizagem Organizacional acontece tanto por meio de treinamentos, quanto pelas próprias análises do CRM.

Assim, quanto à Questão B8 (*“Há uma preocupação em fazer com que a equipe sugira ideias que possam melhorar produtos ou processos internos?”*), todos os colaboradores afirmaram, sequencialmente, o incentivo à proposta de melhorias no desempenho do próprio trabalho e no Programa de Ideias/Sugestão para Melhoria Contínua (PISMEC).

O PISMEC é um sistema de sugestão aberta, em que todo colaborador recebe, no holerite mensal, um cartão, onde pode sugerir melhorias. Essas sugestões são depositadas em uma urna e a célula de RH analisa as ideias recebidas. Há uma primeira

seleção, e, posteriormente, as sugestões são analisadas pelos diretores. Se a ideia/sugestão se mostrar viável, o colaborador recebe uma premiação em dinheiro.

Figura 59 – PISMEC

Fonte: Costão do Santinho (s/dc)

No entanto, é preciso considerar que no Costão do Santinho duas situações coexistem e são trabalhadas pela célula RH: (i) a sazonalidade da demanda no resort, o que impacta diretamente nos recursos humanos necessários em cada temporada e (ii) a própria dificuldade em obter profissionais qualificados em determinados períodos.

Assim, na Interface do Conhecimento, na qual se observam as PFs de Vargo e Lusch (2004b), em que a aplicação da habilidade especializada de conhecimento é fundamental na troca em serviços, Ordanini e Parasuraman (2011) verificam como as inovações radicais e incrementais ocorrem no setor de serviços.

Dessa forma, no Costão do Santinho, resgatando Utterback e Abernathy (1975), autores que propõem o conceito de inovações radicais e incrementais, a maioria das inovações incrementais surgiu dos colaboradores de diferentes células, principalmente via PISMEC. Por sua vez, as inovações radicais tiveram origem na equipe de diretores e gestores de células, responsáveis pela coordenação.

Assim, a proposta de ter uma Organização Inovadora pode ser verificada se consideradas duas células dentro do Sistema de Serviços do Costão do Santinho, sendo esta atribuição da nona categoria de análise.

10.1.9 Organização inovadora (direcionamento da organização para a inovação em serviços)

Uma ocorrência que chamou atenção do pesquisador durante sua permanência no Costão do Santinho foi a adoção de controle de tempos e movimentos na célula Governança, aplicada junto às camareiras, com o objetivo de estabelecer uma renda variável por meio da meritocracia e reter, assim, mão de obra.

Preliminarmente, é necessário resgatar que os apartamentos que formam o Resort Costão do Santinho estão distribuídos em 14 vilas e um hotel internacional, os quais possuem diferentes metragens. Dessa forma, o desenvolvimento de um modelo de remuneração deveria considerar (i) o tamanho do apartamento, (ii) os procedimentos operacionais padrão exigidos para o desempenho da função e (iii) tempo mínimo que cada apartamento leva na operação de limpeza. Dessa forma, inicialmente foi realizado um estudo de quanto tempo cada modelo de apartamento leva para ser arrumado e higienizado entre as trocas de hóspedes. Após ter a definição de tempo, foi realizada uma distribuição da equipe operacional entre as vilas e a ala internacional (Tabela 15).

Tabela 15 – Quadro de camareiras para manutenção das unidades habitacionais

	Quadro de Camareiras (24/agosto/2013)	Quadro Adequado de Camareiras (manutenção)
Vila 1	4	6
Vila 2	4	6
Vila 3	5	5
Vila 4	4	5
Vila 5	3	4
Vila 6	5	9
Vila 7	2	4
Vila 8	7	8
Vila 9	3	3
Vila 10	5	6
Vila 11	4	6
Vila 12	6	6
Vila 13	3	5
Vila 14	10	12
Ala Internacional	10	19

Fonte: Fonte Primária – célula Governança do Costão do Santinho

No período de realização da pesquisa, havia um déficit operacional. Essa situação de ter mão de obra e, simultaneamente, reter a mão de obra já disponível, representa uma segunda ação que teve de ser trabalhada pelo Costão do Santinho, principalmente com investimento em uma creche (citada por alguns entrevistados como inovação).

A fala do Presidente do Conselho de Condomínio e dono do resort, Fernando Marcondes de Mattos, exemplifica assim essa situação:

“Sem creche não há camareira”.

A maioria das camareiras é mãe de menores de cinco anos. No Costão do Santinho, há uma creche subsidiada destinada às camareiras, de forma que elas possam desempenhar a própria função de maneira segura. Associada a essa segurança e devido às próprias dimensões do resort, o sistema de remuneração variável por meritocracia passou a estimular o desempenho das atividades na célula.

As particularidades do hóspede foram igualmente consideradas. Assim, um hóspede de Lazer, que tem atividades como praia, necessariamente terá no apartamento exigências de limpeza maiores do que as de um hóspede de Eventos, que tem atividades profissionais e utiliza o quarto somente como dormitório.

Dessa forma, um apartamento de 45m² do hóspede de Lazer exige 40 minutos para a realização de uma boa limpeza, enquanto no mesmo apartamento, para o hóspede de Eventos, são necessários 30 minutos.

Assim, por meio da locação profissional da célula Governança no tipo de apartamento e ocupante, a equipe de camareiras é distribuída e organizada, sabendo ela o tempo que deve levar para realizar sua tarefa.

O procedimento ocorre da seguinte forma. Na entrada do apartamento, a camareira digita um código no telefone, informando o início da limpeza. Ela deve respeitar o protocolo de procedimentos da célula Governança. Após concluir a limpeza, novamente o código é digitado, informando que o serviço já foi realizado, liberando-a para limpeza de outro apartamento. Uma supervisora é acionada para verificar a qualidade do serviço realizado e manter a qualidade sob controle. Se aprovado, o apartamento é liberado, e a recepção o integra à oferta disponível do resort.

“Para a manutenção de uma temporada, trabalhamos com 105 camareiras. Mas, na alta temporada, precisamos de 130 camareiras e, se necessário, contratamos diaristas.”

Na Tabela 16, o controle de tempos e movimentos das camareiras é apresentado, assim como a metodologia aplicada pela célula Governança.

Tabela 16 – Política de remuneração variável aplicada entre as camareiras – célula Governança

Colaborador	Produção em Horas (CM – Sistema)	Produção em Minutos CM	Horas Trabalhadas RH	Dias Trabalhados	Resultado	Premiação
Camareira 1	131,9	7915	149,16	19	0,88	
Camareira 2	51,8	3108	38,29	6	1,35	Valor 3
Camareira 3	127,2	7630	165,14	22	0,77	
Camareira 4	162,4	9745	165,44	22	0,98	Valor 2
Camareira 5	156,8	9410	180,24	25	0,87	
Camareira 6	112,1	6725	149,58	20	0,75	
Camareira 7	116,8	7010	145,26	18	0,80	
Camareira 8	105,8	6345	134,22	16	0,79	
Camareira 9	175,7	10543	182,44	24	0,96	Valor 2
Camareira 10	155,9	9355	169,35	22	0,92	Valor 1
Camareira 11	152,1	9125	189,49	24	0,80	
Camareira 12	165,4	9926	177,09	23	0,93	Valor 1
Camareira 13	150,7	9040	169,33	21	0,89	
Camareira 14	51,5	3090	79,5	9	0,65	
Camareira 15	130,2	7812	164,27	22	0,79	
Camareira 16	167,7	10064	174,15	23	0,96	Valor 2
Camareira 17	136,8	8205	181,07	22	0,76	
Camareira 18	65,4	3925	93,14	13	0,70	
Camareira 19	151,5	9090	155,07	21	0,98	Valor 2
Camareira 20	103,1	6185	103,19	14	1,00	Valor 3

405	6 horas e 45 de Produção Diária		
440	7 horas e 20 de Horas / Dia Trabalhado		
0,92			
Premiação			
Coeficiente	0,92	0,96	1,00
Proposta	Valor 1*	Valor 2*	Valor 3*

* Os valores foram omitidos intencionalmente, conforme acordo de confidencialidade.

Fonte: Fonte Primária – Célula Hospedagem do Costão do Santinho

Resgatando aqui o modelo de Quatro Dimensões para Inovação em Serviços de Bilderbeek et al (1998), especificamente a Dimensão 4 – Opção Tecnológica –, o arranjo organizacional estabelecido faz uso da tecnologia para ter melhor eficácia. Nesse caso, há integração de sistema entre diferentes células: (i) Governança e

Recepção, permitindo a liberação dos quartos, e (ii) Governança e Recursos Humanos, permitindo a remuneração variável.

O desenvolvimento desse sistema foi realizado em conjunto com um fornecedor do Sistema de Serviços Externo e proporcionou a integração de diversas células no Sistema de Serviços Interno. Essa condição é assim resumida por um entrevistado:

“Produto da minha célula. Nós que bolamos tudo. A gente que construiu junto com o fornecedor. A camareira pelo ramal do telefone faz o lançamento do frigobar. É tudo em tempo real dentro do sistema. Claro que, quando for aplicado; já no *VIP Inclusive* isso não se aplica, mas em muitos casos se aplica. Então ela entrou no apartamento e viu que foi consumida uma Coca-cola e o código da Coca é 1, por exemplo, ela disca 2 para lançamento vezes 1 o código da Coca-cola e vezes 1 que é a quantidade e cai automaticamente na sua conta. E cada camareira tem seu código e quando ela entra no quarto e puxa o ramal eu sei que aquela camareira tá lá. Ela sai do apartamento e puxa seu código e eu sei que ela saiu daquele apartamento. Com isso eu tenho uma série de informações sobre a camareira. Onde é que está a Maria agora? E eu tenho 180 camareiras, 160, 220 no verão. Ou seja, é uma ferramenta de localização, e outra: qual é a média de tempo que a gente está arrumando cada dormitório quando tem hospedagem de eventos, quando é de lazer. Porque os tempos são diferentes. E a questão da produtividade. Qual é a média que uma camareira normal faz, que a camareira excelente faz. Como o hotel é muito grande... onde é que está esse pessoal durante o dia? Se você for controlar cada um na mão, não consegue, então tem esse sistema de gestão das camareiras”.

Dessa forma, após várias análises, uma questão se faz relevante: *Como essas inovações se traduziram em resultados?*

10.1.10 Resultados da organização

As premiações e o índice de satisfação dos clientes informados pelo CRM poderiam ser utilizados como exemplos, no entanto, outras ocorrências mostram-se mais adequadas dentro do Sistema de Serviços do Costão do Santinho.

As principais inovações identificadas na empresa-caso foram cinco, a saber: (1) Modelo organizacional por células, (2) Criação de centros de custos, (3) Remuneração por meritocracia, (4) Restaurante orgânico no Spa e (5) Central do hóspede.

O detalhamento dessas inovações em serviços é apresentado na sequência.

1. **Modelo Organizacional por Células:** este modelo permitiu maior autonomia entre os colaboradores na proposição de valor, principalmente no fluxo contínuo de informações, e a possibilidade de gerenciar os próprios recursos em ações que possam gerar e/ou melhorar produtos nos pontos de contato que lhes competem,

confirmando a citação de Hill e Hlavacek (1972). Sobre este modelo em funcionamento no Sistema de Serviços, principalmente na elaboração da estratégia de marketing do Costão do Santinho, um dos entrevistados fez a seguinte afirmação:

“Nossa estratégia é um pouco emergente, eu diria. Não existe uma estratégia traçada de longo prazo. A empresa inovou muito durante esses anos. Mudou muito, mas não existe uma macroestratégia que cubra a empresa toda. A área administrativa e financeiro, a estratégia é mais deliberada. A operacional fica no meio termo. E o comercial é a mais emergente”.

2. **Criação de Centros de Custos:** a disponibilidade de recursos financeiros é citada por Hansen e Birkinshaw (2007) como um grave problema na Difusão de Ideias na Cadeia de Valor em Inovação. “Por que as empresas encontram dificuldades em converter boas ideias em produtos e serviços?” (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007, p. 8). Resgatando o tópico 4.3 desta tese, segundo a afirmação desses autores, “o problema não está na ausência dos processos formais empregados no gerenciamento dessas boas ideias, mas sim na diversidade e no número de pessoas envolvidas, o que pode causar um processo burocrático, principalmente na decisão sobre qual ideia deve converter-se em projeto e, portanto, receber investimento”.

3. **Remuneração por meritocracia:** a análise de tempos e movimentos das camareiras, dentro da célula Governança – considerando (1) as particularidades do apartamento em relação ao resort, (2) o segmento no qual o hóspede se enquadra (Lazer ou Eventos) e (3) a atenção ao ambiente externo do próprio colaborador (mães com crianças) –, foi uma forma de a empresa não só minimizar o impacto de carência de mão de obra, citada por vários entrevistados como um problema típico de Florianópolis, como também gerar melhores condições de atendimento ao hóspede na célula Recepção. Dessa forma, uma Força Motriz Externa Social, conforme modelo de Sundbo e Gallouj (1998), é atenuada por meio da criação de um serviço (creche) oferecido dentro do próprio Sistema de Serviços (função camareira, célula Governança), proporcionando resultado positivo tanto ao colaborador (remuneração variável e segurança social) e quanto à organização (qualidade no atendimento e serviço).

4. **Restaurante Orgânico no Spa:** uma das células do Costão do Santinho que representam um diferencial na proposição e cocriação de valor é o Spa. Nela, associa-se uma carteira de terapias com alimentação orgânica, o que significa uma orientação da célula para o consumidor, como propõem Grawe, Chen e Daugherty (2009). Resgatando aqui os escritos desses autores, os serviços são uma importante forma de uma organização desenvolver a inovação, no entanto depende da maneira como se orienta em relação ao mercado. No modelo proposto por esses autores, uma das funções da organização é conhecer seu cliente e fazer corretamente a proposição de valor que será percebida por ele.

“Você vai num resort de praia, que tenha recreação, mas, se não tem o spa, falta uma peça. E um spa de qualidade complementa todos os serviços que você oferece. A qualidade do spa engrandece seu lazer, engrandece o seu evento.”

5. **Central do Hóspede:** a Interface do Conhecimento, com a colaboração dos funcionários e de mecanismos de integração de conhecimentos, apresentados no modelo de Ordanini e Parasuraman (2011) como relevantes no processo de inovação em serviços e atuando como antecedente nos resultados da organização, é exemplificada nesta célula. Estabelecer uma central de informações, na qual todas as células informam ocorrências específicas, de forma que esta as reúna e sempre que o hóspede questionar obtenha informação correta e rápida, constitui um importante elemento de troca na construção de serviços e no processo de cocriação de valor, principalmente na etapa individual que compete exclusivamente ao cliente, que é o valor de uso do resort. Dadas as próprias dimensões do Costão do Santinho e a localização dessa Central, na área das piscinas, a possibilidade de ocorrências indesejadas serem suprimidas tornou-se maior. Essa condição é ilustrada no índice de satisfação mensurado pelo CRM.

Após concluir o estudo de caso, o autor desta tese tem condições de rever as etapas do desenvolvimento do estudo e apresentar ao leitor as respostas às proposições teóricas que auxiliaram na condução da pesquisa qualitativa. Esta ação é desenvolvida no Capítulo 11.

11 ANÁLISE DAS ETAPAS DO DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO E RESPOSTAS ÀS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

Neste capítulo, o autor revê as sete primeiras etapas que possibilitaram o desenvolvimento da tese - (i) **contextualizar inovação**; (ii) **contextualizar inovação em serviços**; (iii) **entender como a inovação é compreendida a partir de uma perspectiva de marketing**; (iv) **contextualizar marketing de serviços**; (v) **entender como a inovação em serviços é compreendida a partir de uma perspectiva de marketing de serviços**; (vi) **estabelecer proposições teóricas a partir da revisão bibliográfica e definir categorias de análise** e (vii) **aplicar categorias de análise em um projeto de caso único integrado** – antes de detalhar a oitava etapa, que traz resposta às cinco proposições teóricas.

Na Figura 60, é apresentada a organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 11.

Figura 60 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 11

Fonte: Elaborada pelo autor

Segue, assim, o desenvolvimento do presente capítulo.

11.1 Respostas às Etapas de Desenvolvimento da Tese

Antes de responder ao objetivo principal desta tese, que foi **propor um modelo para avaliação da inovação em serviços, sob a perspectiva do marketing de serviços, a partir da transferência e interação de recursos no sistema de serviços**, é necessário retomar as etapas que permitiram construir a resposta.

11.1.1 Contextualizar Inovação

A primeira etapa foi realizar uma revisão bibliográfica para contextualizar a inovação, de maneira que o arcabouço teórico produzido fosse detalhado, permitindo melhor orientação no desenvolvimento da tese.

Uma das primeiras identificações na fase inicial de pesquisa foi o vasto conteúdo acadêmico disponível, de forma que houve necessidade de organizar os resultados da pesquisa a partir de três paradigmas propostos por Sundbo (1995): (i) inovação como empreendedorismo, (ii) inovação como tecnologia e (iii) inovação como solução estratégica. A justificativa para organizar a literatura pela fragmentação é citada por Nelson e Winter (1977) como forma de caracterizar o conhecimento sobre inovação, assim como por Kuhn (2006), para quem o uso dos paradigmas é um meio de estruturar o próprio conhecimento construído, sendo, portanto, indicado à comunidade científica.

A inovação tratada como empreendedorismo tem início nos anos 1880 (SUNDBO, 1995), porém os estudos na Academia têm crescido significativamente a partir de 1980 (LANDSTROM; HARIRCHI; ASTROM, 2012). Esse paradigma observa o indivíduo e seu comportamento, razão que o destaca como responsável pela criação de um negócio, idealizador de um produto ou definidor do caminho de uma organização. Autores como Herbig, Golden e Dunphy (1994) afirmam que a decisão de optar por uma ação empreendedora muitas vezes torna-se o combustível nas economias modernas e, ainda que o empreendedorismo esteja encerrado em um indivíduo, autores como Burgelman (1983) destacam que os profissionais de uma organização podem tornar-se empreendedores por meio de ações. Nesse caso, é possível inferir ações particulares dentro de um sistema de serviços. Na revisão teórica referente a esse paradigma, foram referenciados sete artigos, com destaque para Schumpeter (1961), para o qual a ação empreendedora está na reorganização dos recursos internos disponíveis pelo empresário.

A inovação tratada como tecnologia apresenta crescimento a partir dos anos de 1940, principalmente devido à crise nos anos de 1930 (SUNBDO, 1995). Esse paradigma coloca a tecnologia como responsável pelo avanço da sociedade e dois autores influentes são Nelson e Winter (1977), para os quais o avanço tecnológico é um instrumento de força para o progresso do homem em relação a seu passado e que o homem tem o conhecimento necessário para orientar esse instrumento em direção aos objetivos prioritários do futuro. A inovação tratada como padrão de mudança é apresentada sob os termos radical e incremental, desenvolvidos por Utterback e Abernathy (1975) e, ainda hoje, amplamente utilizados. Na revisão teórica referente a esse paradigma, foram referenciados 20 artigos, com destaque para Teece, Pisano e Shuen (1997), segundo os quais as competências interna e externa são reconfiguradas conforme as mudanças do ambiente.

A inovação tratada como solução estratégica é, segundo Sundbo (1995), a mais recente e não apresenta contornos definidos. Sundbo (1995) atribui a Levitt (1960) o marco zero desse paradigma, quando este afirmou que, apesar do crescimento proporcionado pelo desenvolvimento tecnológico, somente com a exploração das possibilidades com novos produtos é que o mercado passa a existir. Portanto, se a inovação no paradigma do empreendedorismo é centrada no indivíduo e no paradigma da tecnologia na diferenciação tecnológica e/ou no arranjo produtivo, ambas sob o domínio da organização, no paradigma da inovação como solução estratégica passa a ser dependente das relações sociais, como destacam Jensen e Beckman (2009). Com referência a este paradigma, na revisão teórica, foram referenciados 11 artigos, com destaque para Chesbrough (2005), que propõe o paradigma de inovação aberta.

Dessa forma, o autor da tese concluiu que a literatura de inovação possui uma abordagem predominantemente tecnicista, centrada em um produto manufaturado, o que limita a compreensão que se tem do conceito.

11.1.2 Contextualizar Inovação em Serviços

A segunda etapa foi realizar uma revisão teórica contextualizando a inovação em serviços.

De modo a ter uma melhor compreensão do termo, o autor iniciou sua pesquisa a partir da conceitualização que se tem de Serviços, identificando que somente após os anos

1980 estes passaram a fazer parte das atenções acadêmicas. Assim, a base teórica construída, apesar da notoriedade que tem conquistado com o passar dos anos, ainda é recente quando comparada aos estudos dos bens manufaturados, de forma que sua classificação se mostra dependente de um produto físico dominante, condição exemplificada nos quatro atributos utilizados em sua definição: intangível e heterogêneo, sob uma perspectiva de produção, e perecível e inseparável, sob uma perspectiva de comercialização.

Quando o autor se ocupou em estudar a inovação em serviços, notou que suas fronteiras se encontram em construção e que tem se tornado um campo de estudo. Para facilitar a organização dos autores pesquisados, novamente o autor da tese fez uso de uma categorização proposta por Gallouj e Weinstein (1997), que analisa a inovação em serviços a partir das abordagens (i) tecnicista, (ii) baseada em serviços e (iii) integradora.

Na abordagem tecnicista, as inovações em serviços são decorrentes de novas tecnologias, de modo que ela se torna empurrada, denominação de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005). Dessa forma, muitas inovações em serviços são decorrentes de mudanças no ambiente tecnológico de alguns setores. Um dos autores destacados na literatura com essa abordagem é Barras (1986), para o qual a inovação em serviço é a última etapa de uma inovação tecnológica.

Na abordagem baseada em serviços, as inovações apresentam um caráter relacional, com foco no momento produção/consumo. Entretanto, a partir das novas tecnologias, as relações entre produção/consumo passaram a ser constantemente alteradas por ações de estímulo/aprendizagem, o que tornou possível sistematizar sua ocorrência em duas etapas: (i) no processo, o período de sua construção; e (ii) nos serviços, momento do consumo e transformação. Entretanto, nessa forma de abordagem, a separação perfeita bem/serviço ainda não é possível. Um dos autores referenciados nessa abordagem é Gadrey (2000), que inclui os aspectos de mudança de saída na relação produtor/consumidor.

Na abordagem integradora, as inovações em serviços são tratadas dentro de um *continuum*, observando a inovação conforme as condições do produto e as especificidades do mercado destino. Nessa abordagem, ficou clara a impossibilidade de separar um bem de um serviço. Para Gallouj e Weinstein (1997), dois autores

referenciados nesta abordagem, é necessário entender as especificidades das atividades de serviço quando se tem por objetivo formular a análise da inovação.

Dessa forma, foi possível ao autor da tese compreender que a inovação em serviços pode ser tratada dentro de um *continuum*.

11.1.3 Entender como a Inovação é Compreendida a Partir de uma Perspectiva de Marketing

Certamente esta foi uma das etapas mais complexas desta tese. Para compreender como a inovação é percebida pelo marketing, foi preciso revisitar a construção conceitual do marketing. Para tanto, dez escolas de pensamento organizadas por Shaw e Jones (2005) foram utilizadas e relacionadas pelo autor da tese com os períodos e ideias fundamentais identificados por Vargo e Lusch (2004b).

Dessa forma, foi possível notar que o marketing sempre esteve baseado no binômio “troca e valor”, e que seu pensamento evoluiu de uma prática estritamente empresarial para um pensamento social, modificando sua estrutura teórica e prática gerencial.

Uma importante contribuição à construção desta tese foi a separação de valor em uma organização proposta por Gronroos e Voima (2013), que a organiza em duas esferas: (i) provedor, responsável somente pela proposição de valor; e (ii) cliente, que realiza o valor de uso ao longo do tempo. O processo de troca, integrante do binômio do marketing, ocorre na esfera conjunta, de modo que o cliente se torna um cocriador de valor junto do fornecedor.

Assim, autores como Vargo, Maglio e Akaka (2008) propõem observar a orientação estratégica da empresa, identificando se há um foco que se mostre dominante em bem ou se dominante em serviços, pois essa ação altera a noção de valor que essa organização dá ao marketing.

Portanto, se antes a inovação era percebida somente como um produto novo, com um benefício central único, agora esse mesmo produto passa a ter o benefício ampliado por ser portador de determinada solução, que, assim como ocorre no processo de troca, acontece individualmente e em contexto específico, definição de Ballantyne e Varey (2008).

Dessa forma, o marketing passa a compreender a inovação como uma solução estratégica, o que de certa forma revive os argumentos do terceiro paradigma de Sundbo (1995): a inovação como Solução Estratégica.

11.1.4 Contextualizar o Marketing de Serviços

Assim como na compreensão do conceito de marketing, foi realizada nesta etapa uma revisão à construção teórica do marketing de serviços. Por meio dos estudos de Fisk, Brown e Bitner (1993), a base conceitual do marketing foi identificada como passível de entendimento em três momentos: (i) pré 1979; (ii) 1980 – 1985 e (iii) pós 1986.

Com o objetivo de contextualizar como o marketing de serviços se desenvolve nos dias atuais (pós 1986), sem ter o autor a pretensão de esgotar o tema nos momentos anteriores, foi possível perceber que o mercado vivencia um momento de transição do conceito, passando de uma lógica dominante em produto para uma lógica dominante em serviços.

Sob essa ótica, se antes uma organização adicionava valor ao produto comercializado, nos dias atuais, ela é uma cocriadora de valor, condição que fez com que autores como Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b) propusessem dez premissas, todas baseadas em uma lógica dominante em serviços e na cocriação de valor.

O importante nesta condição é que uma das partes do binômio “troca” do marketing passa a ser mais detalhada, de modo que autores como Payne, Storbacka e Frow (2008) identificam pontos de encontro entre Fornecedor/Cliente, para facilitar o gerenciamento do marketing na etapa de cocriação de valor.

Assim, a organização passa a ser analisada sob duas perspectivas: (i) a proposição de valor, etapa anterior à troca, na qual ela é participante de um sistema de serviço; e (ii) a cocriação de valor, etapa em que acontece a troca, sendo ela cocriadora.

Dessa forma, o autor da tese direcionou sua atenção à etapa de proposição de valor por parte da organização, analisando o sistema de serviços de uma organização. Necessário resgatar a proposta de sistema de serviços feita por Maglio e Spohrer (2008), segundo a qual os recursos de uma entidade são utilizados em benefício de outra entidade.

11.1.5 Entender como a Inovação em Serviços é Compreendida a partir de uma Perspectiva de Marketing de Serviços

Nesta etapa, após já ter contemplado a revisão conceitual de inovação, inovação em serviços, marketing e marketing de serviços, o autor desta tese ocupou-se em verificar como a inovação em serviços está presente na literatura sob uma perspectiva de marketing de serviços.

Por meio da identificação e análise de quatro modelos, o autor direcionou sua atenção a quais elementos citados pelos autores referenciados (SUNDBO; GALLOUJ, 1998; BILDERBEEK et al, 1998; MELE; SPENA; COLURCIO, 2010; ORDANINI; PARASURAMAN, 2011) eram considerados os mais relevantes para gerar inovação em serviços a partir de uma perspectiva de marketing de serviços.

Dessa forma, as Forças Motrizes presentes no modelo de Sundbo e Gallouj (1998); a Interface com o Cliente (Dimensão 2) e o Novo Sistema de Prestação de Serviços (Dimensão 3), de Bilderbeek et al (1998); o processo de Interação de Recursos e Aprendizagem Organizacional, de Mele, Spina e Colurcio (2010) e a Capacidade Dinâmica da Organização, de Ordanini e Parasuraman (2011) foram identificadas pelo autor da tese como relevantes e que deveriam ser observadas no estudo de caso.

Esta ocorrência se faz evidente quando se observam as cinco proposições deste estudo, que têm nos autores citados a base das próprias proposições.

11.1.6 Estabelecer Proposições Teóricas a partir da Revisão Bibliográfica e Definir Categorias de Análise

Uma vez realizada a revisão conceitual, o autor teve condições de estabelecer proposições teóricas e também definir categorias de análise.

As cinco proposições teóricas foram construídas conflitando os argumentos entre os autores referenciados: **Proposição 1:** Ballantyne e Varey (2008) x Mele, Spina e Colurcio (2010); **Proposição 2:** Bilderbeek et al (1998) x Hansen e Birkinshaw (2007); **Proposição 3:** Sundbo e Gallouj (1998) x Mele, Spina e Colurcio (2010); **Proposição 4:** Ordanini e Parasuraman (2011) x Payne, Storbacka e Frow (2008); **Proposição 5:** Ballantyne e Varey (2008) x Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b).

Por sua vez, as categorias de análise surgiram de cada capítulo teórico, nos pontos de destaque, devidamente identificados nos tópicos 8.2.1 e 8.2.4.

Dessa forma, dez categorias de análise foram estabelecidas, para nortear a construção do questionário, os estudos em campo e a redação do relatório de pesquisa:

(i) orientação estratégica da empresa, que apontou o elemento mais importante para o sucesso dos negócios da organização;

(ii) compreensão para o conceito “inovação”, que permitiu localizar a resposta dos entrevistados em um *continuum* interno/externo, estabelecido a partir dos paradigmas de Sundbo (1995);

(iii) compreensão para a oferta do produto serviço, que identificou se o produto tinha um foco dominante em bem ou serviço, para verificar que abordagem a empresa-caso dá à inovação em serviços;

(iv) análise do Sistema de Serviços Externo (rede de relacionamentos), observando a rede de valor da empresa como elemento participante da proposição de valor da organização;

(v) análise do Sistema de Serviços Interno (interação/ integração entre células), que verificou como a organização e as células de serviço operam no Sistema de Serviço Interno, para atuar, por meio da interação e integração de recursos, na proposição de valor;

(vi) análise do Sistema de Serviços Fornecedor/Cliente (ponto de contato na construção do serviço), observando especificamente os **encontros de comunicação** de Payne, Storbacka e Frow (2008);

(vii) análise dos Processos Internos de Controle direcionados à inovação em serviços, de modo a identificar processos formais empregados e como eles atuam em um Sistema de Serviços;

(viii) análise da Aprendizagem Organizacional, observando como a inovação em serviços acontece como resultado entre a interação de forças do ambiente e a aprendizagem organizacional;

(ix) organização inovadora, verificando as ações que surtiram efeito nas operações realizadas internamente no Sistema de Serviços da empresa-caso;

(x) resultados da organização, identificando ações que proporcionaram vantagem na construção dos serviços da empresa-caso, e, conseqüentemente, em sua proposição de valor.

11.1.7 Aplicar as Categorias de Análise em um Projeto de Caso Único Integrado

Uma vez estabelecida às categorias de análise e seus respectivos objetivos, o autor da tese ocupou-se em identificar uma empresa que pudesse servir para a parte empírica desta tese. Assim, foi escolhido o Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa, localizado em Florianópolis/SC, que tem atividade de hospedagem no segmento de Turismo, no setor de serviços.

A justificativa para a escolha da organização foi à opção por uma segmentação dentro da atividade hospedagem, em uma empresa que soma, entre as diversas premiações, sete vezes o Melhor Resort de Praia do Brasil (segmento Lazer) – 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2012 –, eleito pelos leitores da revista *Viagem e Turismo*, e cinco vezes o Prêmio Caio (segmento Eventos) – 2007, 2008, 2009, 2010 e 2012 –, promovido pela revista *Eventos*, cujo conselho diretor é composto pela Associação das Empresas de Eventos (Abeoc Nacional), pela Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (Abih), pela Associação Brasileira dos Centros de Convenções e Feiras (Abraccef), Academia Brasileira de Eventos e Turismo, Associação de Marketing Promocional (Ampro), Confederação Brasileira de *Convention & Visitors Bureaux* (CBC&VB) e União Brasileira de Promotores de Feiras (Ubrafe), representando, assim, um caso peculiar, como afirma Yin (2010), e justificando a opção do autor da tese por um Estudo de Caso Único Integrado.

Importante destacar que Nelson e Winter (1977) justificam aplicar os estudos em um setor específico como forma de compreender sob quais estruturas acontece a inovação.

11.2 Respostas às Proposições do Estudo de Caso Único Integrado

Por meio da revisão teórica, cinco proposições foram formuladas, auxiliando a parte empírica da pesquisa, constituindo, assim, a oitava etapa utilizada no desenvolvimento desta tese.

Válido recordar que Cooper e Schindler (2003, p. 57) definem proposição “como uma declaração sobre conceitos que podem ser julgados como verdadeiros ou falsos caso se refiram a fenômenos observáveis”.

Seguem, assim, as conclusões do autor.

11.2.1 Proposição Teórica 1

A empresa é integrante de um sistema de serviços, como afirmam Ballantyne e Varey (2008), sendo a proposição de valor no relacionamento com o cliente o resultado da transferência de recursos de diferentes atores existentes na rede de relacionamentos e do processo de aprendizagem organizacional, como observam Mele, Spence e Colurcio (2010).

A empresa-caso, Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa, atua no setor de serviços, no segmento turismo, com atividade de hospedagem de alto padrão. São dois os segmentos de clientes de interesse da organização: (i) Lazer, formado por famílias que utilizam do resort em períodos de férias; e (ii) Eventos, constituído por organizações que utilizam a infraestrutura da empresa para realizar os eventos corporativos. Para atender esses dois segmentos, de interesses e expectativas diferentes, o Costão do Santinho possui um modelo organizacional formado por células, composto por 44 unidades, que, juntas e por meio de atividades coordenadas, possibilitam ofertar diferentes produtos e assim atender às necessidades específicas desses dois perfis.

Para diferenciar-se em relação aos concorrentes, a proposição de valor do resort é construída por meio de atividades especializadas e recursos específicos presentes em cada célula. Assim, é possível estratificar essas células em duas posições.

A primeira, em células que desempenham a função de oferecer serviço às demais células, atuando como suporte, em uma situação de *back office* (GRONROOS; VOIMA, 2013). Entre essas células, é possível citar RH, Financeiro, Treinamento e CRM. A segunda, em células que utilizam esses serviços na construção do próprio produto. Essas células é que possuem contato com o cliente, atuando em uma situação de *front office* (GRONROOS; VOIMA, 2013), sendo responsáveis pela cocriação de valor da empresa.

Há, portanto, uma estrutura dinâmica em funcionamento, conforme os preceitos de Vargo e Akaka (2009). Essas células são configuradas por pessoas com conhecimentos

específicos e tecnologias adequadas para emprego e uso em cada função, e, por meio da interação e partilha dos recursos, formam a conexão de sistemas de serviços, em acordo com a afirmação de Maglio e Spohrer (2008).

Sistemas de avaliação do valor de uso do cliente são monitorados pelo CRM, de forma que ocorrências indesejadas à proposição de valor da organização são comunicadas às células identificadas como causa geradora, de modo que estas se organizem e se adaptem às ocorrências não planejadas. Assim, a transferência de recursos, em algumas situações, precede a aprendizagem organizacional em dois momentos: (i) da equipe de colaboradores que forma as células e (ii) da célula com o sistema de serviços da organização. Entretanto, há de destacar que a aprendizagem organizacional também ocorre em processos de nova contratação ou mesmo de modificações da própria célula em face de Forças Motrizes Externas, referência presente em Sundbo e Gallouj (1998).

Dessa forma, é possível concluir que a proposição de valor da empresa-caso torna-se um processo de interação de recursos feita por diferentes células, cada qual composta por diferentes atores, que juntas integram recursos e processos de aprendizagem na oferta de produto para os dois segmentos-alvo.

11.2.2 Proposição Teórica 2

Ainda que a definição de um novo serviço esteja relacionada à maneira pela qual acontece o ponto de contato com o cliente, sendo a observação dessa interface responsabilidade delegada ao marketing (BILDERBEEK et al, 1998), é possível afirmar que há situações em que a proposição de um novo serviço tem origem em outro departamento da empresa (interdepartamental) ou mesmo num ator externo da rede (interinstitucional), confirmando assim a Cadeia de Valor em Inovação de Hansen e Birkinshaw (2007).

É necessário aqui fazer uma importante observação em relação à empresa-caso. A célula Marketing tem a função de intermediar ações de propaganda, enquanto a função de inteligência de mercado é desempenhada pela célula Comercial. Dessa forma, a afirmação de Bilderbeek et al (1998) de que a interface com o cliente é responsabilidade do marketing, no Costão do Santinho, não é verdadeira por definição e desempenho na atribuição de funções. Assim, é possível prosseguir com a análise desta proposição.

Para atuar no segmento Lazer, uma das principais inovações do Costão do Santinho foi a criação de pacotes temáticos – que possibilitou ao resort criar produtos e ações específicas para diferentes perfis de público – e é comercializada em diferentes temporadas no ano. Entre esses produtos, é possível citar o Costão Matsuri, evento voltado à promoção da cultura japonesa e que se encontra em sua 10ª edição. Esse produto foi desenvolvido por meio de uma ação conjunta entre a célula Comercial e um fornecedor externo do Sistema de Serviço do Costão do Santinho.

Assim, a afirmação de Hansen e Birkinshaw (2007) de que a geração de ideias na Cadeia de Valor da Inovação pode ocorrer de modo interinstitucional é confirmada.

11.2.3 Proposição Teórica 3

A Inovação em serviços acontece como resultado da interação de forças do ambiente, podendo ser organizada por meio de forças motrizes externas e internas, conforme propõem Sundbo e Gallouj (1998), confirmando, assim, o processo de aprendizagem organizacional citado por Mele, Spena e Colurcio (2010).

Duas citações são aqui descritas para responder a esta proposição, aplicando-se, principalmente, no segmento Lazer:

“O mercado do resort mudou. Antes era focado somente no turismo, agora é também voltado para o público de eventos e convenções” (Resorts Brasil).

“De olhos bem abertos no que está acontecendo na esfera global, no comportamento do turista, no comportamento do perfil do público-alvo” (Costão do Santinho – resposta dada sobre como inovar em serviços).

Durante as pesquisas para redação desta tese, um fato que se destacou e que inicialmente não estava previsto foi a atuação dos navios cruzeiros na costa brasileira nos últimos anos. Segundo dados primários fornecidos pela assessoria de imprensa da Clia Abreamar Brasil, em 2004/2005, seis navios cruzeiros foram responsáveis pelo embarque de quase 140 mil cruzeiristas. Em 2005/2006, foram nove navios cruzeiros e 225 mil cruzeiristas. Em 2010/2011, portanto em um período de sete anos, o crescimento foi de mais de 230% no número de navios cruzeiros, alcançando 20 navios e mais de 790 mil cruzeiristas.

A ocorrência dessa Força Motriz Externa, conforme destacam Sundbo e Gallouj (1998), exerceu pressão para que os resorts reorientassem a própria estratégia de atuação, principalmente quanto ao segmento atendido e às atividades de alimentos e bebidas.

Até então, os resorts focavam o segmento de turismo e ofereciam alimentos e bebidas à parte, devendo o cliente pagar pelo consumo durante sua permanência. Com o crescimento dos navios cruzeiros e a oferta “gratuita” de alimentos e bebidas no pacote de serviços, os resorts passaram a atuar no segmento de eventos corporativos para ampliar as receitas e, adaptando-se a essa nova ocorrência externa, a oferecer o sistema *all inclusive* em suas diárias, como forma de atrair o público de lazer.

Para tanto, foi necessário identificar os custos de operação, nas diferentes temporadas do ano, bem como no arranjo físico da própria infraestrutura, que foi modificada para atender a dois segmentos com necessidades e expectativas diferentes.

Portanto, o processo de aprendizagem organizacional, citado por Mele, Spena e Colurcio (2010), ocorreu inicialmente nas células cuja Força Motriz Externa (SUNDBO; GALLOUJ, 1998) exercia pressão direta – A&B, Financeiro e Comercial –, modificando, posteriormente, o funcionamento de todo o sistema de serviços.

O sistema *VIP inclusive*, denominação cunhada pela empresa-caso, foi citado entre os entrevistados como uma das inovações em serviços oferecida aos clientes do Costão do Santinho nos últimos anos e sua origem, como identificado, se deu em razão de uma Força Motriz Externa (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

11.2.4 Proposição Teórica 4

A compreensão do que é inovação está intimamente relacionada à estratégia da empresa, fato que direciona a inovação em serviços, como afirmam Ordanini e Parasuraman (2011), e, consequentemente, à maneira pela qual se desenvolvem os pontos de encontro Fornecedor/Cliente citados por Payne, Storbacka e Frow (2008), alterando assim a noção de cocriação de valor em marketing.

Na empresa-caso, a inovação é percebida como uma Solução Estratégica, portanto de caráter predominantemente aberto, em referência ao terceiro paradigma de Sundbo (1995). Essa forma de pensar a inovação está intimamente ligada à estratégia da

empresa, portanto à cultura organizacional citada por Kotler e Keller (2006) e Huizingh (2011).

O modelo organizacional de células, com fluxo contínuo e aberto de informações e autonomia de planejamento e investimento financeiro, faz com que o desenvolvimento dos próprios recursos, em face de criar e aprimorar o próprio produto da célula dentro do sistema de serviços, ocorra, inicialmente, de maneira isolada e, posteriormente, venha a modificar as operações das demais células que operam no sistema de serviços. No entanto, como visto, essas células podem ser estratificadas naquelas que atuam especificamente no *back office* e/ou no *front office*, em menção a Gronroos e Voima (2013), o que modificará a forma de pensar inovação a partir dos pontos de encontros.

Dessa forma, é preciso resgatar que os pontos de encontro de Payne, Storbacka e Frow (2008) podem ocorrer de três formas: (i) encontro de comunicação, que trata especificamente das ferramentas promocionais na divulgação da empresa e na promoção do diálogo; (ii) encontro de uso, que trata do conhecimento e uso por parte do cliente do produto oferecido pelo fornecedor; (iii) encontro de serviços, que trata das interações fornecedor/cliente realizadas pelo pessoal de atendimento.

Independentemente da atuação da célula nos dois parâmetros propostos por Gronroos e Voima (2013), a depender a posição da célula dentro da cadeia de valor da empresa (PORTER, 1989) e do produto oferecido, ela será fornecedora de um cliente interno (Treinamento => Comercial) ou externo (Treinamento => Comercial => Consumidor Lazer ou Eventos).

Dessa forma, lembrando que há um processo de aprendizagem organizacional (MELE; SPENA; COLURCIO, 2010), que pode modificar-se a depender de forças motrizes (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), a compreensão do que é inovação em serviços passa a estar intimamente ligada à orientação estratégica da empresa, conforme citam Ordanini e Parasuraman (2011) e, assim, modificar as formas pelas quais ocorrem os pontos de encontro de Paine, Storbacka e Frow (2008), alterando, simultaneamente, a proposição de valor da organização e a cocriação de valor em marketing.

11.2.5 Proposição Teórica 5

Sendo a cocriação de valor um ato individual e contextual, como afirmam Ballantyne e Varey (2008), e a participação do cliente um importante elemento na construção de

valor em marketing, como citam Vargo e Lusch (2004b, 2006, 2008b), é possível afirmar que o mesmo produto “serviço” é comercializado de diferentes maneiras, sob diferentes contextos, especificamente com a finalidade estratégica de manter a noção de produto ampliado por parte do consumidor.

Vargo e Lusch (2008b, p. 7) afirmam, na PF 1, que “serviço é a base fundamental de troca”; na PF 6, que “o cliente é sempre um cocriador de valor”; argumentando, na PF 7, que “a empresa não pode entregar valor, mas somente ofertar proposições de valor”. O processo de cocriação de valor como ato individual e contextual, citado por Ballantyne e Varey (2008), também está presente em Vargo e Lusch (2008b) na PF 10, quando afirmam que “valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário”.

Quando se observam a empresa-caso e os dois segmentos atendidos, é necessário fazer as seguintes indicações: (1) o Costão do Santinho é uma empresa de serviços que oferta seu produto em três temporadas diferentes do ano; (2) o resort mantém uma estrutura operacional disponível nessas mesmas temporadas; (3) o sistema de serviços, tanto interno quanto externo, é ajustado estrategicamente conforme as temporadas.

Assim, obrigatoriamente, a ocorrência de temporadas modifica, simultaneamente, as operações do sistema de serviço quanto ao perfil do cliente e ao contexto em que o serviço é comercializado. A criação de pacotes temáticos em diferentes períodos do ano, ainda que estrategicamente tenha o objetivo de gerar receita em temporadas específicas, faz com que o sistema de serviços organize a própria estrutura para atendê-lo. A citação de um entrevistado exemplifica literalmente essa condição:

“Em determinado período, a diária média é mais alta e vamos receber hóspedes que vão impactar muito o empreendimento. Vale a pena estourar o centro de custos para satisfazer esse hóspede. Vamos correr o risco. Por outro lado tem um período de baixa, com diária média baixa, com público menos exigente. Eu posso diminuir meu custo em A&B e trabalhar um custo menor para fazer esse balanço”.

Portanto, o perfil do público no período modifica o produto, no entanto esse mesmo produto é somente adequado a essa necessidade e expectativa. Assim, a afirmação de cocriação de valor individual e contextual presentes em Ballantyne e Varey (2008) e Vargo e Lusch (2008b) são confirmadas, sem que o consumidor perca a noção de valor atribuído ao produto consumido.

Após detalhar todas as etapas e responder as proposições teóricas, é possível retornar ao objetivo principal desta tese: **propor um modelo para avaliação da inovação em serviços, sob a perspectiva do marketing de serviços, a partir da transferência e interação de recursos no sistema de serviços.**

Assim, a proposição do modelo que responde ao objetivo principal é detalhada no Capítulo 12.

12 PROPOSIÇÃO DO MODELO

Para a elaboração do modelo, as categorias de análise obtidas a partir da revisão teórica mostraram-se adequadas, havendo necessidade, somente, aprimorar os pontos de encontro no sistema de serviço em (i) antes do processo de cocriação de valor e (ii) depois do processo de cocriação de valor. Sob essa condição, o estudo de caso se mostrou fundamental para a própria construção teórica do modelo.

Assim, o autor desta tese propõe um modelo composto por quatro etapas: (1) **Proposição de Valor (Esfera do Provedor)**, com a função de verificar qual a lógica dominante da organização (bem ou serviço) e assim direcionar para soluções de inovação em serviço; (2) **Cocriação de Valor (Esfera Conjunta Provedor/Cliente)**, com a função de verificar como ocorre o processo de cocriação de valor, observando os pontos de encontro; (3) **Monitoramento do Valor de Uso (Esfera do Provedor)**, com a função de monitorar a construção do serviço e assim proporcionar ajustes, quando necessário, orientando o processo de Aprendizagem Organizacional na construção do serviço; (4) **Ajustes na Proposição de Valor (Esfera do Provedor)**, com a função de realizar os ajustes no sistema de serviço, fazendo as adaptações estratégicas e redirecionamento os recursos e competências.

Na Figura 61, a organização proposta para o Capítulo 12 é apresentada.

Figura 61 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 12

Fonte: Elaborada pelo autor

Segue, assim, o desenvolvimento proposto para o presente capítulo.

12.1 Proposição do Modelo para Avaliação da Inovação em Serviços a partir da interação e integração de recursos no Sistema de Serviços

Como destacam Cooper e Schindler (2003, p. 60),

[...] um modelo é definido aqui como a representação de um sistema construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou o sistema como um todo. O modelo é diferente da teoria porque o papel da teoria é a explicação, enquanto o papel do modelo é a representação.

Como visto, na elaboração desta tese, o autor ocupou-se em revisitar diversos campos da teoria de gestão (inovação, inovação em serviços, serviços e marketing de serviços). Em todos, diversas abordagens desenvolvidas por diferentes autores foram encontradas, o que permitiu identificar categorias de análise e aplicá-las em um estudo empírico.

Durante a realização de campo, algumas ocorrências chamaram a atenção do pesquisador, de modo que as categorias de análise foram revistas novamente à luz da teoria, mostrando a necessidade de ajustes no processo de construção do serviço no ponto de contato Provedor/Cliente. Portanto, é necessário frisar que a origem do modelo proposto está nas próprias categorias de análise, mas com ajustes que se mostraram relevantes somente após o estudo prático no Costão do Santinho.

O modelo de Inovação em Serviços proposto é organizado em quatro etapas, cada qual com suas respectivas fases.

- 1. Proposição de Valor (Esfera do Provedor):** composta por seis fases – (i) orientação estratégica da empresa, (ii) compreensão do conceito de serviços, (iii) compreensão do conceito de inovação, (iv) análise do sistemas de serviços externo, (v) análise do sistema de serviço interno e (vi) análise interna dos processos de controle antes do ponto de contato. A modificação em relação à categoria de análise original está na fase vi (seis), “Análise Interna dos Processos de Controle Antes do Ponto de Contato”, de modo que o ponto de contato passa a ser observado em dois momentos, antes e depois, no processo de construção do serviço.

2. **Cocriação de Valor (Esfera Conjunta Provedor/Cliente):** composta por uma fase – (i) pontos de contato da construção do serviço (Análise do Sistema de Serviço Fornecedor/Cliente).
3. **Monitoramento do Valor de Uso (Esfera do Provedor):** composta por uma fase – (i) Análise Interna dos Processos de Controle (Depois do Ponto de Contato). Nesta fase, o ponto de contato é observado após o processo de construção do serviço, mas em uma esfera exclusiva do Fornecedor de Serviço.
4. **Ajustes na Proposição de Valor (Esfera do Provedor):** composta por uma fase – (i) Aprendizagem Organizacional.

Importante destacar que as soluções de inovação em serviços não acontecem somente ao final do processo de todo o modelo, mas são consequências que podem acontecer em qualquer uma das quatro etapas. Dado o fato de o serviço ser construído por meio da interação Fornecedor/Cliente, há um processo de alteração na identidade de saída, tanto do fornecedor quanto do cliente, proposição de identidade presente em Hill (1977) e adaptada aqui no Fornecedor de Serviço.

Na sequência, cada uma das quatro etapas é detalhada.

12.1.1 Proposição de Valor (esfera do provedor)

A primeira etapa do modelo acontece especificamente na Esfera do Provedor de Serviços e seu limite está na fase que antecede o ponto de contato com o cliente. Nesta etapa, está localizada a proposição de valor da organização, conforme afirmação de Gronroos e Voima (2013). A proposição de valor em serviços exerce influência nas soluções planejadas e sua construção acontece por meio de seis fases.

Orientação Estratégica da Empresa (Fase 1): como afirmam Kotler e Keller (2006), a cultura da organização orienta as ações estratégicas que serão operacionalizadas no mercado. Dessa forma, a orientação estratégica da empresa aponta o elemento mais importante para o sucesso dos negócios da organização ao mesmo tempo em que formula a estratégia empresarial, conforme destacam Cravens e Piercy (2007). Há de recordar a proposição de Grawe, Chen e Daugherty (2009) de que a orientação estratégica, a inovação em serviços e o desempenho do mercado exercem influência uma sobre a outra. Assim, nesta primeira fase, sugere-se analisar qual o segmento de

atuação da empresa, identificar o público-alvo e a proposta de valor. Esta fase exerce influência direta nas fases 2, 3, 4 e 5, cada qual de maneira particular.

Orientação estratégica da empresa → Compreensão do conceito de serviço (Fase 2): estabelecer uma compreensão sobre qual é o produto comercializado pela empresa é fundamental para definir a maneira pela qual a inovação em serviços é idealizada. Como as próprias características da ciência de serviços possuem uma estrutura dinâmica, conforme afirmação de Vargo e Akaka (2009), em que o produto final é o resultado da interação de vários recursos existentes no sistema de serviços tanto interno quanto externo (MAGLIO; SPOHRER, 2008), nesta etapa a orientação estratégica está presente na maneira pela qual ela é compreendida pelas diferentes áreas da empresa e formalizada na oferta do produto serviço. Dessa maneira, torna possível identificar o produto na abordagem proposta por Gallouj (2002): (i) *tecnicista*, quando há predomínio de um bem e as inovações em serviços são decorrentes do emprego de novas tecnologias, (ii) *integradora*, quando não é possível estabelecer um aspecto único e dominante, tanto em bem quanto em serviço, mas sim um misto que depende do momento e (iii) *baseada em serviços*, que observa um caráter mais relacional entre Fornecedor/Cliente. Igualmente, devido aos próprios atributos do produto “serviço”, sugere-se verificar a maneira pela qual esse produto pode ser customizado ou padronizado, bem como se, em sua construção, é *intenso em trabalho* ou *intenso em tecnologia*, utilizando assim as dimensões de Sundbo e Gallouj (1998).

Orientação estratégica da empresa → Compreensão do conceito de inovação (Fase 3): das cinco orientações propostas por Kotler e Keller (2012), a depender da orientação existente na organização, a compreensão para o conceito de inovação é formulada. Assim, os modelos de inovação citados por Trott (2012) são o resultado dessa orientação, sendo possível, nesta etapa, identificar a forma como a inovação é tratada. No modelo linear de inovação, voltado para um impulso tecnológico ou para uma demanda de mercado, é possível identificar o estímulo inicial que originou a inovação, conforme afirmação de Trott (2012). Uma empresa que possui orientação para produção ou orientação para produto tem como conceito dominante o arranjo produtivo ou a tecnologia, respectivamente, tratando a inovação com uma visão predominantemente interna. Por sua vez, no modelo simultâneo de Trott (2012), a inovação é uma conexão simultânea entre conhecimento e função de diferentes áreas da própria organização, não sendo mais possível identificar a origem do estímulo inicial. Uma empresa que possui

orientação para vendas tem como conceito dominante a segmentação do mercado com o objetivo de facilitar o esforço agressivo da organização, tratando a inovação como uma etapa de transição entre uma visão interna e externa, pois tem início um movimento de atenção ao ambiente de mercado do qual a empresa participa. Já o modelo interativo de inovação, impulso tecnológico e demanda de mercado são considerados concomitantemente, sendo a inovação o “resultado da interação entre mercado, base científica e capacidade da organização” (TROT, 2012, p. 25). Empresas que possuem orientação para marketing ou orientação para marketing holístico têm como conceito dominante a identificação dos ativos internos e externos, tratando a inovação com uma visão predominantemente externa. Importante destacar que a própria visão de identificar os ativos internos e externos reitera a afirmação de que toda empresa é integrante de um sistema de serviços, conforme citam Maglio e Spohrer (2008).

Necessário destacar que o *continuum* que estabelece a visão da organização para a inovação (predominantemente interna/ predominantemente externa) é diferente da perspectiva que a mesma organização aplica ao conceito, que pode ser predominantemente centrada, se localizada em um indivíduo específico (inovação tratada como empreendedorismo), intermediária, quando se considera uma estrutura de pesquisa (inovação tratada como tecnologia), ou predominantemente aberta (inovação como solução estratégica).

Orientação estratégica da empresa → Análise do Sistema de Serviços Externo (Fase 4): como afirmam Maglio e Spohrer (2008), toda organização é integrante de um sistema de serviços, podendo este ser interno (diferentes departamentos com recursos específicos) ou externo (relacionamentos existentes na Rede de Valor). Dessa forma, ter uma análise da Rede de Valor da organização por meio do mapeamento das atividades realizadas externamente é essencial para identificar possíveis parceiros que podem se tornar estratégicos no processo de proposição de valor. Nesta etapa, sugere-se identificar o processo de geração de ideias na organização a partir dessas relações, conforme propõem Hansen e Birkinshaw (2007), analisando a própria Cadeia de Valor da Inovação, bem como observar as Forças Motrizes da Inovação em Serviços, em acordo aos pressupostos de Sundbo e Gallouj (1998).

Orientação estratégica da empresa → Análise do Sistema de Serviços Interno (Fase 5): conforme afirmam Maglio e Spohrer (2008), os departamentos de uma organização formam um Sistema de Serviço Interno por meio da interação e integração de recursos

necessários na oferta do produto serviço e na consequente proposição de valor da empresa no mercado. Dessa forma, é sugerido fazer uso da Cadeia de Valor de Hansen e Birkinshaw (2007), principalmente no tocante às etapas intradepartamental e interdepartamental, observando a geração de ideias mediante determinada ação frente a situações problema existentes na construção do serviço. Igualmente é indicado verificar como ocorre a Interface do Conhecimento entre os departamentos da organização, ação presente no modelo de Ordanini e Parasuraman (2011). Nesta etapa, as Forças Motrizes das Inovações em Serviços, de Sundbo e Gallouj (1998), são observadas, focando, principalmente, os recursos humanos disponíveis, condição presente na PF 1 de Vargo e Lusch (2008b) como recursos operantes (conhecimento e habilidades). Portanto, sugerem-se aqui, como necessários e primordiais, o mapeamento das unidades integrantes do sistema de serviços interno e como os recursos específicos são coordenados na oferta do produto serviço da organização.

Análise Interna dos Processos de Controle Antes do Ponto de Contato (Fase 6): a sexta e última fase da etapa de Proposição de Valor recebe influência das Fases 2, 3, 4 e 5. Durante a revisão da literatura, o autor desta tese evidenciou que os quatro atributos que definem serviços podem ser organizados sob uma lógica de produção e comercialização, de modo que o consumidor se mantém como “agente passivo”. A partir das novas tecnologias, principalmente, há necessidade de rever os pontos de contato Fornecedor/Cliente e observar esse mesmo consumidor como “agente ativo” na criação de valor. Uma das maneiras propostas pelo autor da tese está em fazer uso da alteração da identidade proposta por Hill (1977), no original aplicado em insumos na produção de um bem, e ampliar esse conceito com a inserção do cliente, que dada a própria participação deste na criação de um serviço, passa a ter sua identidade alterada após aquisição do produto serviço. Nesta etapa, sugere-se analisar todos os possíveis pontos de contato com o cliente antes de eles ocorrerem, considerando o setor de atuação da empresa. O objetivo é considerar que a noção de cocriação de valor e valor de uso desse mesmo cliente é individual e contextual, sendo a capacidade dinâmica da organização de estar orientada para esse cliente parte integrante da inovação em serviços, conforme modelo de Ordanini e Parasuraman (2011).

Por meio dessas seis fases, é possível à organização desenvolver solução de inovação em serviços já na etapa de proposição de valor. Há de recordar a afirmação de Gronroos e Voima (2011) de que toda empresa é facilitadora do valor potencial. Sendo o cliente

elemento ativo na construção do produto serviço, a inovação em serviços pode acontecer inicialmente na esfera do provedor, portanto antes do ponto de contato. A partir da interatividade existente na construção do serviço, deve-se analisar o processo dinâmico e contextual da cocriação de valor de maneira isolada, sendo essa a função da etapa 2..

12.1.2 Cocriação de Valor (esfera conjunta provedor/cliente)

A segunda etapa do modelo observa o processo de interatividade existente na coprodução do serviço. Esta etapa resgata os diferentes aspectos da cocriação de valor na literatura de marketing, citados por Vargo e Lusch (2004b), Payne, Storbacka e Frow (2008), Ballantyne e Varey (2008) e Gronroos e Voima (2011). Há de destacar que no processo de cocriação de valor em serviços, já é possível a empresa identificar situações contextuais que mereçam ser solucionadas e/ou mais bem planejadas na oferta do produto serviço, possibilitando assim soluções de inovação em serviços. Essa capacidade dinâmica da organização em oferecer respostas eficientes por meio da orientação para o cliente está presente no modelo de Ordanini e Parasuraman (2011) e só pode ser alcançada por meio do monitoramento do ponto de contato na construção do serviço. Esta etapa tem fase única no modelo proposto.

Ponto de contato da construção do serviço (Análise do Sistema de Serviço Fornecedor/Cliente): a simultaneidade da produção/consumo em serviços faz com que o argumento de relação sempre individual e contextual de Ballantyne e Varey (2008) se mostre essencial na proposição de uma solução de inovação em serviços. Como afirmam Bilderbeek et al (1998), observar a maneira pela qual acontece essa interface é responsabilidade da função marketing em uma organização. Se considerado o argumento de Maglio e Spohrer (2008) de que a empresa é integrante de um sistema de serviços, em que recursos são integrados na construção e oferta de determinado produto, a proposição de valor, quando exposta no ponto de contato Fornecedor/Cliente, faz com que o valor de troca se faça único no espaço/tempo.

No modelo proposto pelo autor desta tese, é sugerido observar os diferentes pontos de contato existentes no sistema de serviço da organização. Assim, se diferentes recursos são integrados, igualmente diferentes pontos de contato podem emergir em graus

diversos de participação a depender do produto ofertado e do peso da unidade do sistema de serviço na composição desse mesmo produto conforme o recurso necessário.

Portanto, o setor de atuação da empresa e o mercado-alvo precisam ser observados em termos de expectativas do cliente em relação à oferta produto e quanto o fornecedor atingiu a satisfação desse consumidor na etapa de proposição de valor (bem como qual foi a participação de cada unidade do sistema de serviço na composição de proposição desse valor).

Há de recordar que, em serviços, o conhecimento é a unidade fundamental de troca (VARGO; LUSCH, 2004b) e que, nos dias atuais, dada a nova realidade proporcionada pela tecnologia, que alterou os meios convencionais em que essa troca ocorre, conforme observam Lovelock e Gummesson (2004), o marketing tornou-se um processo tanto social quanto econômico, com ações que acontecem cada vez mais por meio de redes interativas e colaborativas (VARGO; LUSCH, 2006). Assim, observar, inicialmente, o ponto de contato Provedor/Cliente mostra-se fundamental para a organização que tem por objetivo propor solução de inovação em serviços, entretanto realizar o monitoramento do valor por parte do cliente igualmente precisa ser considerado. Essa é a função da etapa 3 do modelo proposto.

12.1.3 Monitoramento do Valor de Uso (esfera do provedor)

A terceira etapa do modelo foca a Esfera do Provedor e traz a contribuição de monitorar o Valor de Uso por parte do provedor de serviços junto a seu cliente. No modelo de Gronroos e Voima (2011), o Valor de Uso é específico do cliente, no entanto seu monitoramento não é explicitado como o fazem Ordanini e Parasuraman (2011). Esta etapa ocupa-se em identificar situações e ocorrências no ponto de contato Fornecedor/Cliente por meio da sistematização de procedimentos, e assim realizar possíveis ajustes na proposição de valor nos integrantes do sistema de serviços, e, por meio deles, fomentar soluções de inovação em serviços. Relevante destacar que a análise dos atributos do produto serviço no tocante à customização ou padronização, assim como se o mesmo é intenso em trabalho ou tecnologia, conforme dimensões de Sundbo e Gallouj (1998), é ferramenta sugerida pelo autor da tese para verificar como o monitoramento é realizado entre os integrantes do sistema de serviços. No modelo proposto, esta etapa tem fase única.

Análise interna dos processos de controle (depois do ponto de contato): no modelo de Ordanini e Parasuraman (2011), os Mecanismos de Integração de Conhecimentos observam que a utilização de processos formais facilita os diversos tipos de conhecimento gerados na empresa. Se considerado que toda organização é integrante de um sistema de serviços e que o produto final é o resultado da interação e integração de vários recursos, conforme propõem Maglio e Spohrer (2008), a aplicação dos processos formais deve considerar as particularidades existentes nessas unidades integrantes. Dessa forma, crê o autor desta tese que dois alertas são observados e minimizados. O primeiro, de Hansen e Birkinshaw (2007), segundo o qual uma condição problema para a inovação não está na presença/ausência de processos formais, mas sim na diversidade de pessoas envolvidas. O segundo, de Mele, Spena e Colurcio (2010), de que a interatividade nos sistemas de serviços, na qual cada ator integrante, por possuir competência específica, precisa ser percebido como recurso facilitador na função de propor e criar valor para a organização.

No modelo proposto nesta tese, o mapeamento das unidades integrantes do sistema de serviços realizado nas Fases 4 e 5, da Etapa 1, é retomado e os processos de controle passam a obedecer às particularidades entre as diferentes funções encontradas, delineando os recursos manuseados por cada unidade na construção do produto serviço e como o cliente utiliza desses recursos no consumo final do produto (Valor de Uso). Necessário destacar que centralizar as informações obtidas por cada unidade em uma central de inteligência na organização é essencial, como exemplificou o CRM na empresa-caso. O autor desta tese retoma assim a afirmação de Grawe, Chen e Daugherty (2009) segundo a qual orientação estratégica, inovação em serviços e desempenho do mercado exercem influência mútua.

Quando assim posto, torna-se possível à empresa fomentar soluções de inovação em serviços por meio do monitoramento do valor de uso nas diferentes etapas de integração de recursos do sistema de serviços, possibilitando, inclusive, realizar ajustes na proposição de valor da organização. O próprio processo de reconfiguração conforme mudança de ambiente é citado por Teece, Pisano e Chuen (1997).

Essa é a atribuição da etapa 4 do modelo proposto.

12.1.4 Ajustes na Proposição de Valor (Esfera do Provedor)

A quarta etapa do modelo acontece na Esfera do Provedor, com ajustes na Proposição de Valor. Se considerado que a empresa é integrante de um sistema de serviços (MAGLIO; SPOHRER, 2008), portanto com integração de recursos de diversas unidades com capacidades específicas, e que todo serviço é construído simultaneamente entre Provedor/Cliente, em que o primeiro comercializa um produto (proposição de valor) que, a depender dos pontos de contato (cocriação de valor), ocasionará uma experiência única e contextual no segundo (valor de uso), os próprios pontos de contato existentes (1) na transferência de recursos do sistema de serviços e (2) da interação Provedor/Cliente modificam a identidade dos elementos da organização e do cliente, ocasionando um processo de aprendizagem mútua e contínua. Quando assim colocado, a proposição de Gadrey (2002) da inclusão dos aspectos de mudança de saída na relação produtor/consumidor é considerada. Nesta etapa, o sistema de serviços do Provedor é reorganizado sempre que a transformação da identidade se faça evidente e se apresente estrategicamente necessária. Para que essa reorganização efetivamente ocorra, faz-se necessário um processo de Aprendizagem Organizacional, sendo essa a única fase desta etapa.

Aprendizagem Organizacional: como visto, a inovação em serviços ocorre por meio de sistemas de serviços, muitas vezes não encerrada nos limites verticais da organização, quando se considera, por exemplo, a cadeia de suprimentos, os canais de distribuição e o próprio cliente. Conforme propõem Sundbo e Gallouj (1998), Mele, Spena e Colurcio (2010) e Ordanini e Parasuraman (2011), a inovação em serviços é o resultado da interação de forças do ambiente dos relacionamentos e a consequente aprendizagem organizacional. O próprio processo de aprendizagem organizacional é exigido para que a empresa mantenha sua orientação para o cliente, conservando-se dinâmica, como afirmam Ordanini e Parasuraman (2011).

No modelo proposto pelo autor desta tese, a aprendizagem organizacional é realizada a partir de todo conhecimento gerado no sistema de serviços. Assim, os procedimentos formais adotados pelas diferentes unidades da organização são revistos sempre que os pontos de contato na construção do serviço (cocriação de valor) possibilitem condições adequadas de ampliar não só o valor de uso do cliente, como também a proposição de

valor da empresa. Quando assim colocado, a inovação em serviços não surge, na maioria das vezes, como uma inovação radical, mas sim como inovações incrementais ocasionadas por um contínuo processo de aprendizagem, retomando assim a teoria desenvolvida por Utterback e Abernathy (1975). O resultado da inovação em serviços, portanto, não se faz, na maioria das vezes, tão explícito quanto na inovação de um bem físico (por exemplo).

Dado a simultaneidade da construção de um serviço, o desenvolvimento organizacional existente na afirmação de Bilderbeek et al (1998) deve focar, principalmente, a dimensão 1, que trata de compreender e estabelecer um conceito preciso do que é um novo serviço, e a dimensão 3, de ajustar o sistema de prestação desse serviço. Assim posto, a valorização das ideias das unidades integrantes do sistema de serviços e a qualificação dos recursos humanos se mostram essenciais, como bem exemplificou a empresa-caso, e concomitantemente justifica a importância em identificar a compreensão dos conceitos de serviço e inovação para a própria empresa, como o autor desta tese cita nas fases 2 e 3 da etapa 1 do presente modelo.

Se considerado dessa forma, a organização inovadora não será exclusivamente o resultado final do modelo, mas sim uma condição existente em cada uma das etapas descritas. E, tão importante quanto o *feedback* dos dados gerados em cada etapa (e suas respectivas fases), mostra-se essencial na geração de informação aos gestores e no fomento das soluções de inovação em serviços.

Relevante aqui resgatar a afirmação de Vargo e Lusch (2004b) de que o conhecimento é a unidade fundamental de troca em serviços e que, sendo a oferta do produto serviço o resultado final de recursos integrados no sistema de serviços da organização, a inovação em serviços não está confinada em um departamento específico, mas sim presente nos recursos humanos que integram esse sistema com diversas capacidades e competências.

Na Figura 62, o modelo proposto pelo autor da tese é apresentado.

Figura 62 – Proposição do modelo para avaliação da inovação em serviços

Fonte: Elaborada pelo autor

Para concluir este capítulo, o autor desta tese apresenta no Quadro 57 uma análise consolidada para os pontos fundamentais de análise do modelo proposto, apontando a fundamentação teórica utilizada e, principalmente, sugerindo perguntas que se mostraram eficazes na parte empírica. Necessário destacar que as perguntas aqui colocadas não esgotam a ampla possibilidade de questões existentes, sendo estas pensadas por outros pesquisadores e/ou gestores conforme a empresa, o produto e o mercado, e que algumas se aplicam em mais de uma categoria de análise¹⁸.

Quadro 57 - Categorias de análise, fundamentação teórica e perguntas sugeridas

Categorias de análise	Fundamentação teórica *	Perguntas sugeridas
Proposição de valor – esfera provedor		
Orientação estratégica da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Cravens e Piercy (2007) • Grawe, Chen e Daugherty (2009) • Gronroos e Voima (2013) • Kotler e Keller (2012) • Gummerus (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual é o mercado da empresa X? • Qual é o produto? • Que diferença esse produto tem em relação aos demais? • Quem é e o que espera o cliente para esse produto?
Compreensão do conceito de serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Gallouj (2002) • Lovelock e Gummesson (2004) • Maglio e Spohrer (2008) • Sundbo e Gallouj (1998) • Vargo e Akaka (2009) 	<ul style="list-style-type: none"> • O que é serviço? • Quais departamentos da empresa X estão envolvidos na oferta do produto serviço? • Quais são os serviços padronizados? • Quais são os serviços customizados?
Compreensão do conceito de inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Trott (2012) • Sundbo (1995) 	<ul style="list-style-type: none"> • O que é inovação? • A empresa X já inovou? • Como a empresa X inovou?
Análise do sistema de serviços externo	<ul style="list-style-type: none"> • Hansen e Birkinshaw (2007) • Maglio e Spohrer (2008) • Sundbo e Gallouj (1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são e qual a relação com os fornecedores? • Quais são e qual a relação com os canais de distribuição?

Continua

¹⁸ As perguntas sugeridas nesse quadro foram colocadas uma única vez, ainda que passíveis de serem aplicadas em mais de uma categoria de análise.

Categorias de análise	Fundamentação teórica *	Perguntas sugeridas
• Proposição de valor – esfera provedor		
Análise do sistema de serviços interno	<ul style="list-style-type: none"> • Hansen e Birkinshaw (2007) • Maglio e Spohrer (2008) • Sundbo e Gallouj (1998) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são e qual a função de cada unidade da empresa? • Como essas unidades interagem na oferta do produto da empresa X?
Análise interna dos processos de controle (antes do ponto de contato)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilderbeek et al (1998) • Ordanini e Parasuraman (2011) • Sundbo e Gallouj (1998) • Vargo e Lusch (2008) • Payne, Storbacka e Frow (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os procedimentos formais das unidades da empresa X para a construção do produto? • Como a empresa X entra em contato com o cliente?
Cocriação de valor – esfera conjunta provedor/cliente → <i>feedback</i> Proposição de valor		
Pontos de contato da construção do serviço (análise do sistema de serviço fornecedor/cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • Bilderbeek et al (1998) • Vargo e Lusch (2004b) • Payne, Storbacka e Frow (2008) • Ballantyne e Varey (2008) • Gronroos e Voima (2011) • Sundbo e Gallouj (1998) • Vargo, Maglio e Akaka (2008) • Payne, Storbacka e Frow (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quem está envolvido no contato direto com o cliente? • Quem está envolvido em contato indireto com o cliente? • Quais os procedimentos de todos os envolvidos na oferta do produto serviço?
Monitoramento do valor de uso – esfera do provedor → <i>feedback</i> Proposição de valor		
Análise interna dos processos de controle (depois do ponto de contato)	<ul style="list-style-type: none"> • Ordanini e Parasuraman (2011) • Hansen e Birkinshaw (2007) • Payne, Storbacka e Frow (2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os procedimentos dessa célula após o contato com o cliente? • Onde e como as informações do contato com o cliente estão organizadas?

Continua

Categorias de análise	Fundamentação teórica *	Perguntas sugeridas
Ajustes na proposição de valor – esfera do provedor → <i>feedback</i> Proposição de valor		
Aprendizagem organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gadrey (2002) • Maglio e Spohrer (2008) • Lovelock e Gummesson (2004) • Sundbo e Gallouj (1998) • Mele, Spena e Colurcio (2010) • Ordanini e Parasumaran (2011) • Teece, Pisano e Chuen (1997) 	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma a empresa incentiva novas ideias? • De que maneira a empresa melhora a oferta do produto serviço? • De que forma a empresa utiliza do conhecimento gerado pelas unidades internas?

*Autores selecionados na base bibliográfica referenciada.

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, por meio do detalhamento do modelo de avaliação da inovação em serviços, sob a perspectiva do marketing de serviços, o autor crê ter respondido o objetivo principal desta tese. Assim, é possível retornar a pergunta problema que deu origem a esta pesquisa: *“de que forma o marketing de serviços pode ser utilizado na compreensão das estruturas de determinado mercado e, por meio desta, avaliar adequadamente uma inovação em serviços?”*.

Como destacado entre os autores referenciados, a função marketing precisa se rejuvenescer em face à nova realidade, onde as atividades de serviços têm relevância, cada vez maior, no desenvolvimento de uma economia.

Se por um período de tempo o marketing pode ser pensado e praticado sob a orientação de um produto predominantemente industrial como elemento central, a partir do crescimento do setor de serviços a função marketing tem urgência em voltar o olhar para um tempo anterior à própria formação e, dessa forma, compreender sob quais parâmetros esteve associada em sua origem para, a partir de então, repensar se a maneira atual ainda é a mais adequada.

Quando realizado esse exercício, nota-se que nas sociedades pré-industriais a lógica econômica era baseada na autoprodução e consumo imediato, de modo que produção e consumo não estavam separados. Com a Revolução Industrial essa condição foi

alterada, principalmente com a especialização das tarefas, de modo que o marketing estruturou-se nas bases de produção e comercialização, separando-os, sendo essa a principal característica existente entre as duas fases. Hoje, com o crescimento da atividade de serviços, atributo que identifica uma sociedade pós-industrial, essas mesmas bases ainda se aplicam e são utilizadas, entretanto a transformação social do consumidor, agente a quem o produto se destina, se alterou completamente.

Se antes o consumidor estava passivo na relação produção/consumo, nos dias atuais, dada as novas tecnologias, esse mesmo consumidor tem uma postura mais ativa na relação. E sob essa nova condição, não faz mais sentido tratá-lo da mesma forma. E o marketing de serviços, enquanto área de conhecimento das ciências sociais aplicadas, tem contribuído na compreensão da relação provedor/cliente, apesar da necessidade de ainda ter muito no que avançar.

Nesse sentido, a depender do produto que será comercializado, as relações entre empresa e consumidor passam a ser moldado em diferentes graus de relacionamento, o que delega ao marketing a função de monitorar adequadamente sob quais parâmetros acontece o processo de troca. E o ponto de contato entre os dois atores envolvidos na transação é essencial, fato que ficou evidente no modelo proposto nesta tese.

Portanto, na atual sociedade pós-industrial, cada mercado é único e as relações existentes contextuais, o que faz com que as necessidades da troca e a compreensão do que seja valor seja observado a partir das particularidades envolvidas.

E nesse caso, é consenso que, em mercados competitivos, a inovação é uma ação que pode alterar a rivalidade existente, ampliando a possibilidade de sucesso de uma organização. Assim, é adequado tratar a inovação em serviços, dado os critérios que definem a atual sociedade, de maneira tanto relevante quanto urgente.

Dessa forma, o autor desta tese crê ter respondido, igualmente, tanto a pergunta problema que originou o objeto de pesquisa desta tese, quanto a questão norteadora nº 2, apresentada no Capítulo 1 (tópico 1.2). As contribuições do estudo, bem como as limitações encontradas no seu desenvolvimento e recomendações para estudos futuros, são apresentadas no Capítulo 13.

13 CONTRIBUIÇÕES DA TESE, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Para compor o último capítulo desta tese, o autor identificou três contribuições no estudo – (1) proposição de um modelo para avaliação da inovação em serviços, a partir de uma perspectiva do marketing de serviços; (2) necessidade de monitorar o valor de uso como elemento-chave para inovação em serviços e (3) atenção ao ponto de contato provedor/cliente como condição base à inovação em serviços.

Sequencialmente, as limitações e recomendações para estudos futuros são apresentadas, concluindo assim o esquema geral desta tese (Figura 2).

Na Figura 63, a organização proposta para o Capítulo 13 é apresentada.

Figura 63 – Organização proposta para o desenvolvimento do Capítulo 13

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim exposto, segue o desenvolvimento do presente capítulo.

13.1 Contribuições da Tese

Entre as contribuições desta tese, é possível destacar três:

- proposição de um modelo teórico para avaliação da inovação em serviços, sob a perspectiva do marketing de serviços, a partir da transferência e interação de recursos no sistema de serviços: a revisão teórica possibilitou ao autor desta tese identificar categorias de análise, que se mostraram essenciais em um trabalho de campo, de modo que o próprio modelo derivou-se das categorias de análise, mantendo, assim, um bom embasamento conceitual na forma como ele foi tratado;

- necessidade de monitorar o valor de uso como elemento-chave para inovação em serviços: sendo o marketing uma função que visa facilitar o processo de troca, a transação somente é efetivada se houver uma proposição de valor adequada ao contexto que fomenta a interação dos dois atores (provedor/cliente). Assim, o valor precisa ser compreendido pelo marketing como consequência de três fases – proposição, cocriação e valor de uso – e que somente o produto mais adequado ao momento da troca efetive realmente a transação. Nesse sentido, monitorar o valor de uso é um elemento-chave para a inovação em serviços, principalmente se considerado as características da sociedade pós-industrial;

- atenção ao ponto de contato provedor/cliente como condição base à inovação em serviços: o ponto de contato existente na construção do produto serviço, apesar de citado na revisão teórica, mostrou-se relevante, mas com a necessidade de ser aprofundado em análise na observação de antes e depois da construção do serviço. Se assim feito, o autor desta tese crê que o monitoramento do valor de uso, assim como o próprio processo de cocriação de valor, será mais bem avaliado pelo marketing, permitindo ajustes na proposição de valor da organização e adequação do sistema de serviços, tanto interno quanto externo.

13.2 Limitações e Recomendações para Estudos Futuros

Entre as limitações para o desenvolvimento desta tese, pode-se afirmar que a opção por um Caso Único Integrado para analisar o funcionamento de um Sistema de Serviços se mostrou, em campo, correto, porém amplo. Dentro da organização estudada, eram 44 células que atuavam de forma integrada, utilizando na composição do próprio produto diversos fornecedores externos e internos.

Portanto, seria complexo fazer o mapeamento dos processos internos dentro da estrutura proposta por Gronroos e Voima (2013) de *back office* e *front office* e identificar todos os componentes e recursos que dela fazem parte.

Dessa forma, o autor da tese optou por focar células específicas em determinadas categorias de análise, de modo a contemplar horizontalmente o máximo possível o estudo da organização-caso.

Assim, como proposta para estudos futuros, o autor sugere (i) aplicar o modelo em outra organização, no setor de serviços, independentemente do ramo de atividade, e assim confirmar/rejeitar as etapas nela apresentadas e (ii) aplicar o estudo no sistema de serviços em apenas uma célula da organização escolhida, permitindo assim uma visão holística da participação desta célula no funcionamento de todo o sistema de serviços sob uma perspectiva do marketing de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERNATHY, William J.; CLARK, Kim B. Innovation: mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, v.14, n. 1, p. 3-22, 1985.

ABREMAR/FGV Projetos. **Cruzeiros marítimos** – estudo de perfil e impactos econômicos no Brasil, 2011. Disponível em <<http://www.abremar.com.br/down/fgv2011.pdf>>. Acesso em 19 agosto 2013

AMA. **Definition of Marketing**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em: 15 abril 2013.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ARBIX, Glauco. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. **Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 167-185, novembro 2010.

ARMOUR, Henry Ogden; TEECE, David J. Organizational structure and economic performance: a test of the multidivisional hypothesis. **The Bell Journal of Economics**, v. 9, n. 1, p. 106-122, Spring 1978.

_____; _____. Vertical integration and technological innovation. **The Review of Economics and Statistics**, v. 62, n. 3, p. 470-474, August 1980.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Market orientation and innovation. **Journal of Business Research**, New York, v. 35, n. 2, p. 93-103, 1996.

BAKER, Michel. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BALLANTYNE, David; VAREY, Richard J. The service-dominant logic and the future of marketing. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 11-24, 2008.

BAPTISTA, M. A. C. **A abordagem neo-schumpeteriana: desdobramentos normativos e implicações para a política industrial**. 1997. 139 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, São Paulo, 1997.

BARBIER, René. **A pesquisa-ação na instituição educativa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 5 ed. Lisboa: edições 70, 2008.

BARNES JR., James H. Cognitive biases and their impact on strategic planning. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 129-137 April-June 1984.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, March 1991.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARRAS, Richard. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, n. 4, p. 161-173, 1986.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, A. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BILDERBEEK, Rob; HERTOOG, Pim Den; MARKLUND, Goran; MILES, Ian. Services in innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as co-producers of innovation. **SI4S Synthesis Papers**, Oslo, Norway, August 1998. Disponível em: <<http://survey.nifu.no/step/old/Projectarea/si4s/papers/synthes/finalrp3.pdf>> Acesso em: 03 abr. 2013.

BIRKINSHAW, Julian; BOUQUET, Cyril; BARSOUX, J.-L. The 5 myths of innovation. Top 10 lessons on the new business of innovation. **MIT Sloan Management Review**, North Hollywood: Sloan Select Collection, Winter 2011.

BOGERS, Marcel. The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 1, p. 93-117, 2011.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 199-208, 1985.

BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Véronique. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, p. 1-15, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Development and crisis in Brazil, 1930-1983**. Boulder: Westview Press, 1984. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1227>>. Acesso em: 03 out. 2013.

_____. **A Nova República: 1985 – 1990**. 1993. São Paulo: Edições CEP (Centro de Economia Política). Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=692>>. Acesso em: 03 out. 2013.

_____. (Org.) **Economia brasileira na encruzilhada**. São Paulo: FGV, 2006.

BRODIE, Roderick J.; SAREN, Michael; PELS, Jaqueline. Theorizing about the service dominant logic: the bridging role of middle range theory. **Marketing Theory**, v. 11, n. 1, p. 75-91, 2011.

BSH TRAVEL RESEARCH. **Investimentos No Brasil: Hotéis & Resorts – 2011**. 2011. Disponível em: <http://www.bshinternational.com/sys/download/relatorio_investimentos_no_brasil_2011.pdf>. Acesso em: 08 set. 2013.

BSH INTERNATIONAL. BSH TRAVEL RESEARCH. Disponível em: <<http://www.bshinternational.com/TravelResearch/>>. Acesso em: 09 set. 2013.

BURGELMAN, Robert A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insight from a process study. **Management Science**, v. 29, n. 12, p. 1349, December 1983.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./ago./set. 1991.

CARLSSON, Bo; JACOBSSON, Staffan; HOLMEN, Magnus; RICKNE, Annika. Innovation systems: analytical and methodological issues. **Research Policy**, v. 31, n. 2, p. 233-245, 2002.

CHANDLER, Jennifer D.; VARGO, Stephen L.. Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. **Marketing Theory**, v. 11, n. 1, p. 35-49, 2011.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation**. 26 Oct. 2005. 27 págs. Disponível em: <<http://www.emotools.es/static/upload/files/Openinnovationparadigm.pdf>>. Acesso em: 09 maio 2012.

CHRISTIAN, Richard C. Innovate for success. **Journal of Marketing**, v. 27, n. 4, p. 78-79, April 1963.

CLIMATE RESEARCH UNIT DA UNIVERSITY OF EAST ANGLIA – CRU-UEA. **Estimativas das médias trimestrais de temperatura**. 2002. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 08 set. 2013.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, p. 128-152, March 1990.

CONCLA. **Conselho Nacional de Classificação: Classificações**, 2014. Disponível em: <<http://concla.ibge.gov.br/classificacoes>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

COSTÃO DO SANTINHO. **Costão do Santinho oferece a melhor estrutura para eventos em resorts no país**. [s/da]. Disponível em <<http://www.costao.com.br/presskit/>>. Acesso em: 17 out. 2013.

_____. **Institucional**. [s/db]. Disponível em <<http://www.costao.com.br/presskit/>>. Acesso em: 17 out. 2013.

_____. **Manual de organização**. Manual da Organização.02.2013 (2).pdf. Florianópolis, 20 agosto 2013a. 1 arquivo (820 kb). Pen Drive. Acrobat Reader.

_____. **Manual Técnico de Eventos**. Florianópolis: Costão do Santinho, 2013b. 26 pág.

_____. **Manual de Vendas para Operadores e Agências de Viagens**. 2013c. Disponível em: <http://www.costao.com.br/presskit/release/informacoes_tecnicas.pdf>. Acesso em: 08 set. 2013.

_____. **PISMEC**. Florianópolis, [s/dc]. Folheto.
CORIAT, Benjamin; WEINSTEIN, Olivier. Organizations, firms and institutions in the generation of innovation. **Research Policy**, v. 31, n. 2, p. 273-290. 2002.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F. **Marketing estratégico**. 8 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2007.

CRM COSTÃO DO SANTINHO. **Tese José Carlos de Lima Júnior**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <mila@costao.com.br> em 20 janeiro 2014.

CUNHA, Aécio S. Os 150 anos do MAPA. **Revista de Política Agrícola**, Brasília: MAPA, ano XIX, Edição Especial 150 anos do MAPA, p. 4-8, julho 2010.

DAHLANDER, L.; GANN, D. M. How open is innovation? **Research Policy**, v. 39, n. 6, p. 699-709, 2010.

DAVILA, Tony et al. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DAY, G.; MONTGOMERY, D. Charting new directions for marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, Special Issue, p. 3-13, 1999.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michele. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 154-214.

DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, v. 11, n. 3, p. 147-162, 1982.

_____. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, Sept. 1988.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1985.

_____. **The practice of management**. New York: Perennial Library, 1986.

ELLIOT, T. S. **Notas para uma definição de cultura**. São Paulo: Perspectiva, 1988.

ENRIGHT, Michael J.; TENTI, Paolo. Como atua o “diamante”: a indústria italiana de cerâmica. In: PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories From Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct.1989.

FAGERBERG, Jan; FOSAAS, Morten; SAPPRASERT, Koson. Innovation: exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, Issue 7, p. 1132-1153, Sept. 2012.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997. 286 p.

FISK, Raymond P.; BROWN, Stephen W.; BITNER, Mary Jo. Tracking the evolution of the services marketing literature. **Journal of Retailing**, v. 69, Issue 1, p. 61-103, Spring 1993.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

FREDERICK, Bjorn Werner Biben. **Um entendimento ampliado da participação do cliente na inovação em serviços**. 2010. 352 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

FREEMAN, C.; PAVITT, K. **Innovations in the U.K. since 1945**. 2nd ed. Colchester, Essex: UK Data Archive, 1984. Disponível em:
<<http://www.esds.ac.uk/doc/1675/mrdoc/pdf/a1675uab.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2012.

FRIEDEN, Jeffry A. **Capitalismo global: história econômica e política do século XX**. São Paulo: Jorge Zahar, 2006.

FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano – uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

FUGLSANG, Lars; SUNDBO, Jon. The organizational innovation system: three modes. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 3, p. 329-344, Sept. 2005.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS – FIPE. **Caracterização e dimensionamento do turismo doméstico no Brasil – 2010/2011**. 2012. Disponível em:
<http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosfatos/demanda_turistica/downloads_demanda/Demanda_domxstica_-_2012_-_Relatxrio_Executivo.pdf>. Acesso em: 08 set. 2013.

GADREY, Jean. The characterization of goods and services: an alternative approach. **Review of Income and Wealth**, v. 46, n. 3, p. 369-387, Sept. 2000.

GALLOUJ, Faiz. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Northampton: Edward Elgar, 2002.

GALLOUJ, Faiz; DJELLAL, Faridah. **The handbook of innovation and service: a multi-disciplinary perspective**. Northampton: Edward Elgar, 2010.

GALLOUJ, Faiz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, n. 4-5, p. 537-556, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GRAWE, Scott J.; CHEN, Haozhe; DAUGHERTY, Patricia J. The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, n. 4, p. 282-300, 2009.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRONROOS, Christian, VOIMA, Paivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 41, Issue 3, p. 133-150, 2013.

GRONROOS, Christian; VOIMA, Paivi. **Making sense of value and value co-creation in service logic**. 2011. 32 páginas. Disponível em: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/29218/559_978-952-232-157-2.pdf?sequence=1>. Acesso em: 03 mai. 2013.

GROULX, Lionel-Henri. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 95-126.

GUMMERUS, Johanna. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings? **Marketing Theory**, v. 13, n. 1, p. 19-46, 2013.

GUMMESSON, Evert. Exit services marketing – enter service marketing. **The Journal of Customer Behaviour**, v. 6, n. 2, p. 113-141, 2007.

_____. Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 15-17, 2008.

HAGGERTY, Patrick E. The corporation and innovation. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 2, p. 97-118, April 1981.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006. 471 p.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, July 2007. Disponível em: <<https://blog.itu.dk/KMP-E2008/files/2008/08/theinnovationvaluechain.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2013

HENDERSON, Rebecca M.; CLARK, Kim B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, p. 9-30, March 1990.

HERBIG, P.; GOLDEN, J. E.; DUNPHY, S. The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 9, p. 37-48, 1994.

HILL, Richard M.; HLAVACEK, James D. The venture team: a new concept in marketing organization. **Journal of Marketing**, v. 36, n. 3, p. 44-50, July 1972.

HILL, T. P. On goods and services. **Review of Income and Wealth**, v. 23, n. 4, p. 315-338, Dec. 1977.

HILL, Peter. Tangibles, intangibles, and services: a new taxonomy for the classification of output. **Canadian Journal of Economics**, v. 32, n. 2, p. 426-446, April 1999.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de marketing de serviços**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

HUIZINGH, E. K. R. E. Open innovation: state of the art and future perspectives. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 2-9, 2011.

HUNT, Shelby D. Marketing is... **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 301-311, 1992.

INTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica**. 2009. Disponível em: <http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/dadosfatos/conjuntura_economica/boletim_de_sempenho_turismo/>. Acesso em: 08 set. 2013.

_____. **População nos censos demográficos, segundo as grandes regiões, as unidades da federação e a situação do domicílio – 1960/2010**. 2010. Disponível em <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=8>>. Acesso em: 03 out. 2013.

_____. **Sistema de contas nacionais referência 2000**. 2012a. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 08 set. 2013.

_____. **Pesquisa de serviços de hospedagem 2011 – municípios das capitais**. Rio de Janeiro, 2012b. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/psh/2011/psh.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2013.

_____. **Classificação nacional de atividades econômicas**. 2013. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 08 set. 2013.

IPEADATA. **Trajetória recente da mudança da identidade e da estrutura social brasileira**. Comunicado 34, novembro de 2009. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/091104_comupres34.pdf>. Acesso em: 08 out. 2013.

_____. **Contas nacionais séries históricas**. Produto Interno Bruto: variação real anual de 1901 a 2012. Atualizado: 4 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/>>. Acesso em: 08 out. 2013.

JACCOUD, Mylène; MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 254-294.

JENSEN, Morten Bach; BECKMANN, Suzanne C. Determinants of innovation and creativity in corporate branding: findings from Denmark. **Brand Management**, v. 16, n.7, p. 468-479, 2009.

JONES LANG LASALLE: **Hotelaria em números Brasil**, 2012a. Disponível em: <http://www.joneslanglasalle.com.br/PressReleaseDocs/Hotelaria_em_numeros_2012.pdf>. Acesso em: 08 set. 2013.

_____. **Resorts em números Brasil**, 2012b. Disponível em: <http://www.joneslanglasalle.com.br/PressReleaseDocs/Brazil_Resorts_in_Numbers_2012.pdf>. Acesso em: 08 set. 2013.

KEITH, Robert J. The marketing revolution. **Journal of Marketing**, v. 24, n. 1, p. 35-38, April 1960.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. Value innovation: the strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, p. 103-112, January/February 1997. Disponível em: <<http://csom.umn.edu/assets/2435.pdf>>. Acesso em: 04/05/2013.

KJELLBERG, Hans; STORBACKA, Kaj; AKAKA, Melissa; CHANDLER, Jennifer; FINCH, John; LINDEMAN, Sara; LOBLER, Helge; MASON, Katy; MCCOLL-KENNEDY, Janet; NENONEN, Suvi. Market futures/future markets: research directions in the study of markets. **Marketing Theory**, v. 12, n. 2, p. 219-223, 2012.

KLEMENT, Cláudia Fernanda Franceschi. **Inovação em serviços: estudos de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. 2007. 132 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

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

_____; _____. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; LEVY. Broadening the concept of marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 10-15, Jan. 1969.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2006.

LAMBIN, Jean Jacques. **Marketing estratégico**. Madrid: ESIC Editorial, 2003.

LANDSTROM, Hans; HARIRCHI, Gouya; ASTROM, Fredrik. Entrepreneurship: exploring the knowledge base. **Research Policy**, v. 41, n. 7, p. 1154-1181, 2012.

LAWTON, Leigh, PARASURAMAN, A. The impact of the marketing concept on new product planning. **Journal of Marketing**, v. 44, n. 1, p. 19-25, Winter 1980.

LAZER, William. Marketing's changing social relationships. **Journal of Marketing**, v.33, p. 3-9, January 1969.

LEAL, Ana Luiza; DALMAZO, Luiza; FERRARI, Bruno. As empresas caíram nas redes. **Exame**, São Paulo, n. 1.022, ano 46, n. 16, p. 164-168, 22 ago 2012.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, p. 111-125, 1992.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, 38, n. 4, p. 24-47, July-August 1960.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, p. 9-20, 1983.

LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 20-41, August 2004.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MAGLIO, Paul P.; SPOHRER, Jim. Fundamentals of service science. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 18-20, 2008.

MAIA JUNIOR, Humberto. Mais resorts nas praias do Nordeste. **Grandes Números. Exame**. Edição 1051, Ano 47, n. 19, p. 34, 16 out. 2013.

MANUAL DE OSLO. **Manual de Oslo:** diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Brasília: OECD, Finep, 1997.

_____. **Oslo Manual:** guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3 ed. OECD, 2005. Disponível em <http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#page3>. Acesso em 17 novembro 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros & empreendedores:** a saga do desenvolvimento no Brasil. São Paulo: Edusp, 2003.

MARTINS, C. A. **Motivações para compra de artigos de luxo pela internet:** um estudo exploratório. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTOS, Fernando Marcondes. **Saga de um visionário**. 1 ed. Florianópolis: Edeme, 2007.

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing** – a managerial approach. Homewood, Illinois: Richard D, Irwin, 1960.

MCGRATCH, Rita Gunther; TSAI, Ming-Hone; VENKATARAMAN, S; MACMILLAN, I C. Innovation, competitive advantage and rent: a model and test. **Management Science**, v. 42, n. 3, p. 389-403, March 1996.

MELE; Cristina; SPENA, Tiziana Russo; COLURCIO, Maria. Co-creating value innovation through resource integration. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 2, n. 1, p. 60-78, 2010.

MELTON, Horace L.; HARTLINE, Michael D. Employee collaboration, learning orientation, and new service development performance. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 1, p. 67-81, 2012.

MINISTÉRIO DO TURISMO – MTUR. **Mais turismo, mais desenvolvimento indicadores**. 2013. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/noticias/todas_noticias/Noticias_download/Cartilha_Mais_Turismo_mais_desenvolvimento_2013.pdf>. Acesso em: 08 set. 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Serviços Panorama do Comércio International**, 2013. Disponível em:

<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1377202302.pdf> Acesso em: 19 jan. 2014.

MIOZZO, Marcela; SOETE, Luc. Internationalization of services: a technological perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 67, Issue 2-3, p. 159-185, 2001.

MOLINA, N. Menos navios e destinos no Brasil. *O Estado de S.Paulo*. 3 de setembro de 2013. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,menos-navios-e-destinos-no-brasil-,1070743,0.htm>>. Acesso em: 03 set. 2013.

MORLEDGE, Roy. Colleges as agents for construction innovation. **Construction Innovation: information, process, management**, v. 11, n. 4, p. 441-451, 2011.

MUSE, William V.; KEGERREIS, Robert J. Technological innovation and marketing management: implications for corporate policy. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 3-9, October 1969.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. In search of useful theory of innovation. **Research Policy**, v. 6, n. 1, p. 36-76, 1977.

OLIVEIRA, Tânia M. V.; IKEDA, Ana A. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, p. 40-52, janeiro/abril, 2005.

OLSEN, Barbara; HADJICHARALAMBOUS, Costas. The periodization of marketing: myth or reality? Evidence from the Scott Paper Company. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 15, Special Issue, n. 2, p. 33-47, 2011.

ORDANINI, Andre; PARASURAMAN, A. Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 1, p. 3-23, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Models Generation – Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PALMER, Adrian. O marketing de serviços. In: BAKER, Michel J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 418-435.

PAVITT, Keith. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v. 13, Issue 6, p. 343-373, Dec. 1984.

PEREIRA, Carlos de Brito; TOLEDO, Geraldo Luciano; TOLEDO, Luciano Augusto. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. **O&S**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 519-544, julho/setembro 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A nova era da inovação** – a inovação focada no relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PRESSLEY, Milton M. Corporate strategy and product innovation. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 1, p. 124, January 1977.

QUINN, James Brian; PAQUETTE, Penny C. Technology in services: creating organizational revolutions. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 2, p. 67-78, Winter 1990.

RATHMELL, John M. What is meant by services? **Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 32-36, October 1966.

RAVALD, Annika; GRONROOS, Christian. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Cidades criativas: da teoria à prática**. São Paulo: Sesi, 2012.

RESENDE JUNIOR, Pedro Carlos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Inovação em serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313, julho-setembro 2012.

RESORTS BRASIL: **Hábitos e perfil dos clientes de resorts no Brasil**, 2013.

ROBERTSON, Thomas S. The process of innovation and the diffusion of innovation. **Journal of Marketing**, v. 31, n. 1, p. 14-19, January 1967.

SALERNO, Mario Sérgio; KUBOTA, Luís Cláudio. Estado e inovação. In: DE NEGRI, João Alberto; KUBOTA, Luís Cláudio (Eds.). **Políticas de incentivo à inovação tecnológica**. Ipea: Brasília, 2008. Capítulo 1, p. 13-64.

SAVIOTTI, P. P.; METCALFE, J. S. A theoretical approach to the construction of technological output indicators. **Research Policy**, v. 13, n. 3, p. 141-151, 1984.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SHAW, E. H.; JONES, D. G. B. A history of schools of marketing thought. **Marketing Theory**, v. 5, n.3, p. 239-281, 2005.

SHIRAISHI, G. F. **Estratégias da empresa e as estruturas de marketing**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

SKARZYNSKI, Peter; GIBSON, Rowan. **Innovation to the core: a blueprint for transforming the way your company innovates**. Boston: Harvard Business Press, 2008.

SORENSEN, Flemming; MATTSSON, Jan; SUNDBO, Jon. Experimental methods in innovation research. **Research Policy**, v. 39, n. 3, p. 313-322, 2010.

SPOHRER, J.; MAGLIO, P. P.; BAILEY, J.; GRUHL, D. Steps toward a science of service systems. **Computer**, v. 40, n. 1, p. 71-77, 2007. Disponível em <http://www.academia.edu/266487/Steps_Toward_a_Science_of_Service_Systems> Acesso em: 15 out. 2013.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUNDBO, Jon. Modulization of service production and a thesis of convergence between service and manufacturing organizations. **Scandinavian Journal of Management**, v. 10, n. 3, p. 245-266, 1994.

_____. Three paradigms in innovation theory. **Science and Public Policy**, v. 22, n. 6, p. 399-410, December 1995.

_____. Management of innovation in services. **The Service Industries Journal**, London, v. 17, n. 3, p. 432-455, July 1997.

_____; GALLOUJ, F. **Innovation in Service** (SI4S Synthesis Paper, n. 2). Oslo Norway, 1998. Disponível em: <<http://survey.nifu.no/step/old/Projectarea/si4s/papers/synthes/finalrp2.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2013

TAKAHASHI, Sérgio; TAKAHASHI, Vania Passarini. **Gestão de inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TEECE, David J. Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how. **The Economic Journal**, v. 87, n. 346, p. 242-261, June 1977.

_____. Firm organization, industrial structure, and technological innovation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 31, n. 2, p. 193-224, 1996.

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

TUMBAT, Gülnur. Co-constructing the service experience: exploring the role of customer emotion management. **Marketing Theory**, v. 11, n. 2, p. 187-206, 2011.

TURNBULL, Peter W.; LEEK, Sheena. Marketing business-to-business: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais. In: BAKER, Michel. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Cap. 7, p. 103-121.

UTTERBACK, James M. **Dominando a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

UTTERBACK, James M.; ABERNATHY, William J. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, n. 6, p. 639-656, 1975.

VAN DER AA, Wietze; ELFRING, Tom. Realizing innovation in services. **Scandinavian Journal Management**, v. 18, n. 2, p. 155-171, 2002.

VASCONCELOS, Luis Henrique Rigato. **A contribuição do call center para inovação das empresas prestadoras de serviço**. 2010. 326 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

VARGAS, E. R. **A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França**. 2006. 282 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2006.

VARGO, Stephen L.; AKAKA, Melissa A. Service-dominant logic as a foundation for service science: clarifications. **Service Science**, v. 1, n. 1, p. 32-41, 2009.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. The four service marketing myths: remnants of a good-based, manufacturing model. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 6, n. 4, p. 324-335, May 2004a.

_____; _____. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing Science**, v. 68, p. 1-21, January 2004b.

_____; _____. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, August 2006.

_____; _____. Why Service?. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 25-38, Spring 2008a.

_____; _____. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, Spring 2008b.

VARGO, Stephen L.; MAGLIO, Paul P.; AKAKA, Melissa A. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008.

WEBSTER JR, Frederick E. New product adoption in industrial markets: a framework for analysis. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 3, p. 35-39, July 1969.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firm, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985. 450 p.

WILLIAMS, John. The logical structure of the service-dominant logic of marketing. **Marketing Theory**, v. 12, n. 4, p.471-483, 2012.

WRIGHT, Christopher; STURDY, Andre; WYLIE, Nick. Management innovation through standardization: consultants as standardizers of organizational practice. **Research Policy**, v. 41, issue 3, p. 652-662, April 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUDELSON, Julian. Adapting Mccarthy's four P's for the twenty-first century. **Journal of Marketing Education**, v. 21, n. 1, p. 60-67, April 1999.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 33-46, Spring 1985.

APÊNDICE

1. Roteiro de entrevista semiestruturada
2. Carta de solicitação para realização da pesquisa no Costão do Santinho
3. Carta de agradecimento pela realização da pesquisa no Costão do Santinho

ROTEIRO DE ENTREVISTA

DIA DA ENTREVISTA: _____

HORA INÍCIO: _____

HORA TÉRMINO: _____

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE: _____

Nome	
Sexo	
Faixa etária	() 18 a 25 anos () 26 a 32 anos () 32 a 39 anos () 40 a 47 anos () 48 a 55 anos () acima 56 anos
Formação	
Função	
Departamento	
Tempo de empresa	

ANÁLISE DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A1. Qual é o mercado do Resort Costão do Santinho?

Como o Resort Costão do Santinho se posiciona frente os demais resorts de praia?

--

B1. Quem é e qual o perfil do cliente do Resort Costão do Santinho?

Falar sobre Perfil Lazer e Perfil Evento

--

C1. Qual é a proposta de valor que o Resort Costão do Santinho oferece para esse cliente?

Falar sobre Perfil Lazer e Perfil Evento

--

COMPREENSÃO PARA O CONCEITO INOVAÇÃO

A2. O que é “inovação” para o (a) senhor(a)?

B2. Como o (a) senhor(a) entende a inovação segundo o Resort Costão do Santinho?

C2. Como um resort pode inovar?

D2. Quais foram as principais inovações que o Resort Costão do Santinho fez desde que o (a) senhor (a) é colaborador (a) aqui na empresa?

--

E2. Qual foi a origem dessa inovação? Foi externa (fornecedor, cliente, empresa parceira) ou interna (departamento, uma pessoa específica)?

--

COMPREENSÃO PARA O PRODUTO SERVIÇO

A3. Qual é a principal oferta/produto do Resort Costão do Santinho aos seus clientes?
B3. Qual é a importância do seu departamento na construção do “oferta/produto” do Resort Costão do Santinho no atendimento do cliente
C3. No seu departamento, há serviços padronizados e que são oferecidos para o cliente? Quais e como eles são realizados? <i>Citar exemplos para o perfil de cliente Lazer e cliente Evento</i>
D3. No seu departamento, há serviços customizados (personalizados) e que são oferecidos para o cliente? Quais e como eles são realizados? <i>Citar exemplos para o perfil de cliente Lazer e cliente Evento</i>

ANÁLISE DO SISTEMA DE SERVIÇOS EXTERNO (REDE DE RELACIONAMENTOS)

A4. O Resort Costão do Santinho tem parceria com alguma universidade ou centro de pesquisa para ajudar a desenvolver conhecimento? Se sim, qual?
B4. O Resort Costão do Santinho realiza ou já realizou o desenvolvimento de um novo produto em conjunto com algum fornecedor? Se sim, qual e por quê?

ANÁLISE DO SISTEMA DE SERVIÇOS INTERNO (INTERAÇÃO/INTEGRAÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS)

A5. Entre todos os departamentos, qual o (a) senhor(a) acredita que melhor conhece as necessidades do cliente? Por quê?
B5. Esse departamento já converteu alguma ideia em inovação e que foi adotada pelo Resort Costão do Santinho? Qual? Houve alguma justificativa ou critério de escolha?

ANÁLISE DO SISTEMA DE SERVIÇOS FORNECEDOR/CLIENTE (PONTO DE CONTATO NA CONSTRUÇÃO DO SERVIÇO)

A6. Quais são as principais formas de contato entre o Resort Costão do Santinho e o seu cliente?
B6. Em sua opinião, o Resort Costão do Santinho é capaz de compreender as expectativas dos clientes? Em uma análise qualitativa, quanto?

C6. Alguma vez as expectativas dos clientes foram compreendidas e formalizadas em novos investimentos que originaram novos produtos? Se sim, citar um exemplo.

ANÁLISE DOS PROCESSOS INTERNOS DE CONTROLE DIRECIONADOS À INOVAÇÃO EM SERVIÇOS (FERRAMENTAS DE CONTROLE UTILIZADAS PELA ORGANIZAÇÃO)

A7. Há uma atenção especial com estratégia de inovação dentro do Resort Costão do Santinho?

B7. Há procedimentos formais que devem ser realizados pelos colaboradores do seu departamento? Como esses procedimentos podem auxiliar na sugestão de um novo serviço?

C7. O Resort Costão do Santinho utiliza alguma ferramenta de controle geral? A ferramenta de controle do seu departamento é analisada pela administração geral do Resort Costão do Santinho? Se sim, como ele é utilizado?

D7. Alguma vez esses procedimentos formais foram utilizados com o objetivo de gerar inovação? Quando e como?

ANÁLISE DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (COORDENAÇÃO DAS EQUIPES MULTIFUNCIONAIS NA CONSTRUÇÃO DO SERVIÇO)

A8. A equipe interna de colaboradores sabe qual competência do Resort Costão do Santinho oferece à empresa uma vantagem competitiva? Se sim, qual é essa competência?

B8. Há uma preocupação em fazer com que a equipe sugira ideias que possam melhorar produtos ou processos internos?

C8. Há um trabalho em conjunto da equipe de colaboradores que supera os limites departamentais?

D8. Qual a importância dos seus fornecedores na construção do produto oferecido pelo Resort Costão do Santinho?

E8. Especificamente no seu departamento, é possível afirmar que haja um fornecedor-chave? Se sim, qual a justificativa para essa importância?

ORGANIZAÇÃO INOVADORA (DIRECIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO PARA A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS)

A9. Em sua opinião, o Resort Costão do Santinho pode ser considerado inovador? Se sim, por quê?
B9. Há algum sistema de recompensa para sugestão de novas ideias entre os departamentos?
C9. Há algum departamento ou pessoa que possa ser responsabilizado pela maioria das inovações realizadas nos últimos anos?
D9. A inovação é considerada na elaboração do planejamento estratégico anual do Resort Costão do Santinho? De que forma?
E9. Em sua opinião, o que mais motiva a inovação dentro de um resort? Por quê?

RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

A10. Quais mudanças realizadas surtiram melhor resultado? De que forma?
B10. É possível identificar três resultados conquistados pelo seu departamento que apresentaram redução de custo e melhor tempo na execução do serviço?
C10. De que maneira esses resultados foram percebidos pelos demais departamentos do Resort Costão do Santinho?

São Paulo, 4 de julho de 2013

Ao Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa
A/C Sr. Rafael Pires – Diretor Comercial Adjunto

Venho, por meio desta, convidar a sua empresa a participar do estudo de caso referente pesquisa de tese de doutorado intitulada “*Inovação em serviços sob a perspectiva do marketing de serviços a partir da transferência e interação de recursos no sistema de serviços*”, realizado pelo pesquisador doutorando José Carlos de Lima Júnior, Registro Acadêmico USP 5955471, sob minha orientação, Professora Doutora Ana Akemi Ikeda, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, da Universidade de São Paulo.

O objetivo da pesquisa é compreender como ocorre a inovação em serviços sob a perspectiva do marketing em serviços, considerando que, internamente, há a interação de recursos entre os vários departamentos que formam o Resort, quanto com a rede de relacionamentos externos desses departamentos (sistema de serviços), na proposição de valor do Resort. A justificativa deste enfoque é que há poucos estudos que relacionam a inovação em serviços e o marketing, apesar de ambos serem importantes em ambientes competitivos. A seleção pelo Resort Costão do Santinho são as premiações que o elegem o melhor Resort de Praia do Brasil.

A pesquisa será realizada por meio de entrevista pessoal com os diretores do Resort, gestores responsáveis de cada departamento e mais dois colaboradores que atuam nesses departamentos. Para melhor organização, um pré-roteiro de entrevista será enviado antecipadamente para conhecimento dos participantes. Os dados obtidos serão analisados qualitativamente, podendo haver identificação somente dos departamentos, a não ser que haja consenso dos participantes para que os seus nomes sejam identificados. O material, após tabulação e análise, será enviado novamente aos gestores participantes para revisão e aprovação. Ao final do trabalho, o Resort Costão do Santinho receberá uma cópia digital da tese com as análises e os resultados.

Caso haja qualquer dúvida a respeito do objetivo deste trabalho, eu e o meu orientado estamos à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,

José Carlos de Lima Júnior
Pesquisador Doutorando Orientado
jclima@usp.br
(16) 8151 39 60

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Vice-Coordenador do PPGA-FEA-USP

Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda
Professora Titular Orientadora
anaikeda@usp.br
(11) 3091 58 17

Figura 64 – Carta de solicitação para realização da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor

São Paulo, 24 de setembro de 2013

Ao Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa
A/C Sr. Fernando Marcondes – Diretor Presidente

Venho, por meio desta, agradecer a participação e a colaboração de sua empresa no estudo de caso referente à pesquisa de tese de doutorado realizado pelo pesquisador doutorando José Carlos de Lima Júnior, Registro Acadêmico USP 5955471, sob a minha orientação, Professora Doutora Ana Akemi Ikeda, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo, da Universidade de São Paulo.

Agradeço a todos os profissionais que dedicaram parte do seu tempo em atender o meu orientado, fornecendo as informações solicitadas. Em especial, a Coordenadora do CRM, Sra. Loirí Müller, que organizou uma agenda de trabalho durante a permanência do pesquisador no Costão do Santinho – Resort, Golf e Spa, entre os dias 20 a 24 de agosto do corrente ano.

Informo que todos os dados fornecidos serão tratados exclusivamente com finalidade acadêmica e que a impressão final e entrega da tese com o estudo de caso será precedido pela apreciação dos diretores da sua empresa para validação das informações.

Atenciosamente.

 José Carlos de Lima Júnior
 Pesquisador Doutorando Orientado
 jclima@usp.br
 (16) 9 8151 99 60

 Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda
 Professora Titular Orientadora
 anaikeda@usp.br
 (11) 3091 58 17

 Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
 Coordenador do PPGA-FEA-USP

Figura 65 – Carta de agradecimento pela realização da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXOS

- 1 – Mapa do Costão do Santinho
- 2 – Carta de autorização do Costão do Santinho para publicação do estudo de caso
- 3 – Carta de agradecimento do Costão do Santinho à Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

Figura 66 - Mapa do Costão do Santinho

Fonte: Costão do Santinho (S/Db)

Figura 67 – Carta de autorização do Costão do Santinho para publicação do estudo de caso

Fonte: CRM Costão do Santinho (2014)

Figura 68 – Carta de agradecimento do Costão do Santinho à Profa. Dra. Ana Akemi Ikeda

Fonte: CRM Costão do Santinho (2014)