

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

REGINA MARIA DA COSTA

**OS SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO: UM MODELO DE
PRESTACÃO DE SERVIÇOS APLICADO NO AMBITO DE SERVIÇOS DE
BAIXA TECNOLOGIA**

SÃO LEOPOLDO

2017

Regina Maria da Costa

Os Serviços Intensivos em Conhecimento: um modelo de prestação de serviços aplicado
no âmbito de serviços de baixa tecnologia

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Doutora em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Rafael Teixeira

São Leopoldo

2017

C837s

Costa, Regina Maria da

Os serviços intensivos em conhecimento: um modelo de prestação de serviços aplicado no âmbito de serviços de baixa tecnologia/ por Regina Maria da Costa. -- 2017.

205 f. : il. ; color. ; 30cm.

Tese (Doutorado) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Rafael Teixeira.

1. Prestação de serviços. 2. Operação de serviços. 3. Administração - Serviços. 4. Conhecimento intensivo - Conhecimento. 5. Baixa tecnologia. 6. Baixo clockspeed. I. Título. II. Teixeira, Rafael.

CDU 658.64

Regina Maria da Costa

Os Serviços Intensivos em Conhecimento: um modelo de prestação de serviços aplicado
no âmbito de serviços de baixa tecnologia

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Doutora em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

São Leopoldo, ____ de _____ de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Celso Augusto de Matos - UNISINOS

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – UNISINOS

Prof^a. Dr^a Larissa Medianeira Bolzan - UFRGS

Prof^a. Dr^a Miriam Borchardt– UNISINOS

Prof. Dr. Rafael Teixeira (Orientador) – UNISINOS

À pessoa que é minha referência de entusiasmo,
fortaleza, bondade, amor e ternura.

Minha **mãe** (*in memoriam*)

Ao meu filho amado **Nicolas** “pequeno príncipe”,
razão da minha resiliência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente Àquele que me sustentou e escreveu essa tese por meio de mim. É Tú meu **Deus**, pois esse resultado foi possível não para meu mérito, mas para honra e glória do seu Santo Nome. Tú que És Tudo diante do meu nada. Gratidão eterna.

A realização de uma etapa árdua como a do doutoramento só é possível com a ajuda de Deus e colaboração de muitas pessoas:

Reconhecimento a todos da **família Baía e Batista**, (*MINHA FAMÍLIA*) que torceram pela minha vitória, representadas aqui pelo meu velho Pai “**Jose Baía da Costa**” responsável pela minha existência.

Gratidão em especial às manas “**Luzia e Raquel**” por não me deixarem desistir e reacender a luz divina que habita em mim.

Ao professor **Dr. Rafael Teixeira**, orientador que me ajudou nessa conquista e respeitando minhas limitações, me ensinou que cada pessoa vive um “**processo de vida**” incomparável, em virtude de sermos únicos e especiais.

Gratidão aos **professores** do Programa de Pós Graduação em Administração (**UNISINOS**) pela contribuição na formação acadêmica. Aos **docentes** da Universidade Estadual do Mato Grosso (**UNEMAT**) em especial do campus de Tangará da Serra, instituição essa que tenho orgulho de ter sido egressa e ter conhecido educadores humanos competentes e incentivadores. A todos esses profissionais que contribuíram na minha formação profissional. Muito obrigada! Muito obrigada! Muito obrigada!

Gratidão especial, à professora **Dr^a Luciana Marques Vieira** pelo estímulo, desde a etapa do ensaio teórico e por acreditar no meu potencial quando ainda na fase inicial do projeto compreendeu pelas minhas argumentações do empírico que eu seria capaz de construir essa tese. E apostando em mim, apresentou caminhos fundamentais que contribuíram para esse resultado (Jr 1, 8-9) julho/2015 (RS) e em Maio/2016 (Cuiabá – MT).

Ao Coordenador do programa **Dr. Sandro Benedito Sguarezi**, gratidão por ser o principal incentivador do meu ingresso no Dinter. E mesmo sabendo que eu tinha outros planos “*experenciar a maternidade*”, não desistiu de mim. Aliás, fui presenteada duplamente (O papai do céu permitiu-me gerar um filho e uma tese). Obrigada gaudério!

À Profa. **Dra. Cláudia Bittencourt**, todo o meu respeito e admiração pela sabedoria, humanismo e profissionalismo com que coordenou os gargalos durante o programa. A frase que me marcou: “*Vai lá Ré, com Tú não há mal tempo*” (BITTENCOURT, 2016).

Aos Amigos que contribuíram com palavras, ações e orações: **Nilso** (paizão, chefe), **Geovane** (alemão, Hitler, chimarrão, pipocas e churrascos), **Arlete** (Arletinha - Srª Sornberger, sopinhas e maionese), **Lierge** (de boa, aperta o F...), **Luciênio** (superação, Buda), **Ana Maria** (guardiã), **Manuela** (alegria), **Leandro** (parceiro), **Paula Mainês** (destrinchar). Registro aqui que vocês foram abrigos para mim e para meu filho “Nicolas” e por isso agora, fazem morada em meu coração.

Não posso deixar de agradecer ao dedicado **Daniel Auler**, pessoa especial que marcou importante presença na minha vida acadêmica. Por meio das co-orientações, subsidiou-me para que essa tese se concretizasse, resultado esse que é a extensão do seu árduo estudo de revisão sistemática no mestrado. Obrigada por tudo, tudo mesmo Auler, desde o carinho com o meu pixote até o empréstimo da TV para assistirmos os jogos da copa. Deus lhe pague!

O meu agradecimento mais intenso é dedicado a um anjo (a) que ficou do meu lado incondicionalmente nessa temporada que estive em São Leopoldo (RS). Nos momentos difíceis quando eu chorava, chorávamos juntas, quando eu sorria, sorriamos juntas, até nas idas às missas no santuário do Pe. Réus, nos domingos as 9:00 hs, se fazia presente. Esse período contigo anjo (a) aprendi a importância de relacionar com as pessoas (mesmo com as que não gostamos muito). Quando brigamos doeu muito porque descobrimos que somos presente de Deus uma na vida da outra. Nosso encontro foi preparado pelo Divino (mesmo voo). Por isso peço a nossa mãezinha do céu que lhe cubra com seu manto sagrado, pois sou grata a você **Juliana Vitória Vieira Mattiello da Silva** por cada gesto carinhoso comigo e com o meu filho desde que soube da minha gestação. Somos comadres, amigas e irmãs e seremos até o céu, lembra?

Aos participantes da pesquisa: **professores, empresários, associadas e produtores rurais**, gratidão pela disponibilidade e colaboração. Muitíssimo obrigada!

Aos combatentes pela fé: **Joceli** (conchinha de amor), Padrinho **Sebastião** (Canal da graça), **Marcelo Dias e Pasquini** (oportunidade), **Janaina Domingos** (Janapin, meu André), **Frei Kelício** (O cavaleiro preso na armadura), **Frei Kaká** (sou um desafio), **Pe. Luciano** (decisões, orar...ção), **Pe. Ronaldo** (Fortaleza, Centro Catequético), **Drª Mônica Josene** – Entomologia-UNEMAT, amiga e comadre (Oficina de Oração e Vida), **Cláudia Dias** (treino da sagrada meia hora), **Irmã Carmem** (Homeopatia), **Irmã Terezinha** (Vida), Madrinha **Gilce** (luz), **Fátima Lima** (família), **Mayke** (ternura e suporte), **Mirian Bról** (testemunho vivo), **Dr. Marco**, cirurgião (mãos consagradas) e a **Família Rubem** (a borboleta “Cris” que buscou ajuda para a tartaruga de pernas para cima). Vocês “**GALERA DO BEM**” foram às pessoas que me guiaram na trilha de um caminho tão árduo e desafiante que é o do

autoconhecimento, a viagem para meu interior o que me possibilitou descobrir os meus limites. **OBRIGADA COM TODO O MEU SER, DEUS OS ABENÇOE.**

Aos **Moradores** do edifício Morada do Bosque (1º acolhimento **Camilinha e Marla**) e demais mães, obrigada por acolher a nordestina grávida, ops! “Mato-grossense”.

A dupla dinâmica (**Sheyene e Bia**), cuidadoras do Nicolas, Gratidão pelo método: amor e disciplina.

Gratidão a todos aqueles que, de alguma forma, esteve comigo nessa caminhada, com carinho aos meus acadêmicos do curso de administração (mas um afago em exclusivo aos meus enteados: **Maura, Laura e Michel**) saibam que esse caminho me fortaleceu, porque “Tudo o que me aconteceu, acontece e acontecerá, concorre para o bem daqueles que amam a Deus” (RM 8,26). E na batalha espiritual, São Miguel Arcanjo defendei-nos no combate!

AGRADECIMENTO ESPECIAL: A meu esposo **Mauro** “Fofuxo” pela torcida e paciência. Por me fazer acreditar que chegaria ao final, dizendo sempre: *Não falta mais tudo Rê, vamos lá!* E apesar das tempestades e mudanças que não foram poucas, estamos firmes sustentados por Aquele que é tudo em nossas vidas. Só por Ele e com Ele ficaremos velhinhos juntos. Obrigada ursão branco! Meu José.

“Christo Nihil Praeponere”

A nada dar mais valor do que a Cristo

<https://padrepauloricardo.org/padre-paulo-ricardo>

(créditos: Karoll Bahia)

RESUMO

Esta pesquisa buscou descrever como está estruturado o processo de prestação de serviços intensivos em conhecimento em um contexto no qual os prestadores utilizam baixa tecnologia e baixo *clockspeed*, tendo como referência o modelo teórico aplicado em empresas de alta tecnologia e alto *clockspeed*. As bases teóricas que subsidiaram a pesquisa foram: Serviços, Gestão de operações de serviços, Knowledge Intensive Business Services (KIBS), Modelo teórico do processo de prestação de serviços em KIBS e Formas de Avaliação da Qualidade em Operações de Serviços. A abordagem de pesquisa empregada foi qualitativa de caráter exploratório-descritivo, por meio do estudo de casos múltiplos. A coleta de dados ocorreu por meio de dois roteiros de entrevistas semiestruturadas, as quais fazem parte do modelo teórico processual de prestação de serviços. Um roteiro foi direcionado aos prestadores de serviços dos cursos de Administração, Agronomia e Ciências Contábeis, vinculados à Universidade Estadual do Mato Grosso (UNEMAT), campus de Tangará da Serra, instituição pública de ensino, intensiva em conhecimento. Com o outro roteiro, foram entrevistados empresários (produtores rurais) da Agricultura Familiar e uma representante de uma associação de mulheres produtoras rurais. Ainda, utilizou-se um instrumento complementar como recurso para avaliação do desempenho dos prestadores na percepção dos clientes. A apreciação dos dados ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo, que permitiu, em um primeiro momento, explorar as sete fases do modelo teórico de referência. Em um segundo momento, foi concretizada a análise cruzada entre os casos, dessa forma, permitindo evidenciar as informações semelhantes e/ou que se repetem nas diferentes entrevistas, bem como a identificação de situações específicas do contexto pesquisado. Atualmente, os serviços prestados pela universidade à sociedade são os seguintes: ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, a maior concentração de esforços é direcionada ao ensino (B2C), ficando o serviço prestado designado às organizações (B2B), por meio dos projetos de extensão como complemento da atividade-fim. Os resultados mostraram que a ênfase dada pelos prestadores da UNEMAT e seus respectivos clientes em cada etapa do processo de prestação de serviço é diferente da perspectiva de um profissional/cliente de serviço tradicional, pois o objetivo final é o retorno financeiro. No entanto, os clientes reconheceram a qualidade do serviço recebido por meio dos produtos e serviços gerados. Como contribuições teóricas desta pesquisa (i) sugere a alteração da fase de provimentos de insumos para provimentos e alocação de recursos; (ii) na fase VII que aborda o relacionamento prestador x cliente que objetiva levantar os fatores que impactam no relacionamento pós entrega, compreende que essa fase está intrínseca em todas as demais fases do modelo e não somente pós entrega do serviço. E (iii) com a elaboração do instrumento complementar direcionado a clientes contribui significativamente com a fase VI controle e avaliação dos resultados do serviço do modelo teórico de referência. Este estudo proporcionou avanços nas discussões teóricas no campo das Organizações e Competitividade, em especial, na temática KIBS, subsidiando diversos pesquisadores no entendimento dos conceitos e na importância de estruturação das etapas do processo de prestação de serviços. A descrição do modelo, nos dois contextos, permitirá futuras comparações e análises relevantes ao campo teórico.

Palavras-Chave: Operação de serviços. Processo. Baixa tecnologia. Baixo *clockspeed*. Casos múltiplos.

ABSTRACT

The main goal of this study was to describe the structure of an intensive knowledge transferring business provided by low technology and low clock speed suppliers. The background information used to support this study was obtained from “Service operations management”, Knowledge Intensive Business Services (KIBS), “Theoretical model of the service delivery process in KIBS” and “Forms of Quality Evaluation in Service Operations”. The analytical method employed in this study was qualitative, with a descriptive-exploratory bias, based on multiple cases. Data were collected using two semi-structured interview forms based on the service provider theoretical model. One of the forms was given to the service providers of the Administration, Agronomy and Accounting undergraduate courses of Mato Grosso State University (UNEMAT), in Tangará da Serra, a knowledge-intensive public institution. The second form was directed to farmers (family-based agriculture), businessmen and one representative of the female farmers association. A complementary instrument was also used as a resource for the performance evaluation of the providers under the costumers view. Data were analyzed through the content analysis technique, which allowed, at the beginning, to explore the seven phases of the reference theoretical model. After that, a cross analysis made possible to identify similar information and/or the identification of repeated information on the different forms, as well as the identification of specific situations of the study. Nowadays, the services provided by the university to the society are as follows: teaching, research and extension. However, the major efforts are directed towards teaching (B2C), being the provided service attributed to the organizations (B2B), by the means of extension projects, as a complement of the end-activity. The results showed that the emphasis used by the providers from UNEMAT and their respective clients for each stage of the service provided might differ from the perspective of a professional/client of traditional service, because the final objective is the financial benefit. However, the clients recognize the quality of the service provided, by the products or services created. As theoretical contributions of this research (i) suggests the alteration of the phase of supply of inputs for appointments and allocation of resources; (Ii) in phase VII that addresses the provider-customer relationship that aims to raise the factors that impact on the post-delivery relationship, understands that this phase is intrinsic in all other phases of the model and not only after service delivery. And (iii) with the elaboration of the complementary instrument directed to customers, it contributes significantly to the phase VI control and evaluation of the results of the service of the reference theoretical model. This study advanced theoretical discussions on Organizations and Competitiveness, especially on KIBS, helping several researchers to understand the concepts and importance of the organization of the several steps of the service providing process. The description of the model under the two contexts used in this study will allow future comparisons and relevant theoretical analysis.

Key words: Services operation; Process. Low technology. Low clockspeed. Multiple cases.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo processual de prestação de serviços empresariais	41
Figura 2 - Modelo conceitual inicial da fase de desenvolvimento de estratégias.....	42
Figura 3 - Modelo conceitual inicial da fase de processo de negociação	43
Figura 4 - Modelo conceitual inicial da fase de provimento de insumos	44
Figura 5 - Modelo conceitual inicial da fase de sistema de entrega do serviço	44
Figura 6 - Modelo conceitual inicial da fase de resultados do serviço.....	45
Figura 7 - Modelo conceitual inicial da fase de controle e avaliação de resultados.....	46
Figura 8 - Modelo conceitual inicial da fase de relacionamento entre comprador e provedor	47
Figura 9 - Desenho da Pesquisa.....	53
Figura 10 - Organograma das Faculdades Campus de Tangará da Serra, UNEMAT 2014.....	55
Figura 11 - Modelo processual de prestação de serviços no contexto de baixa tecnologia. ..	148

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Projetos de extensão, Institucionalizados na UNEMAT em 2014.....	54
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das atividades de T-KIBS e P-KIBS do setor de serviços	34
Quadro 2 - Síntese dos Conceitos de KIBS	35
Quadro 3 - Metodologias que avaliam a qualidade do processo de prestação de serviços.	50
Quadro 4 - Serviços com características B2B prestados pelos cursos UNEMAT Tangará da Serra 2013 a 2015	58
Quadro 5 - Demonstrativo dos serviços B2B ofertados pelos professores dos cursos da UNEMAT Tangará da Serra e os clientes atendidos.	59
Quadro 6 - Caracterização dos prestadores (professores dos cursos de administração, Agronomia e Ciências Contábeis).	59
Quadro 7 - Caracterização dos Clientes	64
Quadro 8 - Desenvolvimento de estratégias pelos professores do curso de Administração na prestação do serviço de consultoria	67
Quadro 9 - Entrevistados nas empresas privadas que participaram do serviço de consultoria	67
Quadro 10 - Desenvolvimento de estratégias das empresas que receberam consultoria por meio dos professores do curso de Administração	68
Quadro 11 - Processo de negociação entre prestadores do curso de Administração e as empresas	70
Quadro 12 - Processo de negociação das empresas com os prestadores do curso de Administração.....	70
Quadro 13 - Aquisição e alocação de recursos pelos professores do curso de Administração	72
Quadro 14 - Sistema de entrega do serviço prestado pelos professores do curso de Administração durante o serviço de consultoria	73
Quadro 15 - Atributos do Sistema de entrega da prestação de serviços de consultoria pelos professores do curso de Administração na percepção dos clientes	74
Quadro 16 - Resultados obtidos por meio do serviço prestado pelos professores do curso de Administração.....	75
Quadro 17 - Resultados obtidos pelas empresas por meio do serviço prestado pelos professores do curso de Administração	76
Quadro 18 - Controle e Avaliação dos resultados do serviço prestado pelos professores do curso de Administração	77
Quadro 19 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelos professores do curso de Administração na percepção dos clientes	79

Quadro 20 - Relacionamento com os clientes durante o serviço prestado pelos professores do curso de administração.	80
Quadro 21 - Demonstrativo do relacionamento clientes e prestadores do curso de Administração.....	82
Quadro 22 - Desenvolvimento de estratégias pelos prestadores do curso de Agronomia.....	84
Quadro 23 - Entrevistados nos empreendimentos rurais que participaram do serviço de Assistência técnica.....	85
Quadro 24 - Desenvolvimento de estratégias dos empreendimentos rurais que receberam assistência técnica por meio dos professores do curso de agronomia.	87
Quadro 25 - Processo de negociação dos prestadores do curso de agronomia e produtores rurais	88
Quadro 26 - Processo de negociação dos empreendimentos rurais e os professores do curso de Agronomia.....	89
Quadro 27 - Recursos utilizados pelos prestadores do curso de agronomia durante a execução do projeto PAA.....	89
Quadro 28 - Evidências empíricas do sistema de entrega realizado pelos prestadores do curso de agronomia e produtores rurais	90
Quadro 29 - Percepção dos produtores quanto aos atributos do Sistema de entrega da prestação de serviços de assistência técnica pelos professores do curso de Agronomia.....	91
Quadro 30 - Resultados obtidos através da prestação de serviço pelos professores do curso de agronomia.....	92
Quadro 31 - Resultados obtidos pelos empreendimentos rurais através do serviço prestado pelos professores do curso de Agronomia.....	92
Quadro 32 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelo curso de Agronomia na execução do projeto PAA.....	93
Quadro 33 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelos professores do curso de Agronomia na percepção dos produtores	96
Quadro 34 - Relacionamento com os produtores rurais durante o serviço prestado pelos professores do curso de administração	97
Quadro 35 - Demonstrativo do relacionamento entre prestadores do curso de agronomia produtores rurais.....	100
Quadro 36 - Desenvolvimento de estratégias dos professores para prestar o serviço de assessoria.....	103
Quadro 37 - Desenvolvimento de estratégias da AMFRUVALE que recebeu assessoria dos professores do curso de Ciências Contábeis.....	104

Quadro 38 - Processo de negociação referente o serviço de assessoria prestado pelos professores do curso de Ciências Contábeis na AMFRUVALE	105
Quadro 39 - Processo de negociação da AMFRUVALE com os professores do curso de Ciências Contábeis	106
Quadro 40 - Aquisição de recursos junto a FAPEMAT para suporte da prestação de serviço em assessoria	106
Quadro 41 - Sistema de entrega do serviço prestado pelos professores do curso de Ciências Contábeis no projeto captação de recursos e gerenciamento de projetos.....	107
Quadro 42 - Características do sistema de entrega da prestação de serviços em assessoria na percepção da associada.....	107
Quadro 43 - Resultados disponíveis para as associadas através do serviço de assessoria	108
Quadro 44 - Resultados obtidos pela AMFRUVALE por meio da assessoria.....	109
Quadro 45 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelos professores do curso de Ciências Contábeis	110
Quadro 46 - Controle e Avaliação do serviço de assessoria prestado pelos prestadores do curso de Ciências contábeis na percepção da associada.....	112
Quadro 47 - Relacionamento entre professores e associadas da AMFRUVALE	114
Quadro 48 - Relacionamento com os professores do curso de Ciências Contábeis durante o serviço de assessoria.....	116
Quadro 49 - Desenvolvimento de estratégias pelos professores na prestação do serviço	117
Quadro 50 - Desenvolvimento de estratégias por parte das empresas, empreendimentos e associação	118
Quadro 51 - Processo de negociação entre prestadores e as empresas, empreendimentos e associação	119
Quadro 52 - Processo de negociação dos clientes com os prestadores	121
Quadro 53 - Aquisição e alocação de recursos pelos professores.	123
Quadro 54 - Sistema de entrega do serviço prestado pelos professores.....	124
Quadro 55 - Atributos do Sistema de entrega da prestação de serviços na percepção dos clientes.....	125
Quadro 56 - Resultados obtidos pelos professores na prestação de serviços	126
Quadro 57 - Resultados obtidos pelos clientes através do serviço prestado pelos professores	127
Quadro 58 - Controle e Avaliação dos resultados do serviço prestado pelos professores	128

Quadro 59 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelos professores na percepção dos clientes.....	129
Quadro 60 - Relacionamento com os clientes durante o serviço prestado pelos professores	131
Quadro 61 - Demonstrativo do relacionamento clientes e prestadores	133
Quadro 62 - Demonstrativo dos principais resultados nos contextos de AT e BT.....	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados da pesquisa de artigos em KIBS, 2014	27
--	----

LISTA DE SIGLAS

ACITS	Associação Comercial e Empresarial de Tangará da Serra
ADM	Administração
AF	Alexandre Fick
AGRO	Agronomia
AMFRUVALE	Associação de mulheres rurais Frutos do Vale
AT	Alta Tecnologia
BT	Baixa Tecnologia
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumers</i>
CC	Casa de Carne Tangará
CCT	Câmara de Dirigentes Lojistas
CDL	Ciências Contábeis
CG	Cleci Grzebieluckas
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DEA	Análise Envoltória de Dados
DINTER	Doutorado Inter Institucional
DT	Dental Tangará
ER	Elaine Rodrigues
FAPEMAT	Fundação de Apoio a Pesquisa do Estado do Mato Grosso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição Ensino Superior
IHM	Interação Humana-Máquina
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
JM	Jair Massarotto
JRR	José Roberto Rambo
KIBS	<i>Knowledge Intensive Business Services</i>
LP	Lídia Paula
MT	Mato Grosso
OECD	<i>Organization Economic Cooperation and Development</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento

PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PIB	Produto Interno Bruto
PJG	Pedro de Jesus Gomes
P-KIBS	<i>Professional KIBS</i>
PROEC	Pró Reitoria de Extensão e Cultura
PS	Prestação de Serviço
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
SEAPA	Secretaria da Agricultura Pecuária e Abastecimento
TI	Tecnologia da Informação
T-KIBS	<i>Techonological KIBS</i>
TTS	Tecwest Telecomunicação e Segurança
UNEMAT	Universidade do Estado do Mato Grosso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Problema	26
1.2 Objetivos.....	28
1.2.1 Objetivo Geral	28
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 Justificativa	29
1.3.1 Justificativa Teórica.....	29
1.3.2 Justificativa Empírica	30
1.3.3 Contribuição da Pesquisa	31
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	33
2.1 Gestão de Operações de Serviços	33
2.2 Knowledge Intensive Business Services (KIBS).....	34
2.2.1 Características dos Serviços KIBS	36
2.2.1.1 <i>Participação do Cliente</i>	36
2.2.1.2 <i>Conhecimento Intensivo</i>	37
2.2.1.3 <i>Qualificação da Força de Trabalho</i>	39
2.2.1.4 <i>Intensidade de Capital</i>	40
2.3 Modelo Teórico do Processo de Prestação de Serviços em KIBS.....	41
2.3.1 Fase 1 - Desenvolvimento de Estratégia.....	42
2.3.2 Fase 2 - Processo de Negociação.....	42
2.3.3 Fase 3 - Provimento de Insumos.....	43
2.3.4 Fase 4 - Sistema de Entrega do Serviço	44
2.3.5 Fase 5 - Resultados do Serviço	45
2.3.6 Fase 6- Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço	45
2.3.7 Fase 7 - Relacionamento entre Provedor e Cliente.....	46
2.4 Formas de Avaliação da Qualidade em Operações de Serviços.....	47
3 MÉTODO.....	52
3.1 Desenho da Pesquisa.....	52
3.1.1 Caracterização do Ambiente da Pesquisa.....	53
3.1.2 Definição do Modelo Teórico e dos Casos.....	55
3.1.2.1 <i>Os Serviços Prestados pelos Professores dos Cursos da UNEMAT</i>	57
3.1.3 Instrumento Utilizado	60

3.1.4 Coleta de Dados.....	62
3.1.5 Resultados e Discussão.....	65
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS CASOS MÚLTIPLOS..	66
4.1 Caso 01 - Prestador do Curso de Administração e seus Respetivos Clientes.....	66
4.1.1 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias do Prestador	66
4.1.2 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelos Clientes.....	67
4.1.3 Fase 2: Processo de Negociação do Prestador com as Empresas.....	69
4.1.4 Fase 2: Processo de Negociação das Empresas com os Prestadores	70
4.1.5 Fase 3: Provimentos de Insumos pelos Prestadores e Clientes	71
4.1.6 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço pelos Prestadores.....	72
4.1.7 Fase 4: Percepção dos Clientes sobre o Sistema de Entrega da Prestação de Serviço em Consultoria	73
4.1.8 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Consultoria.....	74
4.1.9 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Consultoria na Percepção dos Clientes	75
4.1.10 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores do Curso de Administração	76
4.1.11 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores do Curso de Administração na Percepção dos Clientes	77
4.1.12 Fase 7: Relacionamento Prestador e Clientes.....	79
4.1.13 Fase 7: Relacionamento Prestador e Clientes na Visão dos Empresários Atendidos com a Consultoria.....	80
Fonte: Elaborado pela autora.....	82
4.2 Caso 2 - Prestador do Curso de Agronomia e seus Respetivos Clientes.....	83
4.2.1 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias do Prestador	83
4.2.2 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelos Clientes.....	84
4.2.3 Fase 2: Processo de Negociação do Prestador com os Produtores Rurais.....	87
4.2.4 Fase 2: Processo de Negociação dos Produtores Rurais com os Prestadores.....	88
4.2.5 Fase 3: Provimentos de Insumos pelos Prestadores e Clientes	89
4.2.6 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço em Assistência Técnica.....	90
4.2.7 Fase 4: Percepção dos Produtores sobre o Sistema de Entrega da Prestação de Serviço em Assistência Técnica	90
4.2.8 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Assistência Técnica	91
4.2.9 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Assistência Técnica na Percepção dos Clientes.....	92

4.2.10 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores do Curso de Agronomia.....	93
4.2.11 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestados pelos Professores do Curso de Agronomia na Percepção dos Clientes.....	93
4.2.12 Fase 7: Relacionamento Prestador e Clientes.....	96
4.2.13 Fase 7: Relacionamento com os Prestadores na Visão dos Produtores Rurais Atendidos com o Serviço de Assistência Técnica	98
4.3 Caso 3 - Prestador do Curso de Ciências Contábeis e o Respectivo Cliente.....	101
4.3.1 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias do Prestador	102
4.3.2 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelas Produtoras da Associação AMFRUVALE	103
4.3.3 Fase 2: Processo de Negociação da Prestadora com a Associação AMFRUVALE	104
4.3.4 Fase 2: Processo de Negociação das Associadas com os Prestadores.....	105
4.3.5 Fase 3: Provimentos de Insumos pelos Prestadores e Associadas.....	106
4.3.6 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço Em assessoria	106
4.3.7 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço em Assessoria na Percepção da Associada.....	107
4.3.8 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Assessoria	108
4.3.9 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Assessoria na Percepção da Associada	108
4.3.10 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores do Curso de Ciências Contábeis	109
4.3.11 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestados pelos Professores do Curso de Ciências Contábeis na Percepção da Associada.....	110
4.3.12 Fase 7: Relacionamento entre Prestadores e Associadas.....	112
4.3.13 Fase 7: Relacionamento com os Prestadores na Visão da Associada Beneficiada pelo Serviço de Assessoria	114
4.4 Análise Cruzada dos Casos.....	117
4.4.1 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelos Prestadores	117
4.4.2 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelos Clientes.....	118
4.4.3 Fase 2: Processo de Negociação dos Prestadores com os Clientes	119
4.4.4 Fase 2: Processo de Negociação Empresas, Empreendimentos e Associação com os Prestadores.....	121
4.4.5 Fase 3: Provimentos de Recursos pelos Prestadores	123
4.4.6 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço pelos Prestadores.....	124
4.4.7 Fase 4: Percepção dos Clientes sobre o Sistema de Entrega da Prestação de Serviço ..	125

4.4.8 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço	126
4.4.9 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço na Percepção dos Clientes	127
4.4.10 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores	128
4.4.11 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestados pelos Professores na Percepção dos Clientes	129
4.4.12 Fase 7: Relacionamento Prestador e Clientes.....	130
4.4.13 Fase 7: Relacionamento com o Prestador na Percepção dos Clientes.....	132
5 DISCUSSÃO	134
5.1 Desenvolvimento de Estratégias pelos Prestadores e Clientes	135
5.2 Processos de Negociação entre Prestadores e Clientes.....	137
5.3 Provimentos de Recursos pelos Prestadores e Clientes.....	138
5.4 Sistema de Entrega da Prestação de Serviço na Descrição dos Prestadores e Clientes.	139
5.5 Resultados da Prestação de Serviço nas Observações dos Prestadores e Clientes ...	140
5.6 Controle e Avaliação dos Resultados Realizados pelos Prestadores e Clientes	142
5.7 Relacionamento entre Prestadores e Clientes	143
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
REFERÊNCIAS.....	150
APENDICE A - ROTEIRO COMPLEMENTAR DE ENTREVISTA (CLIENTE).....	159
APENDICE B - PROTOCOLO DOS CASOS MÚLTIPLOS.....	164
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA (PRESTADOR).....	171
ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA (CLIENTE/ BENEFICIÁRIO).....	187
ANEXO C - ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MATO GROSSO	202

1 INTRODUÇÃO

A expansão das atividades de serviços no contexto da economia mundial constituiu-se como um elemento relevante para o crescimento da empregabilidade no cotidiano do mundo do trabalho. A ascensão desse crescimento pode ser vista com o aumento progressivo do emprego formal e do Produto Interno Bruto (PIB).

O setor de serviços tem contribuído de forma intensa na geração de riquezas. A *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD, 2014) ratifica a perspectiva do aumento do emprego formal e do PIB, avaliando o período de 2001 a 2012, apresentando que o crescimento médio do PIB foi significativo entre os países. Mesmo em economias que não fazem parte da OECD como a China, Índia e a Federação Russa houve o experimento de maior crescimento. Na Eslováquia, Estônia, Polônia, Turquia, Chile e Coreia, o PIB cresceu mais rápido que na Grécia, Portugal e Itália, onde a renda continuou a atenuar-se. Em economias de países emergentes como exemplo, o Brasil, a participação do setor de serviços no PIB subiu de 52% para 67% em 2010 (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA) 2011 *apud* INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2014), demonstrando avanços semelhantes aos países de economias industriais avançadas.

Os avanços na economia por meio das atividades de serviços ocasionaram a formação de uma “economia de serviços”, cuja central importância se dá na produção do conhecimento; nas trajetórias bem-sucedidas de inovação tecnológica e de mudança social. A economia de serviços é reconhecidamente crucial para a emergência das chamadas “economias baseadas em conhecimento”. (BONDEN; MILES, 2000, p. 15).

Ao buscar por definições de organizações que trabalham com conhecimento intensivo, encontrou a terminologia que segue: “Os empreendimentos de conhecimento intensivo cujo capital principal é o intelectual são denominadas *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS)”. (STARBUCK, 1992, p. 713).

Como exemplos de empresas criadoras de conhecimentos têm as organizações de serviços profissionais. Elas criam e permitem que o conhecimento seja transferido de uma empresa para outra (NONAKA *et al.*, 2006), sendo caracterizadas pelo conhecimento intensivo, baixa intensidade de capital e força de trabalho profissionalizada. (VON NORDENFLYCHT, 2010).

As empresas de serviços profissionais prestam serviços à sociedade utilizando do conhecimento profissional para repassar parte daquilo que julga necessário para o comprador,

a fim de que, ao ser tornar usuário dos serviços recebidos, o cliente possa solucionar uma situação problema, e assim atingir um melhor resultado. (SILVA *et al.*, 2011).

O conhecimento profissional é produzido por prestadores de serviço enquanto interagem com os clientes. Está profundamente enraizado em um processo de socialização mútua, onde juntos, prestadores e clientes projetam uma produção final. (STARBUCK, 1992). E é por meio da interação recíproca que o fornecedor e o usuário estão envolvidos em processos de aprendizagem cumulativos.

Os processos de aprendizagem cumulativos ocorrem quando uma transferência de conhecimento ou uma proposta de solução do problema são absorvidas e implantadas na organização do cliente. Assim, a atividade de prestação de serviços em KIBS é entendida como um processo de resolução de problemas em que a empresa de conhecimento intensivo adapta a sua experiência e o conhecimento especializado para as necessidades do cliente. (NONAKA; KONNO, 1998).

Como exemplos de serviços em KIBS, são as consultorias, serviços de informática, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), serviços jurídicos, contabilidade, gestão, engenharia, arquitetura, ocupações técnicos de publicidade e pesquisa de mercado. (MILLES, 1995). Essas atividades provêm *inputs* intensivos em conhecimento aos processos de negócios de outras organizações. Por isso, KIBS são definidas como empresas de consultoria, institutos de pesquisa e universidades que fornecem serviços adicionando um alto nível de valor intelectual para outras empresas. (MULLER, 2001).

Autores como Toivonen (2007) olham para KIBS como empresas especializadas que prestam serviços a outras empresas e organizações. Já Den Hertog (2000) define KIBS como empresas privadas ou organizações que dependem muito de conhecimento profissional. Esse conhecimento ou experiência está relacionado a uma disciplina específica (técnico) ou funcional de domínio para fornecer produtos e serviços especializados.

Além das definições elencadas anteriormente, KIBS possui as seguintes características: (i) forte dependência de conhecimento profissional; (ii) são próprias fontes primárias de informação e de conhecimento ou usam o conhecimento para produzir serviços intermediários para processos de produção dos clientes e (iii) são de importância competitiva no contexto dos negócios. (MILES, 1995). Além das características, esse mesmo autor categoriza KIBS em: a) serviços profissionais tradicionais (*Professional KIBS - P-KIBS*) e b) serviços baseados na nova tecnologia (*Techonogical KIBS - T-KIBS*).

A primeira categoria *Professional KIBS*, está associada com a prestação de serviços por meio de funcionários altamente qualificados e intensa colaboração com os clientes,

condição essa necessária para o alcance de resultados positivos, por meio dos serviços profissionais tradicionais, como a consultoria de gestão, publicidade, contabilidade e serviços legais e se baseiam no conhecimento social e institucional. (BETTENCOURT *et al.*, 2002).

A segunda categoria *Techonological KIBS*, integra empresas que possuem *expertise* em conhecimento técnico e transferência de conhecimentos baseados em alta tecnologia. Incluem serviços de informações relacionadas à tecnologia, serviços de engenharia e arquitetura, serviços de pesquisa médica e farmacológica, *design* e P&D. (MILES *et al.*, 1995).

A categorização em KIBS permite que os clientes acessem os serviços de acordo com a suas necessidades em conformidade com a especialidade do prestador. E esse acesso tem se intensificado devido à velocidade de mudanças no ambiente de negócios.

Ambientes de negócios são dinâmicos, ricos de informação, pela sua própria natureza. A maior frequência de mudança gera grandes volumes de informações que precisam ser comunicadas, processadas e em última instância, traduzidas em decisões. Assim, ambientes dinâmicos impõem e exigem requisitos de processamento de informações sobre as empresas que operam, nos mesmos. (MENDELSON; PILLAI, 1999).

Para acompanhar o ritmo de mudanças nos ambientes de negócios, as empresas aceleram suas operações internas, que necessitam estar sustentadas pela área de conhecimento que fundamentam os produtos de serviços em KIBS. Nesse contexto, as empresas buscam adotar estratégias, apoiadas pelas áreas de conhecimento que podem apoiar-se na Alta Tecnologia (AT) e alto *clockspeed* ou Baixa Tecnologia (BT) e baixo *clockspeed*. (BILDERBEEK; 1998; LUNDVALL; BORRAS, 1998; MILES *et al.*, 1996).

Ao definir *clockspeed*, Mendelson e Pillai (1999) explicam que, as organizações ajustam o ritmo de suas operações internas de acordo com a dinâmica de negócios do ambiente externo e por isso, introduzem uma medida de "*clock*" que capta o ritmo de mudança tanto no lado da oferta quanto do mercado de produtos.

Informa-se que como exemplo de mudanças que exigem adaptação das empresas a alta tecnologia (*high tech*- tecnologia de ponta) e alto *clockspeed*, pode-se citar o uso de sistemas (softwares) integrados de gestão. Caso seja identificada no mercado uma versão mais eficiente e atualizada, será necessário à troca de fornecedor de forma que a empresa acompanhe a inovação tecnológica, ficando apta a competir. No entanto, os custos de aquisição e implantação serão elevados. Podendo ser absorvidos rapidamente quando os resultados com a nova tecnologia forem apresentados no mercado em forma de produto ou serviço antes que o concorrente. Em síntese, ao definir que uma empresa/organização está envolta de alta

tecnologia e alto *clockspeed*, significa que a mesma trabalha com as mais recentes inovações tecnológicas, ou na sua investigação.

De acordo com o IBGE (2005), no Brasil, as empresas de alta tecnologia e alto *clockspeed* são segmentadas em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) que abrange os setores de telecomunicações e de informática.

Em contraste ao cenário de alta tecnologia, essa pesquisa buscou compreender como está estruturado o processo de operações de serviços em KIBS, num âmbito de baixa tecnologia.

1.1 Problema

Ao explorar a literatura nos sites da *EBSCO*, *ISI Web of Knowledge*, com as expressões: “*service operations and management; model service operations; knowledge management; kibs, knowledge intensive business services*”, selecionando o período de 2012 a 2015 a fim de compreender como está estruturado o processo de operações de serviços em KIBS no contexto das empresas de serviços profissionais (P-KIBS), obteve os seguintes resultados: (i) 2001 a 2009, 06 (seis) artigos; (ii) 2010 03 (três); (iii) 2011 11 (onze); 2012 31 (trinta e um); 2013 43 (quarenta e três); 2014 4 (quatro) artigos, perfazendo um total de 98 (noventa oito) artigos.

Os noventa e oito artigos exploram assuntos diversos em KIBS, sendo que 32,65% referem-se à inovação. (AMARA; LANDRY; TRAORÉ, 2008; CASTALDI, 2009; DJELLAL; GALLOUJ, 2005; GALLOUJ; MILES, 2013; MIOZZO; GRIMSHAW, 2005; MULLER; DOLOREUX, 2009; MULLER; ZENKER, 2001).

Já o percentual de 19,38% eram artigos que abordam temas relacionados à economia, estratégia dos negócios, estrutura de mercado, expansão do setor de serviços. (BONATTI; FRACASSO, 2013; BOVI, 2013; BREINLICH; CRISCUOLO, 2011; HARRY; WUA, 2012, KUNZEA; KRAMERA; RUDSCHUCKA, 2014).

Os trabalhos que discutem o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) perfazem o percentual de 17,35%. (KHABIRIA; RASTA; SENINA, 2012; ROHMAN, 2013).

No que se referem a tópicos diversos como modelos numéricos, modelagem matemática, consumo de energia, correlações de conflitos, consumo hedônico, valor ecológico. (GALLOUJ; DECELLAS, 2012; PARK; HAN, 2013; PATHAK; OLIVEIRA; LAPLUME, 2013), totalizam 15,31% .

Por fim, os 15,31% artigos restantes da pesquisa, referiam-se à co-criação, coprodução, consultoria, clusters de serviços, *spillovers*, *offshoring*, desempenho de melhoria de processo e gestão do conhecimento. (CASTELLANI; BENEDICTIS; HORGOS, 2013; DEFILLIPPI; MIOZZO, 2012; MANNING, 2013; SHAMI *et al.*; 2014; SHIRO, 2013). Os resultados da pesquisa estão resumidos na tabela 1.

Tabela 1 - Resultados da pesquisa de artigos em KIBS, 2014

Assuntos trabalhados	Nº trabalhos	% do total
Inovação	32	32,65
Economia, estratégia dos negócios, estrutura de mercado, expansão do setor de serviços	19	19,38
TIC's	17	17,35
Modelos numéricos, modelagem matemática, consumo de energia, correlações de conflitos, consumo hedônico, valor ecológico.	15	15,31
Co-criação, coprodução, consultoria, clusters de serviços, <i>spillovers</i> , <i>offshoring</i> , desempenho de melhoria de processo e gestão do conhecimento.	15	15,31
Total	98	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Na tabela 01 evidencia o percentual de estudos direcionados ao campo T-KIBS (*Technological KIBS*), perfazendo um total de 84,69% *versus* a área P-KIBS (*Professional KIBS*), que somavam 15,31%.

No levantamento dos artigos em P-KIBS, fez-se a busca de possíveis modelos que orientasse quanto à estruturação do processo da prestação de serviços. No entanto, foram identificados apenas três estudos: (i) propõe um quadro integrado para a ferramenta de *benchmarking* e sistema baseado em conhecimento, utilizando como método a Análise Envoltória de Dados (DEA). Desenvolve um sistema baseado em conhecimento de *benchmarking* intelectual, avaliação de desempenho e melhoria de processos (MEI-CHI LAI, HAO-CHEN; WEI-KANG, 2011); (ii) trata da Gestão de Interação Humana-Máquina (IHM) que emergiu como uma teoria alternativa para lidar com os processos humanos em KIBS (LEE *et al.*, 2011) e (iii) explora os principais tópicos em investigação sobre as operações de serviços B2B. Propõe um modelo generalista de operações de serviços B2B para servir de guia para análise. (AULER; TEIXEIRA, 2014b).

Diante do resultado obtido, em apenas um único estudo versava sobre a proposta de estruturação do processo de prestação de serviço, sendo assim, optou em explorá-la para a utilização no campo empírico.

Na exploração da proposta do modelo teórico de Auler e Teixeira (2014a), requereu análise em profundidade dos constructos e variáveis que perfazem as 07 (sete) etapas do modelo processual da prestação de serviços. Sendo elas: (I) Elaboração da estratégia do negócio, (II) Processo de negociação, (III) Provimentos de insumos, (IV) Sistema de entrega do serviço, (V) Resultados do serviço, (VI) Controle e avaliação do resultado e (VII) Relacionamento (ver figura 1 na revisão da literatura).

Convém frisar que o modelo teórico citado foi testado empiricamente em uma díade, em um espaço em que o provedor e os compradores estavam envolvidos num ambiente de alta tecnologia e alto *clockspeed*.

A unidade de análise explorada no modelo foi “díade” que é uma relação interorganizacional que ocorrem entre duas organizações (prestador e comprador). A principal característica é a relação comercial B2B, com o estado de interesse comum com níveis de interdependência, buscando alcançar um ganho coletivo que não seria possível de forma individual. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; ENSENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2010).

A compreensão de como um processo de prestação de serviços está estruturado é relevante, pois muitas necessidades dos clientes (como exemplos: o gerenciamento de informações para tomadas de decisões e medição da produtividade) poderão ser supridas através dos resultados dos serviços. Assim a questão problema que norteou esse estudo é: **Como ocorre o processo de prestação de serviços intensivos em conhecimento em um contexto de baixa tecnologia e baixo *clockspeed* com prestadores no Estado do Mato Grosso?** A partir desse questionamento, apresenta-se a seguir os objetivos que a tese buscou atingir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como está estruturado o processo de prestação de serviços intensivos em conhecimento em um contexto onde os prestadores utilizam baixa tecnologia e baixo *clockspeed*, tendo como referência o modelo teórico desenvolvido e aplicado por Auler e Teixeira (2014a) em empresas de alta tecnologia e alto *clockspeed*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Contrastar os resultados dos modelos de AT e BT;
- Explorar o desempenho dos serviços na percepção dos clientes
- Analisar aspectos exclusivos nesse contexto.

1.3 Justificativa

Esta tese faz parte do projeto de pesquisa “Análise da prestação de serviços tecnológicos pelos principais institutos de pesquisa do Brasil: proposição de um modelo de gestão”. O projeto obteve fomento do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPQ) - Universal 14/2013 e tinha como objetivo entender o processo operacional de prestação de serviços tecnológicos, sendo coordenado pelo professor Dr. Rafael Teixeira.

Um dos resultados do projeto de pesquisa com vínculo ao CNPQ é o estudo de Auler e Teixeira (2014a) que propuseram o modelo generalista de operações de serviços B2B. Essa tese vem complementar as ações desenvolvidas nesse projeto de pesquisa com a exploração do modelo de prestação de serviços com a aplicação em contextos antagônicos.

1.3.1 Justificativa Teórica

Há muito tempo atrás (1983) já existiam estudiosos preocupados quanto à dificuldade em definir, estudar e documentar adequadamente o processo de produção de serviços. Sabe-se que tal dificuldade pode acarretar inúmeros problemas organizacionais, como exemplo, o problema da medição da produtividade nos serviços. Ou seja, uma melhor compreensão das limitações no processo de prestação de serviços pode ser conseguida por meio da análise de como eles estão estruturados. (MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983).

Ao fazer a revisão sistemática para elaborar o modelo teórico (AULER, 2014) com o intuito de contribuir com uma melhor estruturação do processo de prestação de serviço em KIBS, o autor identificou apenas quatro artigos que analisam o processo de prestação de serviço como um todo. (BADINELLI et al., 2012; GUMMESSON; GRONROOS, 2012; KLEINALTENKAMP; JACOB, 2002; SAMPSON; SPRING, 2012).

Já para esse estudo foram identificados apenas três artigos, conforme exposto anteriormente, sendo que: o primeiro evidencia a melhoria do processo de prestação de serviço (MEI-CHI LAI; HAO-CHEN; WEI-KANG, 2011), o segundo apresenta uma

alternativa para lidar com processos humanos (LEE *et al.*, 2011) e o terceiro apresenta uma sugestão de estruturação do processo de prestação de serviço. (AULER; TEIXEIRA, 2014b).

O modelo do processo de prestação de serviços apresentado por Auler e Teixeira (2014) foi testado empiricamente em um único caso em uma díade, a qual o prestador estava envolto num ambiente de alta tecnologia e alto *clockspeed*. As fases do modelo foram analisadas tanto no âmbito do provedor, quanto do cliente.

Sabe-se que o estudo de caso é uma forma poderosa para construir um primeiro nível de compreensão do que se está explorando (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010) e por isso buscando ampliar a concepção dos conceitos teóricos apresentados por Auler e Teixeira (2014) essa pesquisa focalizou na aplicação do mesmo modelo teórico em casos múltiplos, a qual os três prestadores estavam envolvidos num contexto inverso, baixa tecnologia e baixo *clockspeed* localizados no Estado do Mato Grosso.

As fases do modelo foram analisadas tanto no âmbito dos prestadores, quanto dos clientes de diferentes tipos e portes de organização de âmbito urbano e rural.

A investigação baseada em casos múltiplos permitiu buscar uma melhor demonstração da teoria, através da replicação e/ou da utilização de observações de contrastes de configurações variadas. (EISENHARDT, 1989).

1.3.2 Justificativa Empírica

A justificativa da aplicação do modelo com prestadores no Estado do Mato Grosso se deu ao observar os dados da Pesquisa Mensal de Serviços (PAS), apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014). Este órgão sinalizou que o setor de serviços no Estado de Mato Grosso, teve um crescimento nominal de 11,3% em Maio/2014 superior a média nacional que é de 6,6%.

Notados o avanço no setor de serviços na região Centroeste, optou em aplicar o modelo com prestadores de serviços intensivos em conhecimento no Estado do Mato Grosso que contribuem para o funcionamento de uma Instituição Ensino Superior (IES) pública.

As IES públicas têm o papel de socializar o conhecimento e restabelecer os verdadeiros princípios éticos que norteiam a identidade social da prestação do serviço público gratuito, que é de permitir melhores condições de educação, de formação ética e profissional à sociedade e ao cidadão.

A escolha da aplicação com prestadores de uma IES está amparada na definição de que KIBS também pode ser serviço demandado por empresas e instituições públicas que não

são produzidos para consumo privado. Serviços de conhecimento intensivo é uma parte dos negócios relacionados com serviços e são caracterizados por um alto grau de funcionários altamente qualificados. (SIMMIE; STRANBACH, 2006).

O estudo anterior utilizou como unidade de análise a “díade”, porém, nesse estudo considerou como unidade de análise o “processo” de prestação de serviço (consultoria, orientação técnica e assessoria) de três prestadores, vinculados a IES caracterizando-se como casos múltiplos. A estratégia de casos múltiplos permitiu verificar a adequação da realidade pesquisada a um determinado padrão (o modelo teórico), considerando também a relação B2B.

Define-se como “processo”, qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. (HARRINGTON, 1991).

Em geral, quando os pesquisadores optam por estudar mais de um caso, a intenção é contrastar ou replicar. Nessa proposta, optou por apenas contrastar o mesmo tema num contexto antagônico, descrevendo a atenção dada por cada prestador e seus respectivos clientes nas etapas do modelo teórico.

A escolha do processo como unidade de análise é uma estratégia de investigação da pesquisadora. Para Locke *et al.* (2007), a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. A pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes, introduzindo uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais ao processo de pesquisa qualitativa.

1.3.3 Contribuição da Pesquisa

Como contribuições teóricas desta pesquisa (i) sugere a alteração da fase de provimentos de insumos para provimentos e alocação de recursos; (ii) na fase VII que aborda o relacionamento prestador x cliente que objetiva levantar os fatores que impactam no relacionamento pós entrega, compreende que essa fase está intrínseca em todas as demais fases do modelo e não somente pós entrega do serviço. E (iii) com a elaboração do instrumento complementar direcionado a clientes contribui significativamente com a fase VI – controle e avaliação dos resultados do serviço do modelo teórico de referência.

Em resumo, acredita-se que esse estudo possibilitou avanços nas discussões teóricas no campo das Organizações e Competitividade em específico na temática KIBS, subsidiando diversos pesquisadores no entendimento dos conceitos e na importância de se estruturar as etapas do processo de prestação de serviços em KIBS. A descrição do modelo nos dois contextos (alta tecnologia e alto *clockspeed*, (já existente) e baixa tecnologia e baixo *clockspeed* (com sugestão de alterações), permitirão futuras comparações e análises relevantes ao campo teórico).

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo exhibe os principais enfoques teóricos encontrados na literatura que subsidiaram na realização desse estudo: Gestão de Operações de serviços, KIBS, Modelo teórico e Formas de avaliação da qualidade em operações de serviços.

2.1 Gestão de Operações de Serviços

A gestão de operações geralmente é uma função fundamental dentro das organizações. Para Johnston (1994), o gerenciamento das operações é uma função crítica e central dentro das empresas pelas seguintes razões: (i) é a parte da organização que faz os produtos e/ou entrega dos serviços ao cliente; (ii) as operações normalmente são responsáveis por cerca de 70% (setenta por cento) dos recursos humanos de uma empresa, cerca de 80% (oitenta por cento) dos ativos e da maioria das despesas da organização; e (iii) a gestão eficaz e eficiente da operação é fundamental para o sucesso de uma organização através do apoio e desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Johnston (1994) define gestão de operações como o corpo de conhecimentos, experiências e técnicas, abordando temas como processo de *design, layout*, planejamento de produção, controle de estoque, gestão e controle de qualidade, capacidade de planejamento e gestão da força de trabalho.

Schmenner (1995 *apud* WRIGHT; MECHLING, 2002) classifica as operações de serviços relativos ao processo de atendimento em: (i) fábricas de serviços; (ii) serviços em massa; (iii) lojas de serviços; e (iv) serviços profissionais.

Grönroos (1994) destaca os seguintes elementos-chave da gestão de serviços: (i) perspectiva global de gestão: atinge todas as áreas da empresa; (ii) foco no cliente: empresa orientada para o cliente, não por critérios internos; (iii) perspectiva holística: foco na colaboração intra-organizacional e multiação (não para a especialização e divisão do trabalho); (iv) foco na qualidade: a gestão da qualidade faz parte da gestão serviço, portanto não pode ser desconsiderada; e (v) desenvolvimento interno e de reforço: desenvolvimento de pessoal e reforço para atingir os objetivos da empresa são pré-requisitos estratégicos para o sucesso.

Johnston (1994) sugere que somente quando uma empresa é entendida e/ou considerada como parte de um todo, um subsistema de um sistema maior é que a gestão pode ser bem sucedida. Para Grant (1991), um ingrediente chave na relação entre os recursos e capacidades organizacionais é a habilidade de uma empresa para conseguir a cooperação e

coordenação dentro das equipes. Quanto mais complexas forem as operações de serviços, maior é a necessidade de cooperação e coordenação, ao mesmo tempo a complexidade dificulta a cópia da vantagem competitiva baseada na operação.

Porém para o êxito da gestão das operações de serviços, mediante um cenário econômico cada vez mais complexo, as empresas têm redirecionado suas estratégias competitivas, com o apoio de profissionais do conhecimento.

2.2 Knowledge Intensive Business Services (KIBS)

A natureza da economia em serviços passou por uma transformação que era baseada em transações para relações baseadas na experiência. Nessa nova economia, o conhecimento e a experiência foram divididos em serviços ao consumidor (B2C) *business-to-consumers* e serviços entre empresas *business-to-business* (B2B) e em ambos criam-se valor agregado ao estabelecer relações únicas, personalizadas e memoráveis. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008).

Os serviços intensivos em conhecimento discutidos na nomenclatura internacional como *Knowledge Intensive Business Services* (KIBS), foram empregados pela primeira vez no projeto *Innovation Programme Directorate General for Telecommunications, Information Market and Exploitation of Research*, financiado pela OECD e conduzido por Milles (1995).

Miles *et al.* (1995) propuseram a classificação das KIBS, em dois grandes grupos: T-KIBS (Technological KIBS), e P-KIBS, conforme exemplificado na introdução dessa tese.

A proposta de Miles *et al.* (1995), publicada na EUROFOND (2005), pode ser utilizada para classificar as atividades desses dois grupos de KIBS. Os segmentos pesquisados foram extraídos a partir da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Quadro 1 - Classificação das atividades de T-KIBS e P-KIBS do setor de serviços

T-KIBS	P-KIBS
Consultoria em sistemas de informática	Pesquisa e desenvolvimento das ciências sociais e humanas
Desenvolvimento de programas de informática	Atividades jurídicas
Processamento de dados	Atividades de contabilidade e auditoria
Atividades de banco de dados	Pesquisa de mercado e de opinião pública
Manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática	Atividades de assessoria em gestão empresarial
Outras atividades de informática, não especificadas anteriormente.	Publicidade
Pesquisa e desenvolvimento das ciências físicas e naturais	Seleção, agenciamento e locação de mão-de-obra para serviços temporários.
Serviços de arquitetura e engenharia e de assessoramento técnico especializado	Atividades de investigação, vigilância e segurança.
Ensaio de materiais e de produtos análise de qualidade	Outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente.

Fonte: Miles *et al.* (1995) publicada em: EUROFOND (2005).

De acordo com essa classificação, pode-se afirmar que as empresas prestadoras de serviços são consideradas intensivas em conhecimento, denominadas P-KIBS, com um atributo relevante de transferir conhecimento por meio da interação entre prestadores e usuários do serviço, ou provedor/cliente.

O diferencial das KIBS em relação aos demais serviços é a capacidade de transformação de conhecimento teórico em prático (HIPP, 1999). É importante expor que a literatura realiza análises tratando as KIBS sob os mais diversos pontos de vista, face à alta complexidade das atividades destas empresas. (DEN HERTOOG, 2000; STARBUCK, 1992). Observe o quadro 2 com o resumo dos conceitos:

Quadro 2 - Síntese dos Conceitos de KIBS

Autores	Conceitos
Miles <i>et al.</i> (1995, p. 18)	KIBS são serviços que abrangem atividades econômicas que se designam a derivar na criação, acúmulo ou divulgação do conhecimento.
Den Hertog (2000, p. 505)	KIBS são empresas que dependem fortemente de conhecimento profissional, ou seja, conhecimento relacionado a uma disciplina específica (técnico) ou funcional de domínio para fornecer produtos e serviços intermédios que são baseados no conhecimento.
Muller (2001)	KIBS são definidas como organizações ou empresas de consultoria, institutos de pesquisa e universidades que fornecem serviços adicionando um alto nível de valor intelectual para outras empresas.
Bettencourt <i>et al.</i> (2002, p. 100-101)	Serviços intensivos em conhecimento (KIBS) são empresas cuja principal atividade de valor agregado consiste na acumulação, criação ou disseminação do conhecimento com o intuito de desenvolver um serviço personalizado ou solução de produto para satisfazer as necessidades do cliente.
Miles (2005, p. 39)	São serviços que proveem inputs intensivos em conhecimento aos processos de negócios de outras organizações, tais como serviços de informática, serviços de P&D, serviços jurídicos, de contabilidade e de gestão, engenharia, arquitetura e serviços técnicos de publicidade e pesquisa de mercado.
Miozzo; Grimshaw (2005, p. 1420)	KIBS são os serviços de empresas que se baseiam no conhecimento, para prestar serviços profissionais, tais como: (contabilidade ou consultoria de gestão) e conhecimento tecnológico (como computação, P&D e serviços de engenharia).
Simmie; Stranbach (2006, p. 27)	KIBS são aqueles serviços demandados por empresas e instituições públicas que não são produzidos para consumo privado. Serviços de conhecimento intensivo é apenas uma parte dos negócios relacionados com serviços e são caracterizados por um alto grau de funcionários altamente qualificados.
Amara; Landry; Traoré (2008, p. 15-30)	Serviços empresariais intensivos em conhecimento (KIBS) que fornecem serviços baseados em conhecimento profissional.
Muller; Doloreux (2009, p. 65)	KIBS se refere a empresas de serviços que se caracterizam pela alta intensidade de conhecimento e serviços para outras empresas e organizações, serviços que são predominantemente não-rotineiros.
Wenhong; Min, (2010)	KIBS refere-se à indústria de serviço que tem o conhecimento como principal elemento de entrada, e apresenta investimentos em inovação e desempenho elevados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após de ter revisto várias definições de KIBS, (MULLER; DOLOREUX, 2009) chegam a três elementos centrais. Em primeiro lugar, o termo "serviços empresariais" está relacionado a serviços especializados exigidos pelas empresas e organizações públicas e não produzidos para o consumo privado. (STRAMBACH, 2002).

Em segundo, a expressão "conhecimento intensivo" pode ser interpretada tanto em termos de qualificação da força de trabalho (MILES, 2005) ou em termos de condições para que as transações entre o prestador e o utilizador do serviço ou procurador possa ocorrer. (HAUKNES, 1998).

Em terceiro, o termo "empresas de conhecimento intensivo" refere-se a empresas que estão a realizar operações complexas de ordem intelectual, onde o capital humano é o fator dominante. (ALVESSON, 2000).

Para facilitar a identificação das empresas de terminologia “prestadoras de serviços intensivos em conhecimento”, a literatura apresenta quatro principais características: (i) Participação do cliente, (ii) Conhecimento intensivo, (iii) Qualificação da força de trabalho e (iv) Intensidade de capital.

2.2.1 Características dos Serviços KIBS

Miles (1995), propõe uma classificação de serviços diferenciada dos demais serviços “KIBS”. Essa nova nomenclatura apresenta características próprias, como a dependência de conhecimento profissional exigindo a qualificação dos profissionais dessa área, participação do cliente e intensidade de capital. Essa última, em casos em que os serviços envolvem mudanças tecnológicas (alta tecnologia e alto *clockspeed*).

2.2.1.1 Participação do Cliente

Na entrega de serviços intensivos em conhecimento, a participação do cliente é um imperativo, como os clientes trabalham em conjunto com os provedores para definir problemas, escolher entre os caminhos que lhes são apresentados e executar muitas atividades do processo de prestação de serviços.

Os clientes podem não ter conhecimento suficiente de suas atividades, tornando-se incapaz de fornecer informações precisas. A falta de tempo e dinheiro também pode afetar a participação ativa, que conseqüentemente poderá mostrar pouca motivação para coprodução.

As implicações da participação limitada ao cliente para os processos de entrega KIBS não são claras, assim, esse ponto requer investigação. (SANTOS; SPRING, 2014).

Os clientes podem através da participação, ver mais valor na transação. Apesar da importância da participação do cliente para a criação de valor em conhecimento intensivo, nem todos os clientes participam ativamente no processo de entrega.

Ao participar de algumas atividades no processo de prestação de serviços, os clientes podem experimentar alguns dos seguintes benefícios: Aumentar a chance de receber uma oferta que atenda às suas necessidades e criar condições favoráveis para as entregas de serviços menos intrigantes, os clientes podem aprender e controlar os prestadores KIBS. Também podem desenvolver a confiança no provedor e reduzir as suas percepções de risco.

No entanto, os clientes precisarão gastar tempo e/ou recursos para participar do processo de prestação de serviço e pode ver isso como um sacrifício. Como tal, no fornecimento de insumos e mão-de-obra e/ou através da interação com os fornecedores, os clientes podem moldar a proposição de valor do serviço recebido e influenciar os seus próprios processos de geração de valor.

A participação dos clientes nos negócios KIBS, no entanto, depende de seus conhecimentos sobre o que estão comprando, sua compreensão das tarefas a serem executadas e sua motivação. (ASLESEN; ISAKSEN, 2007; BETTENCOURT *et al.*, 2002; DEN HERTOOG, 2000; LANDRY; AMARA; DOLOREUX, 2012; MILES *et al.*, 1995).

2.2.1.2 Conhecimento Intensivo

As empresas KIBS dependem basicamente de dois tipos de conhecimento: (i) explícito, que pode ser codificado bem como comunicado verbalmente ou em formas simbólicas como documentos escritos e programas de computadores; e o (ii) tácito, pessoal e intuitivo, baseado em experiências pessoais, ações, ideias, valores, emoções, *insights* e intuições e refere-se às crenças e mapas mentais pertencentes intimamente aos indivíduos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; POLANYI, 1962).

Muller e Zenker (2001) afirmam que o atributo mais importante das empresas KIBS refere-se à transferência de conhecimento, fomentando o desenvolvimento de habilidades e de outros conhecimentos. Este processo de transferência do conhecimento é um recurso intangível, sendo considerado um fator primordial para a obtenção da vantagem competitiva. É o que as organizações fazem de melhor e se feito eficientemente é capaz de aumentar o

desempenho humano e concomitantemente da empresa. (BURT, 1992; KOGUT; ZANDER, 1992).

Ko, Kirsch e King (2005) definem a transferência de conhecimento como o processo de comunicação do conhecimento de uma fonte para um receptor visando o aprendizado e a aplicação, sem interagir com o ambiente.

Szulanski (1996) aponta que o termo “transferência de conhecimento” é usado preferencialmente do que o termo “difusão do conhecimento”, para enfatizar que o movimento do conhecimento dentro da organização é uma experiência distinta. Não é apenas um ato, mas um processo pelo qual a organização recria rotinas complexas e ambíguas em novos cenários e as mantém em funcionamento, no caso da difusão trata-se de um processo gradual de disseminação.

No processo de transferência do conhecimento através da prestação de serviço, um dos diferenciais das empresas KIBS frente a outros tipos de prestadores de serviço é a alta interação que têm com seus clientes. Esta interação é extremamente proveitosa para ambos, já que o cliente depende da empresa KIBS para implantar a solução que precisa, por meio do processo de transferência do conhecimento, e a empresa de KIBS depende dessa interação, por meio da etapa de *feedback* (LIYANAGE *et al.*, 2008), para aprender, atualizar suas competências como, por exemplo, o próprio processo de transferência do conhecimento, além de expandir sua base de conhecimento e serviços que podem ser oferecidos em futuros projetos em diversos setores. (TOMLINSON, 2002; WOOD, 2002).

Isso pode ocorrer, pois quando o cliente fornece o *feedback*, este pode servir como uma rotina de busca, ou seja, uma capacidade de atuação como um modelo estável e aprendido de atividades coletivas pelas quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais no intuito de aumentar sua efetividade, por meio da acumulação de experiências pela aprendizagem, articulação do conhecimento e a codificação do conhecimento, podendo facilitar a geração de novas propostas para alterar as rotinas disponíveis. (ZOLLO; WINTER, 2002).

Para que uma empresa KIBS consiga prestar um serviço com qualidade é necessário identificar os conhecimentos necessários que a mesma possui para executar as tarefas que lhe foram contratadas, comparando o conhecimento disponível ao conhecimento solicitado. Ou seja, deve investigar o *gap* do conhecimento que se dá através do questionamento: O que a empresa precisa saber e o que a empresa sabe? (ZACK, 1999).

Ao observar o *gap* do conhecimento a empresa KIBS tornar-se capaz de identificar quais os conhecimentos indispensáveis ao negócio comparando aos que não estão disponíveis.

Pois ao tornar evidente o quanto a empresa KIBS conhece sobre determinada tarefa ou área de serviço requerido conseqüentemente poderá proporcionar ao cliente perceber no conhecimento um diferencial de qualidade do serviço. Mas isso não ocorre de maneira superficial, o cliente costuma comparar o serviço recebido com o esperado. E nessa relação o quanto a empresa KIBS conhece sobre o serviço contratado é essencial para prestar o serviço e amenizar o *gap* existente entre as percepções de qualidade. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2006).

As empresas KIBS são capazes de identificar e aplicar conhecimentos de forma distinta dos seus concorrentes, podendo proporcionar maior valor para os clientes. No entanto, o desafio consiste em tornar perceptível para o cliente como o conhecimento pode ser um diferencial relevante. (ZACK, 1999). O cliente escolhe um bem ou serviço baseando-se no valor percebido, ou seja, em serviços o termo “valor” está relacionado com suas características e é percebido por meio da comparação entre benefícios recebidos e os custos para a obtenção desses benefícios. Esses custos podem ser tangíveis (preço) e/ou intangíveis (todos os esforços envolvidos para a aquisição do serviço). (WALTERS; LANCASTER, 1999; SANTOS; VARVAKIS, 2001).

2.2.1.3 Qualificação da Força de Trabalho

A prestação de serviços intensivos em conhecimento requer conhecimento especializado e específico e ocorre através de um processo de aprendizagem cumulativo, que se dá pela interação intensa entre provedor/cliente. (STRAMBACH, 2002). A qualificação dos P-KIBS contribui para a qualidade do serviço prestado, pois se entende que quando o profissional dispõe de habilidades e conhecimentos necessários para a prestação do serviço isso define sua competência. Além do mais a qualificação estimula o profissional a buscar novas informações na sua área de conhecimento e gerar novos conhecimentos. A qualificação está relacionada à capacitação dos profissionais com características multidisciplinares, com diversidades de especialidades profissionais necessárias para a realização da tarefa específica na prestação de serviço. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2006).

A qualificação da força de trabalho permite que as pessoas adquiram graus de conhecimento e os internalizem, fato esse que facilita a gestão dos processos e agrega valor nos negócios. Com a disponibilidade da força de trabalho com conhecimentos específicos em áreas afins permite o gestor direcionar e disponibilizar a prestação de serviços em negócios específicos agregando valor ao serviço prestado. (CONCEICAO, 2007; HOFFMAN, 2009).

Os serviços intensivos em conhecimento utilizam de recursos humanos de mais alta qualificação comparados a outros setores da economia. (exemplos: técnicos em geral, engenheiros, cientistas, economistas, etc.).

2.2.1.4 Intensidade de Capital

O serviço é trabalho que pode ser desenvolvido por meio de recursos humanos, máquinas e equipamentos em geral. E a intensidade de capital é uma variável pouco explorada em serviços, prevalecendo à intensidade de mão-de-obra, no entanto, para uma análise de estratégias competitivas em serviços a variável intensidade de capital é relevante.

O setor de serviços vivencia um cenário de forte competição buscando destaque e posicionamento na economia, por isso a necessidade de pensar estrategicamente no que está ocorrendo. Os serviços cada vez mais têm sofrido influências externas oriundas dos desenvolvimentos tecnológicos da indústria. Por isso, as empresas que requerem alta intensidade de capital e alta escala de operação, desenvolvem a coordenação apoiadas na própria infraestrutura física, como exemplo as empresas que operam em rede, como telefonia e distribuição de energia elétrica. (SCHMENNER, 1999).

Ao contrário das empresas de alta tecnologia, a maioria das empresas de serviço utiliza-se mais de uso de habilidades e conhecimentos especializados que intensidade de capital para prestar o serviço. As estratégias mais comuns nesses casos estão relacionadas à reputação da empresa e fidelização dos clientes. O investimento maior se dá na construção e fortalecimento dos vínculos entre prestadores e usuários, por isso o cuidado em preservar o relacionamento é essencial para garantir a competitividade da empresa. Por esse motivo que o relacionamento com clientes tem sido tema evidente na literatura de serviços. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2008; LOVELOCK; WRIGHT, 2007).

Mesmo que os gastos de recursos da prestação de serviços em consultorias não sejam com fatores organizacionais ou tecnológicos, há a necessidade de recursos para a prestação de serviços, no entanto, requer menos recursos se comparado com as empresas de atualização e inovação tecnológica.

Compreende que os serviços baseados no uso de habilidades e conhecimentos especializados como no caso de serviços de consultoria, limpeza, alimentação, educação, etc.; a intensidade de capital e a escala de operação são baixas se comparado com empresas de serviços de diagnóstico médico, informática, manutenção veicular, etc. que requer a intensidade de capital maior para a operacionalização.

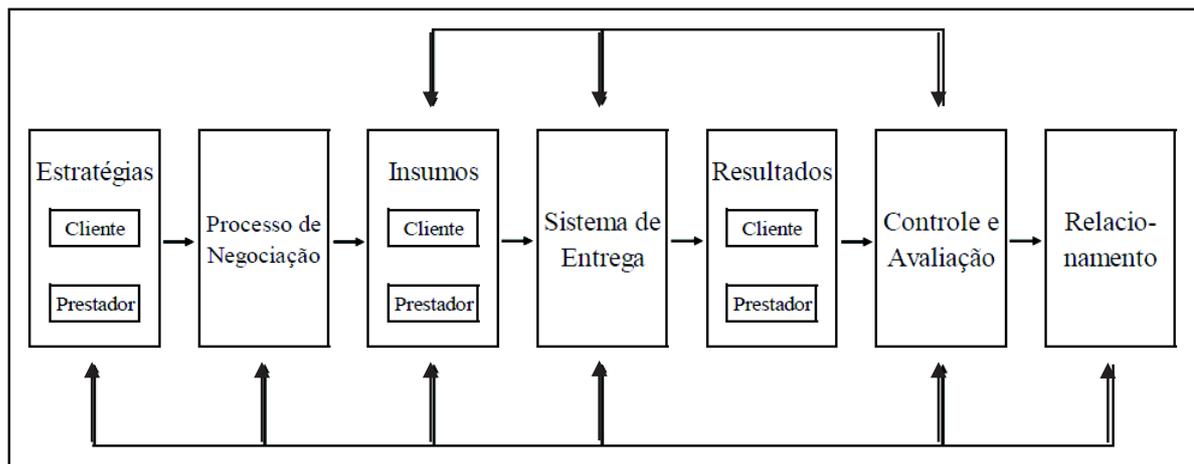
A natureza e as características do processo de trabalho se são intensivos em capital ou intensivo em mão-de-obra é necessário para compreender a dinâmica da competitividade em serviços. A intensidade de capital é uma característica das empresas KIBS que quantifica os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades, indicando o quanto a empresa depende de investimentos em ativos não humanos para que a prestação de serviço possa ocorrer. (MILES *et al.*, 1995; TEECE, 2003; VON NORDENFLYCHT, 2010).

Diante disso, por mais que as empresas de consultoria foquem mais a reputação e a fidelização dos seus clientes através do uso de suas habilidades e conhecimentos especializados, para o desenvolvimento das tarefas requer identificar o quanto de capital não humano será necessário para o funcionamento das operações de serviço.

2.3 Modelo Teórico do Processo de Prestação de Serviços em KIBS

O modelo teórico desenvolvido por Auler e Teixeira (2014a) é constituído de sete etapas consecutivas, sendo elas: (i) desenvolvimento de estratégias, (ii) processo de negociação, (iii) provimento de insumos, (iv) sistema de entrega do serviço, (v) resultado do serviço, (vi) controle e avaliação dos resultados do serviço e (vii) relacionamento entre provedor e comprador. Observe sequência lógica das etapas na figura 1:

Figura 1 - Modelo processual de prestação de serviços empresariais



Fonte: Auler e Teixeira (2014a, p. 35).

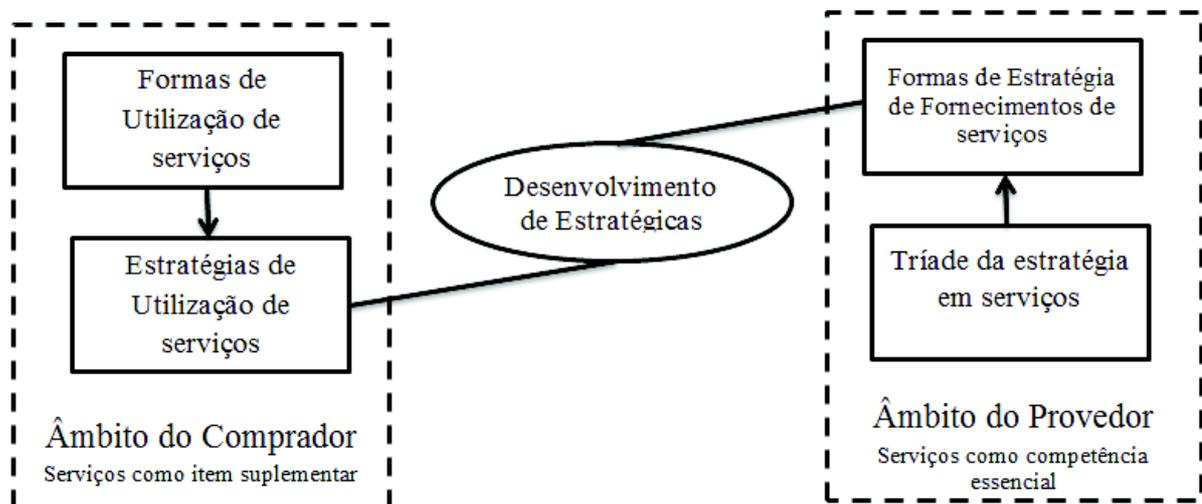
Cada etapa do processo segue um fluxo contínuo sendo que a fase de relacionamento entre prestador e cliente esta intrínseco em todas as demais etapas. O autor detalha

minuciosamente cada uma dessas sete fases, em seu trabalho original, no entanto, nesse estudo, está disponível apenas a síntese de cada etapa.

2.3.1 Fase 1 - Desenvolvimento de Estratégia

Nesse primeiro momento é discutida com base em autores da área de operações de serviços como a estratégia em serviços pode ser desenvolvida tanto no âmbito do provedor quanto do cliente. Apresenta também a tríade do serviço proposto por Roth e Menor (2003), definindo o conceito de serviço (o que é?), o mercado alvo (quem?) e o sistema de entrega (como?). Por fim esquematizou as possíveis variáveis que subsidiam na elaboração da estratégia tais como: opções estratégicas, contexto das estratégias, fatores estratégicos, *call centers*, inteligência competitiva, estratégias internas e inovação. (COLLIER; MEYER, 1998, 2000; ROTH; MENOR, 2003). O esquema pode ser visualizado na figura 2.

Figura 2 - Modelo conceitual inicial da fase de desenvolvimento de estratégias



Fonte: Auler e Teixeira (2014).

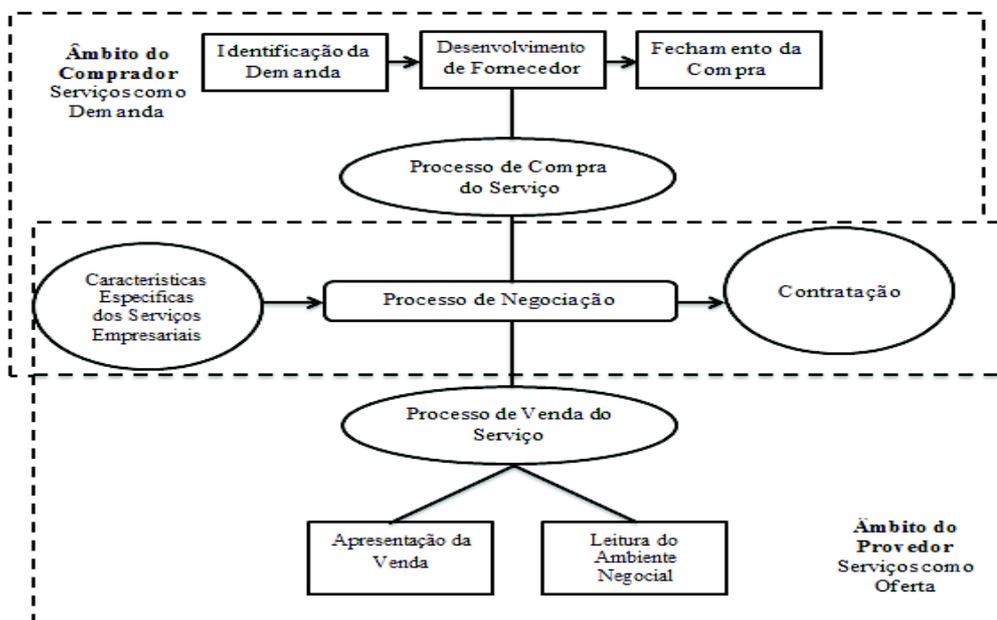
2.3.2 Fase 2 - Processo de Negociação

Nessa fase é revisado teoricamente como ocorre o processo de negociação no âmbito do comprador e prestador. No primeiro contexto a ênfase é dada nos aspectos que influenciam e define a compra do serviço. Tais aspectos evidenciados foram: identificação da demanda, desenvolvimento de fornecedor e fechamento da compra. Já no segundo contexto, âmbito do provedor, a ênfase é dada no processo de venda, por isso, os requisitos

necessários para a efetivação da mesma diz respeito a: apresentação da venda, leitura do ambiente negocial. (DAY; BARKSDALE, 2003; JACKSON; NEIDELL; LUNSFORD, 1995; VAN DER VALK; ROZEMEIJER, 2009; WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006).

Nessa etapa as variáveis exploradas foram: entradas indesejadas, entradas desejadas, compras eletrônicas, resultados indesejados, resultados desejados e contratação (ambos averiguados tanto no âmbito do provedor quanto do cliente). Observe a figura 3.

Figura 3 - Modelo conceitual inicial da fase de processo de negociação

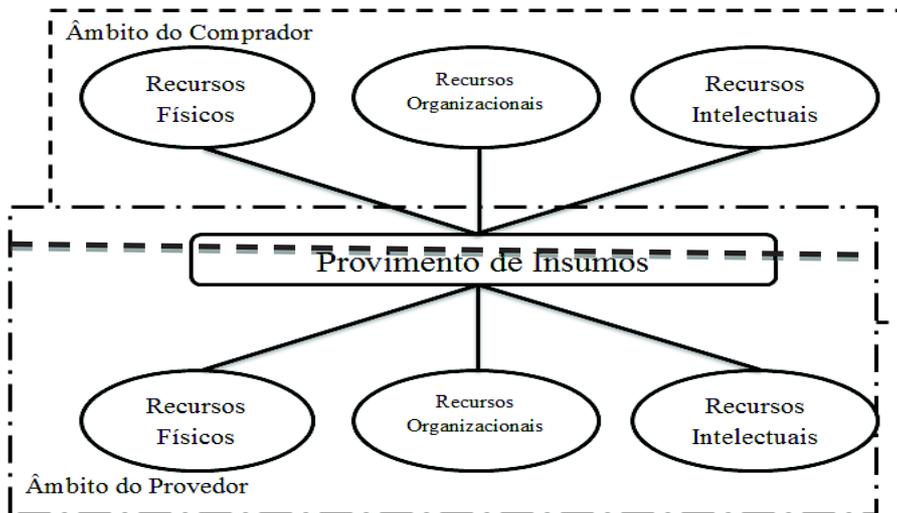


Fonte: Auler e Teixeira (2014).

2.4.3 Fase 3 - Provimento de Insumos

Nessa ocasião, Auler e Teixeira (2014) subsidiou em Barney (1991) que defende a ideia de gerir uma organização baseada em recursos. Independente se o recurso seja tangível ou intangível, o provimento de insumos é vital para a coprodução dos serviços. (FROEHLE; ROTH, 2007; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003). São elencados nessa fase, tópicos relacionados aos recursos físicos, organizacionais e intelectuais, conforme figura 4.

Figura 4 - Modelo conceitual inicial da fase de provimento de insumos

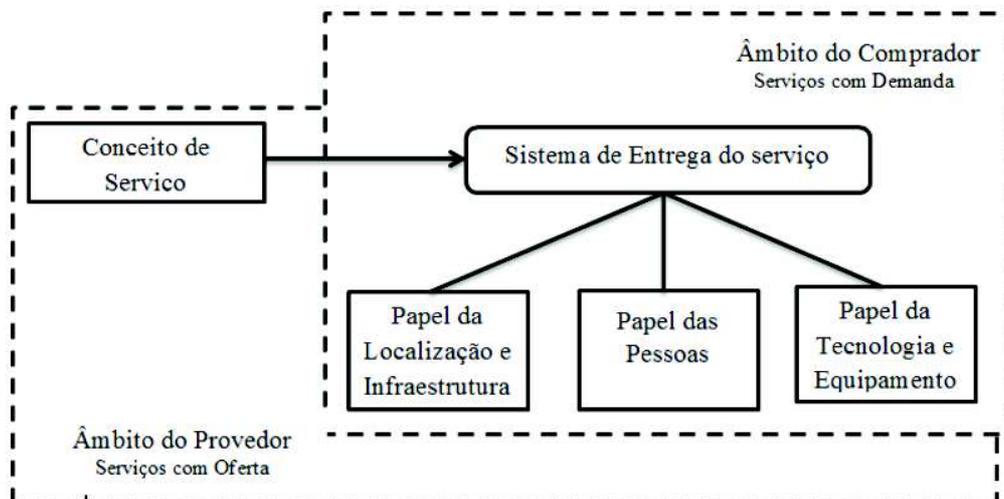


Fonte: Auler e Teixeira (2014).

2.3.4 Fase 4 - Sistema de Entrega do Serviço

Nessa fase os autores deixam explícito que no âmbito do comprador, serviço é a demanda e no âmbito do provedor, serviço é oferta. Os aspectos relevantes para contextualizar essa fase foram: papel e localização da infraestrutura, papel das pessoas, papel da tecnologia e equipamentos. (HESKETT, 1987; JOHANSSON; OLHAGER, 2004; KELLOGG; NIE, 1995; PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011). O arquétipo dessa fase é o da figura 5, porém ao explorar essa fase, os autores discutem tópicos como: riqueza de meios de interação, encontros de serviços baseados em tecnologia.

Figura 5 - Modelo conceitual inicial da fase de sistema de entrega do serviço

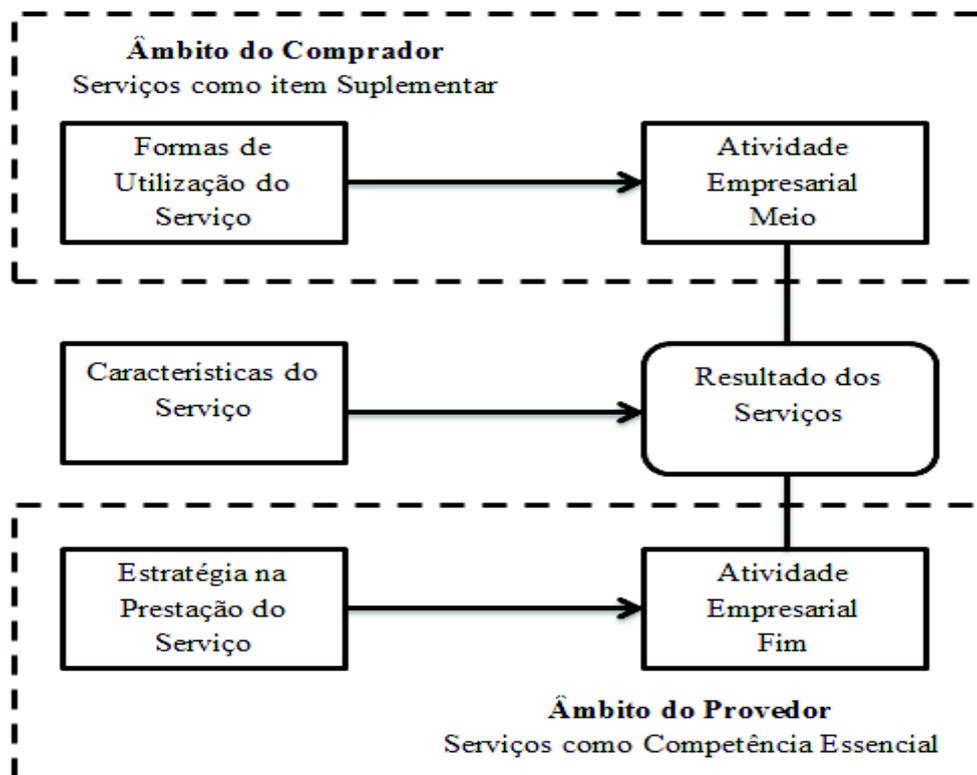


Fonte: Auler e Teixeira (2014).

2.3.5 Fase 5 - Resultados do Serviço

Nessa fase Auler e Teixeira (2014) detalham as características do que representa serviço para cada ator (provedor / cliente). Para o provedor, o serviço é uma competência essencial e uma atividade empresarial fim. Já para o cliente, o serviço contratado é uma atividade meio, ou seja, é um item complementar a inúmeras atividades organizacionais. (KARMAKAR; PITBLADDO, 1995; SAMPSON; FROEHLE, 2006). Observe esquema que segue:

Figura 6 - Modelo conceitual inicial da fase de resultados do serviço



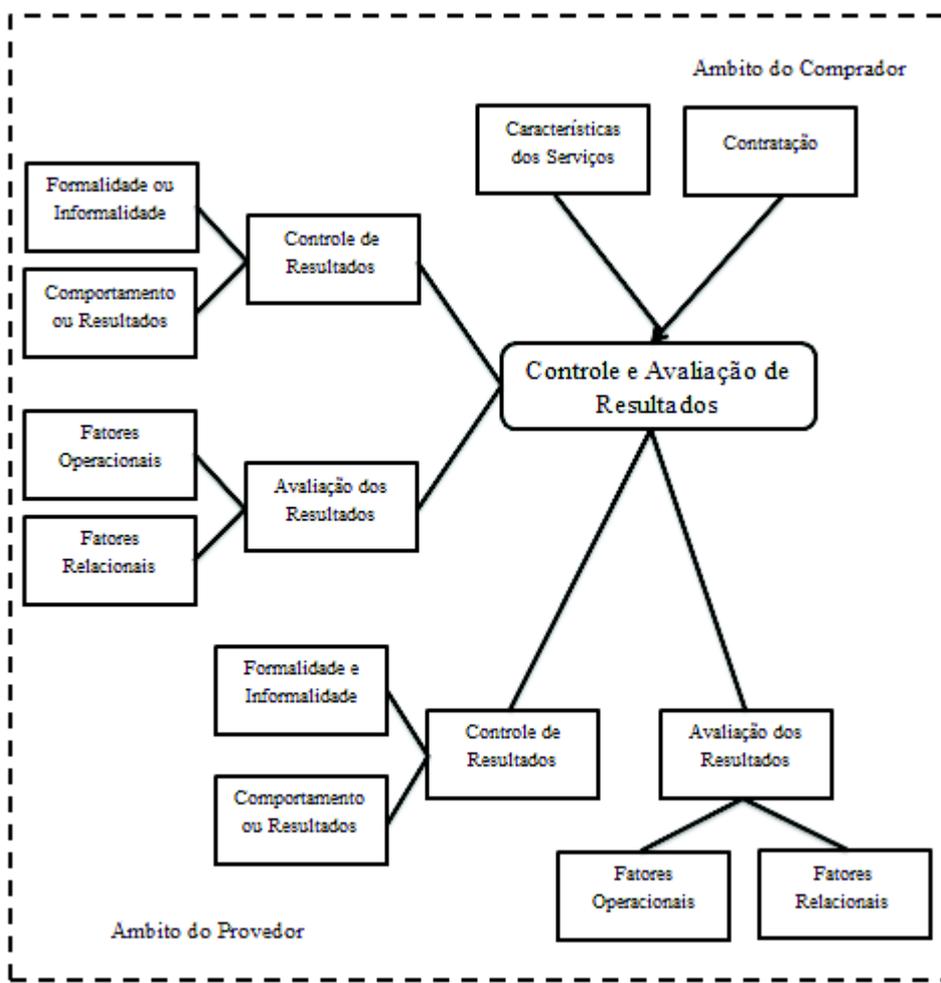
Fonte: Auler e Teixeira (2014).

2.3.6 Fase 6- Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço

Quando a atenção é voltada para o controle, os tópicos explorados foram: verificação da formalidade ou informalidade, comportamento ou resultados. Nessa etapa é necessário observar questões inerentes às falhas na prestação do serviço e atentar para as medidas de desempenho, tais como: valor percebido e qualidade percebida, variáveis essas que apontam para a satisfação do cliente e a possibilidade da recompra do serviço. Por isso a ênfase é dada nos fatores operacionais e relacionais. (BOWEN; JONES, 1986; MILLS; CHASE;

MARGULIES, 1983). No entanto, essa fase é complexa, pois o serviço pode ter características próprias tornando difícil a execução do controle e a avaliação dos resultados. Observe a figura 7 que segue:

Figura 7 - Modelo conceitual inicial da fase de controle e avaliação de resultados

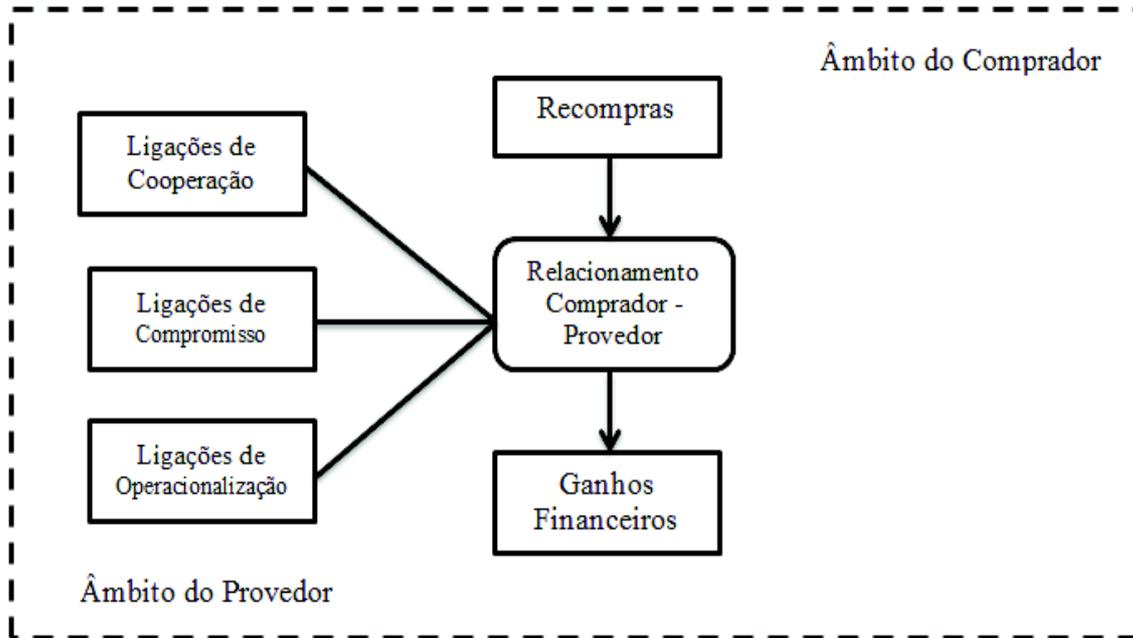


Fonte: Auler e Teixeira (2014).

2.3.7 Fase 7 - Relacionamento entre Provedor e Cliente

Nessa fase são discutidas questões quanto a recompra, ganhos financeiros, ligações de cooperação, ligações de compromisso, ligações de operacionalização. Ou seja, as variáveis descobertas conforme ilustradas na figura 8, são: elementos da tarefa (não contratuais e de interação) foram abordados também sobre o sistema de gerenciamento, valor, qualidade no relacionamento, especificidades, avaliação, finalização e lealdade (todas inerentes ao relacionamento provedor/cliente). (CANNON; PERREAULT, 1999; PRAHINSKI; BENTON, 2004).

Figura 8 - Modelo conceitual inicial da fase de relacionamento entre comprador e provedor



Fonte: Auler e Teixeira (2014).

Para melhor compreensão das sete etapas do processo de prestação de serviços em KIBS, o leitor poderá recorrer nos quadros-síntese de cada etapa do modelo teórico original, onde estão dispostas as fontes que deram suporte para a elaboração do modelo genérico proposto pelos autores.

Se aposta também que uma nova busca nessas mesmas fontes poderá proporcionar novos esclarecimentos e *insights* que permitirão contribuir com novas proposições de estudo.

Após a exposição sintetizada dos componentes que fundamentaram a revisão da literatura para compor o modelo teórico, o próximo tópico apresenta as formas de avaliação da qualidade em operações de serviços.

2.4 Formas de Avaliação da Qualidade em Operações de Serviços

Num cenário de mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm focado na necessidade de conquistar e reter clientes buscando garantir a existência da mesma. Diante disso, é importante que toda atividade realizada em contato com o cliente seja desenvolvida com qualidade.

A avaliação da qualidade em operações de serviços pode ser realizada tanto pelo prestador quanto pelo cliente. No entanto, nesse estudo, a ênfase foi dada na qualidade da

prestação de serviço preocupando-se com a qualidade percebida pelo cliente em cada etapa do processo do atendimento. (EBERLE; MILAN; LAZZARI, 2010).

Para avaliar a qualidade dos processos de prestação de serviços é necessário que os mesmos estejam estruturados de forma que possibilite ao gestor identificar os pontos críticos em cada etapa, subsidiando na intervenção, de maneira que a empresa alcance excelência em sua execução contribuindo para a satisfação e retenção do cliente.

Uma metodologia utilizada para avaliar a qualidade de processos de prestação de serviços é a QUALISERV (RIEG; SCRAMIM; ZAU, 2009) que prevê o mapeamento do processo e a identificação dos critérios evidenciados pelos clientes durante os encontros de serviço. De posse dos critérios, busca-se desenvolver indicadores subjetivos que subsidiarão na análise da qualidade percebida pelo cliente. Esses autores utilizam como base nove atributos da qualidade: tangibilidade, atmosfera/atendimento, acesso, velocidade, credibilidade/segurança, consistência, custos, flexibilidade e competência.

Posteriormente para a avaliação da qualidade intrínseca do processo, são desenvolvidos indicadores objetivos a ser comparados com padrões pré-estabelecidos pelo prestador. Para a finalização da aplicação da metodologia QUALISERV faz-se uma análise da intervenção da linha de frente – retaguarda na qualidade dos serviços prestados aos clientes e a análise conjunta entre mapa do processo e os resultados dos indicadores subjetivos e objetivos.

Além da metodologia QUALISERV que avalia o processo com medidas internas pelo prestador e medidas externas pelo cliente, há algumas técnicas como a SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), o instrumento SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1992), a técnica SERVPRO (SANTOS; VARVAKIS, 2002) e a técnica de auditoria de acompanhamento (JOHNSTON; CLARK, 2002) que buscam avaliar a qualidade do processo de prestação de serviço mediante a percepção do cliente.

A SERVQUAL é uma escala de mensuração com vinte e dois itens de avaliação, proposta por três autores americanos Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) que possibilita medir a qualidade avaliada pelo cliente na comparação entre as expectativas e percepções que o mesmo teve do desempenho do serviço. O índice de satisfação dos clientes é dado pelo gap entre percepção e expectativa.

Já o instrumento SERVPERF (CRONIN; TAYLOR, 1995) é uma adaptação da SERVQUAL, baseando apenas na percepção do desempenho do serviço. Nesse instrumento a qualidade é conceituada como uma atitude do cliente em relação às dimensões da qualidade e por isso defende que a mesma não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e desempenho, considerando apenas a satisfação percebida como métrica.

Quanto à técnica SERVPRO (SANTOS; VARVAKIS, 2002) oriunda da palavra “serviço” e “processo”, também mantém a característica de focar a análise do serviço nas atividades de linha de frente, porém, não descreve o processo de retaguarda (*back office*). Adota dois elementos: (i) o diagrama para mapeamento das atividades, semelhante a um fluxograma. Nele é possível analisar as atividades de *front office* que constituem o processo de serviço e que podem ser otimizadas para aumentar o desempenho do prestador e melhorar a percepção do cliente quanto a qualidade do serviço prestado. E (ii) o documento de elaboração, que organiza as ideias similares a uma ficha com divisões de nome, número e rótulo da atividade, categóricas da qualidade e medidas de desempenho.

Por fim a técnica de auditoria de acompanhamento de Johnston e Clark (2002) focaliza melhorar a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado, efetuando auditorias recorrentes em um dado processo. Sugere-se que as auditorias sejam realizadas por funcionários, gerentes ou consultores que não estejam familiarizados com o processo em análise. O objetivo é que seja possível averiguar erros comuns que muitas vezes viram vícios nas rotinas das organizações.

Por fim, na varredura da literatura identificou uma metodologia que busca avaliar a qualidade do serviço e seus resultados em encontros B2B, considerando os relacionamentos em longo prazo, sendo possível compreender a sequência de episódios das interações e as expectativas de serviço entre parceiros. (STANWORTH, 2012). A limitação dessa metodologia consiste na não aplicação em encontros recentes, como o dessa tese, porém evidencia que os pesquisadores devem desenvolver medidas específicas do contexto.

Apesar das inúmeras técnicas existentes para avaliar a qualidade do processo da prestação de serviço, é relevante lembrar que cada encontro de serviço compõe uma natureza diferente do processo de serviço e conseqüentemente, também serão diferentes os atributos que os clientes empregarão para avaliar cada momento.

Como apresentado anteriormente em cada técnica de avaliação da qualidade do processo de prestação de serviço, os diversos autores tem discutido sobre os atributos da qualidade em serviço. O objetivo consiste em explicar os procedimentos de avaliação utilizados pelos prestadores e clientes. (ALBRECHT; BRADFORD; 1992; GANGULI; ROY; 2010; GARVIN; 1993; GIANESI; CORRÊA; 1994; JOHNSTON; CLARK; 2002; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY; 1985; STANWORTH, 2012).

No entanto, não existe consenso na literatura sobre o número de atributos que deve compor um instrumento para avaliar a qualidade em serviços. Sendo assim, cada organização deverá defini-los, conforme as suas particularidades. (CHOWDHARY; PRAKASH, 2007).

O quadro 03 apresenta a síntese das metodologias existentes que buscam avaliar a qualidade do processo de prestação de serviço. A varredura da literatura nesse tema contribuiu para a elaboração do instrumento complementar (Apêndice A), que subsidiou na ilustração de como os clientes dos casos múltiplos avaliaram o desempenho dos serviços contratados.

Quadro 3 - Metodologias que avaliam a qualidade do processo de prestação de serviços.

Metodologia	O que avalia	Autores	Instrumento utilizado
Metodologia QUALISERV	Avalia a qualidade percebida pelo cliente e a qualidade intrínseca do processo	Rieg (2009)	- Mapeamento do processo; - Identificação dos critérios priorizados pelos clientes, -Desenvolvimento de indicadores subjetivos, - Criação e aplicação de questionário junto aos clientes para levantamento dos dados dos indicadores subjetivos, -Desenvolvimento de indicadores objetivos, - Análise conjunta entre mapa do processo e os resultados dos indicadores subjetivos e objetivos.
Metodologia SERVQUAL	Qualidade percebida pelo cliente, por meio da diferença entre a expectativa e o desempenho real	Parasuraman, Zeithaml; Berry (1985)	Questionário com 22 itens de avaliação quanto à expectativa do cliente e à sua percepção da prestação do serviço
Metodologia SERVPERF	Adaptação da SERVQUAL para diversos tipos de serviços mede apenas a satisfação percebida	Cronin; Taylor (1992)	Baseia-se somente na percepção de desempenho dos serviços, ou seja, é uma atitude por parte do cliente em relação às dimensões sem considerar os GAPs entre expectativa e desempenho.
Técnica SERVPRO	Foca a análise do serviço nas atividades de linha de frente	Santos; Varvakis, (2002)	Diagrama (fluxograma) e documento de elaboração
Técnica de Auditoria e Acompanhamento	Melhorar a percepção do cliente quanto à qualidade do serviço prestado	Johnston; Clark (2002)	Auditorias periódicas em um dado processo
Metodologia de resultados em encontros B2B	Aplicadas em contextos em que o relacionamento prestador x cliente são duradouros (longo prazo).	Stanworth, (2012)	Investiga oito dimensões da qualidade em encontro de serviços B2B e o efeito sobre a (in) satisfação do cliente.

Fonte: Elaborada pela autora.

Após análise de cada metodologia, foi observado que cada uma apresenta dimensões variadas, hora focando no serviço *back office*, hora no *front office* e em algumas situações

aplicaram em ambos os contextos. Quanto à metodologia específica para contextos B2B foi aplicada apenas entre organizações que possuíam relacionamentos duradouros.

Com base nas recomendações dos autores (CHOWDHARY; PRAKASH, 2007) quanto à definição de atributos de acordo com o contexto pesquisado é que foi construído o roteiro complementar, apêndice A, focando na satisfação percebida pelo cliente.

3 MÉTODO

Esse capítulo descreve as etapas da pesquisa desenvolvida, tendendo encontrar respostas para a indagação apresentada neste trabalho, descrevendo as fases e passos, as técnicas e ferramentas utilizadas em prol de informações de suporte para a aplicação da metodologia.

Aponta-se que a metodologia adotada se classifica como qualitativa de caráter exploratório-descritivo. A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais e compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. (YIN, 2010).

Ressalta-se que, buscando explorar uma realidade antagônica utilizou nesse estudo o modelo teórico processual de prestação de serviços de Auler e Teixeira (2014) como referência, testado em uma organização envolta num contexto de alta tecnologia e alto *clockspeed* no estado do Rio Grande do Sul, caracterizando-se como estudo de caso.

Destaca-se que, para definir o contexto de alta ou baixa tecnologia e alto e baixo *clockspeed* em que uma organização está envolta é necessário observar o ritmo das operações internas comparadas a dinâmica do ambiente externo, ou seja, é definida uma medida “clock” que capta o ritmo de mudança. (MENDELSON; PILLAI, 1998).

Contudo, esse trabalho foi construído por meio da investigação censitária das organizações usuárias dos serviços prestados pelos professores da Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT) num contexto de baixa tecnologia e baixo *clockspeed*, onde a adaptação de mudanças ocorre de uma forma branda se comparada a uma organização privada.

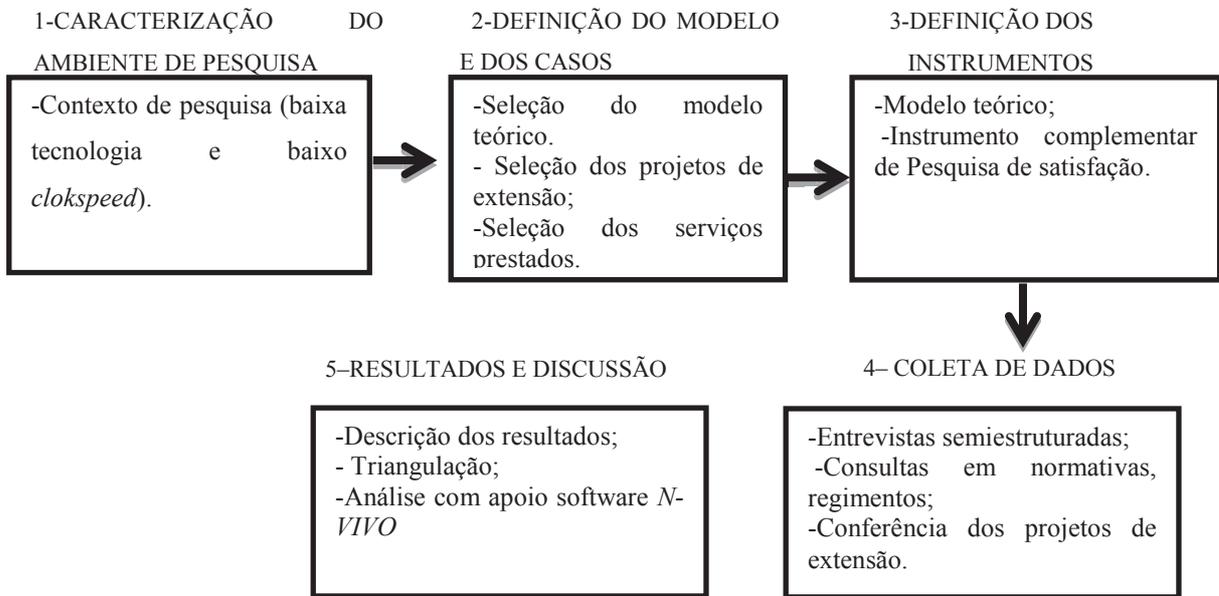
3.1 Desenho da Pesquisa

Informa-se que, revisando os objetivos dessa tese, a presente pesquisa tem por objetivo geral compreender o processo de prestação de serviços em ambientes que utilizam baixa tecnologia e baixo *clockspeed*. Como objetivos específicos (i) aplicar o modelo teórico num contexto inverso; (ii) descrever os resultados; (iii) identificar o desempenho dos serviços na percepção dos clientes e (iv) evidenciar aspectos exclusivos do contexto de baixos tecnologia e *clockspeed*.

Visando alcançar os objetivos, a pesquisa foi segmentada em 5 (cinco) etapas, iniciando; (i) Caracterização do ambiente de pesquisa, (ii) Seleção dos casos; (iii) Definição

dos instrumentos, (iv) Coleta de dados; (v) Resultados e discussão. O delineamento da etapa metodológica segue conforme figura 9.

Figura 9 - Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

3.1.1 Caracterização do Ambiente da Pesquisa

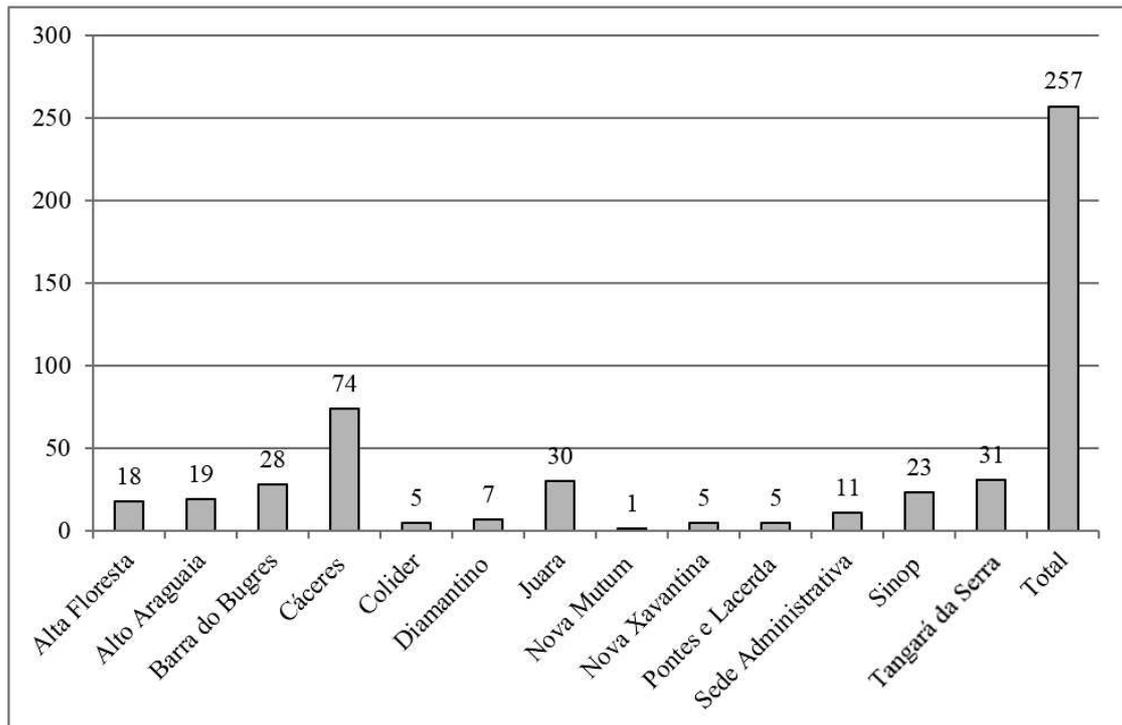
O modelo teórico de Auler e Teixeira (2014) foi utilizado nessa tese para aplicação com prestadores de serviços que fazem parte de uma instituição pública de ensino, a Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT) instituição esta que operacionaliza Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento.

A Instituição de ensino UNEMAT, desenvolve ações para atender às demandas específicas de empresas/organizações do Estado do Mato Grosso. Atualmente conta com 13 campi Universitários expandidos em todo Estado. Como a população deve apresentar pelo menos uma característica em comum, foram definidos nesse estudo como “população”, todos os clientes que receberam serviços da UNEMAT por meio dos projetos de extensão, com a finalidade de melhorar o seu negócio.

Ressalta-se que os projetos de extensão de todos os campi da UNEMAT são subordinados a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC) e nesse estudo, foi à pró-reitoria escolhida, devido ser a unidade que faz a gestão dos projetos de extensão selecionados na amostra dos serviços prestados (B2B). O vínculo institucional dos campi universitários com as Pró-Reitorias pode ser visualizado no Anexo (C).

Destaca-se que, para a aplicação do modelo, definiu-se o campus universitário de Tangará da Serra por ser o segundo campus com maior número de projetos institucionalizados (31), ficando atrás apenas do campus de Cáceres (71), região onde está localizada a sede administrativa da UNEMAT, conforme ilustrado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Projetos de extensão, Institucionalizados na UNEMAT em 2014

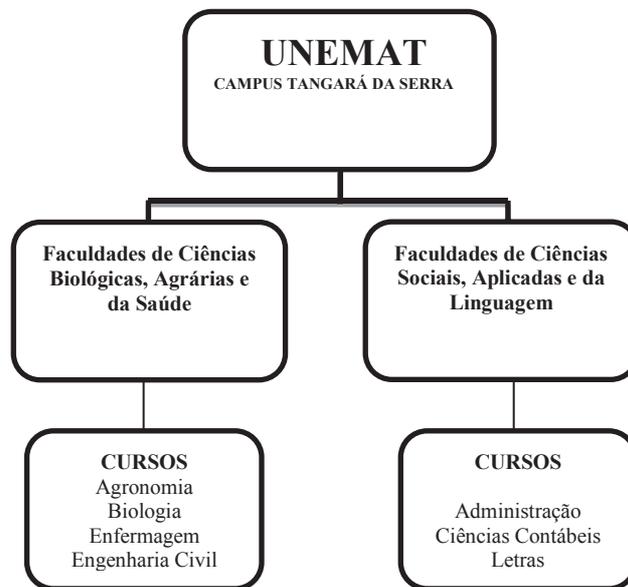


Fonte: Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), 2014, p. 10).

Aponta-se que o campus de Tangará da Serra possui duas Faculdades. (I) Faculdades de Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde composta pelos cursos: Bacharelado em Agronomia, Licenciatura Plena em Ciências Biológicas, Bacharelado em Enfermagem, Bacharelado em Engenharia Civil e (II) Faculdades de Ciências Sociais e Aplicadas e da Linguagem, vinculadas a ela estão os cursos: Bacharelado em Administração, Bacharelado em Ciências Contábeis e Licenciatura Plena em Letras.

O detalhamento das Faculdades que compõe o campus Universitário de Tangará da Serra pode ser visualizado na figura 10.

Figura 10 - Organograma das Faculdades Campus de Tangará da Serra, UNEMAT 2014.



Fonte: Elaborada pela autora.

3.1.2 Definição do Modelo Teórico e dos Casos

Foi adotado o modelo teórico de prestação de serviços em KIBS dos autores Auler e Teixeira (2014), devido o mesmo ser referência de um projeto de pesquisa aprovado pelo CNPQ.

Destaca-se que o estudo de caso múltiplo se tornou adequado nessa pesquisa, porque permitiu desenvolver análises de extrema relevância trazendo contribuições para teoria. Segundo Yin (2010), esse tipo de metodologia é justificável em pesquisas desenvolvidas no contexto real, visando facilitar a compreensão de um fenômeno.

Yin (2010) considera variações entre o método de estudo de caso como o de estudo de casos múltiplos, que é taticamente relevante para a presente investigação. A aplicação é pertinente em pesquisas exploratórias, chegando a assegurar que a correlação entre o exercício de casos múltiplos e a pesquisa exploratória é oportuna para as respostas de problemas de indagações através de questões, do tipo “como” determinado fenômeno ocorre.

Salienta-se que a ponderação de Yin (2010) é cabível para esse estudo, pois a pergunta da tese foi ordenada no seguinte formato: Como ocorre o processo de prestação de serviços intensivos em conhecimento em um contexto de baixa tecnologia e baixo *clockspeed* no Estado do Mato Grosso?

O produto principal de investigação baseada em casos é desenvolver uma compreensão de conceitos, especificamente no diz respeito a como e por que eles ocorrem.

(MCCUTCHEON; MEREDITH, 1993). A vantagem essencial desse método é a oportunidade de ganhar uma visão holística do fenômeno (GUMMESSON, 1991), pode ainda proporcionar um melhor esclarecimento de uma teoria, uma vez que consente a réplica e o uso de observações de contraste de formas variadas. (EISENHARD, 1989).

Informa-se que, neste estudo, o critério de seleção dos casos, foram os serviços prestados pelos professores da UNEMAT num ambiente de baixa tecnologia e baixo *clockspeed*, com características B2B obedecendo à lógica da relação entre organizações prestadoras e organizações usuárias.

Sublinha-se que, ao caracterizar o ambiente que a instituição (UNEMAT) está inserida como de baixa tecnologia e baixo *clockspeed*, implica contextualizar que a adaptação dessa universidade ao ritmo de mudanças tecnológicas vem ocorrendo num ritmo menor se comparado à empresa de alta tecnologia exemplificada anteriormente. Ou seja, o contexto de baixa tecnologia e baixo *clockspeed* se caracteriza pela inadaptação das organizações às inovações, tendo em vista que atualmente a novidades são desenvolvidas num “clock” muito acelerado, onde algo, de alta tecnologia (moderno) pode ser rapidamente transformado em algo de baixa tecnologia ou obsoleto.

Ressalta-se que a pesquisa exploratória aceita, em termos da sua finalidade e mecanismos metodológicos, que a escolha da amostra seja constituída de forma independente, ou como é citada em vários estudos que se utilizam deste tipo de metodologia, por julgamento e não por princípio probabilístico. Sendo assim, esse procedimento de escolha de amostra admitiu a pesquisadora selecionar os casos de estudo considerados, sem que fosse ponderada maior probabilidade de ocorrência de um caso sobre o outro. (MALHOTRA, 2011).

Acrescenta-se a técnica de ponderação e não probabilística tem sido utilizada comumente em estudos exploratórios de múltiplos casos, como é o da proposta desta tese, apresentando o principal benefício de administrar de forma hábil os resultados. (MATTAR, 2001; YIN, 2010). Conforme Malhotra (2011, p. 11), este tipo de enfoque não intervém nos resultados da pesquisa ou mesmo representa danos para estudos qualitativos, em benefício de não apresentar “[...] probabilidade diferenciada de o entrevistado ser escolhido no universo de pesquisa”.

A definição da amostra pode, segundo Mattar (2001, p. 132) ser realizada em “[...] todo ou parte através do julgamento do pesquisador ou entrevistador de campo”. Por isso, optou pela amostra por julgamento e não probabilística para este estudo.

Na definição da amostra dessa tese, levaram-se em consideração, os seguintes pressupostos: (i) os serviços prestados possuíam características B2B; (ii) os serviços

contratados tinham a finalidade de melhoria do negócio e (iii) os clientes foram selecionados tanto no âmbito urbano quanto rural.

Com alicerce nas especificidades da amostra, o modelo foi aplicado com professores prestadores de serviços que fazem parte da Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT) e com os clientes que utilizaram os serviços ofertados por meio dos projetos de extensão no período de 2013 a 2015.

A demarcação dos últimos três anos se dá em virtude da expansão das atividades de extensão na UNEMAT nesse período, fato esse relacionado ao retorno de vários professores para a Instituição, pois estavam afastados para qualificações de mestrados e doutorados.

A UNEMAT possui sete cursos diferentes que oferecem serviços distintos, sendo considerados com diversos prestadores. No entanto, foram identificados apenas três tipos de prestadores de serviços, que atendiam aos critérios da amostra restringindo-a de forma que não foi possível explorar uma quantidade maior de casos.

3.1.2.1 Os Serviços Prestados pelos Professores dos Cursos da UNEMAT

Salienta-se que, para compreender como ocorre o processo da prestação de serviços na UNEMAT por meio dos projetos de extensão, foram realizados alguns procedimentos de mapeamento. Primeiramente foram examinadas as legislações internas que regulamentam a política de extensão na universidade.

Após estudar as resoluções que normatizam a política de extensão na UNEMAT nos meses de Agosto e Setembro de 2015, foi realizada uma varrição nos projetos de extensão institucionalizados e encerrados pelos 7 (sete) cursos nos anos de 2013, 2014 e 2015 no campus de Tangará da Serra.

Destaca-se que, num primeiro levantamento foi necessário elaborar planilhas em Excel de todos os pareceres emitidos pela coordenação do campus referente a projetos de extensão tendo em vista que ao consultar cada departamento, os mesmos não tinham registros sistematizados dos projetos de extensão que havia sido desenvolvido nestes períodos. Tal levantamento foi necessário devido à Instituição não dispor de um software de apoio para projetos de extensão. O resultado apontou para as seguintes informações:

- a) os principais serviços prestados pelos cursos da UNEMAT, campus de Tangará da Serra à sociedade em geral nos três últimos anos, conforme disposto no quadro 4

contemplaram empresas, instituições públicas, empreendimentos rurais, associações e pessoas físicas.

- b) os serviços prestados pelos cursos com características B2B foram: (i) consultoria, prestado pelos professores do curso de administração; (ii) de assessoria pelos professores do curso de ciências contábeis e (iii) assistência técnica, prestado pelos professores do curso de agronomia.

Quadro 4 - Serviços com características B2B prestados pelos cursos UNEMAT Tangará da Serra 2013 a 2015

Cursos	Serviços prestados
Administração	Consultoria , incubadora, assessoria.
Agronomia	Extensão rural, Assistência técnica.
Ciências Contábeis	Assessoria , orientação técnica, Revista universitária.

Fonte: Dados da pesquisa.

O curso de Administração teve o início das atividades em 1995 no período noturno, com ênfase ao empreendedorismo, contudo em 2006 passou a ser ofertado também no período matutino redirecionado ao agronegócio, devido à vocação regional. Os principais serviços oferecidos por meio dos projetos de extensão estão voltados para consultoria, incubadora e assessoria. Entretanto, o serviço prestado pelos professores do curso de Administração analisado é o de consultoria que atendeu a três empresas privadas localizadas no âmbito urbano.

O curso de Agronomia foi institucionalizado em Tangará da Serra em 2001 desenvolve ações externas ao campus universitário, como a extensão rural e orientação técnica. Nesse estudo, o serviço considerado é o de assistência técnica, prestado a três empreendimentos rurais.

Já o curso de ciências contábeis teve o início de suas atividades no campus de Tangará da Serra no ano de 1993 e vem desenvolvendo atividades de extensão com assessoria, orientação técnica e possui uma revista universitária. Porém, o serviço estudado é o de assessoria, oferecido a uma associação de mulheres localizada num ambiente rural.

O processo de levantamento das características dos projetos de extensão ocorreu nos meses de outubro a dezembro de 2015. Para padronizar a pesquisa optou-se por adotar como amostra apenas 1 (um) projeto por curso que tivesse atendido organizações/ empresas com interesse de progressos em seus negócios. A amostra dos clientes está evidenciada no quadro 6. Como o atendimento ao todo ocorreu apenas com 7 (sete) clientes, as entrevistas ocorreram de forma censitária. Como a amostra dos clientes foi pequena, permitiu que as entrevistas fossem realizadas em profundidade no intuito de atingir os objetivos da tese.

Quadro 5 - Demonstrativo dos serviços B2B ofertados pelos professores dos cursos da UNEMAT Tangará da Serra e os clientes atendidos.

Cursos	Nº projetos B2B	Nº projetos analisados	Nº organizações atendidas	Tipo de serviço	Contexto
Administração	7	1	3 empresas privadas	Consultoria	Urbano
Agronomia	1	1	3 empreendimentos rurais	Assistência técnica	Rural
Ciências contábeis	2	1	1 associação	Assessoria	Rural
TOTAL	10	3	7	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após a fase da caracterização do serviço (B2B) e tipos de clientes, foi necessário identificar se havia padronização no tipo de serviço prestado. O quadro 6 apresentou as principais diferenças tendo em vista a heterogeneidade do serviço e os objetivos de cada curso. Cada curso possui suas especificidades desde as linhas de pesquisa e qualificações específicas de cada prestador /professor.

A qualidade do serviço prestado possui relação com a qualificação dos prestadores/professores, devido pressupor que quando um profissional é qualificado, o mesmo dispõe de habilidades e competências necessárias para o serviço contratado. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 2006).

Apesar de apenas 01 (um) professor estar qualificado como doutor e 02 (dois) como mestres sabe-se que havia professores que estavam em processo de doutoramento. O quadro 6 demonstra o perfil dos respondentes por curso, evidenciando também a qualificação dos prestadores, fator relevante em serviços KIBS.

Quadro 6 - Caracterização dos prestadores (professores dos cursos de administração, Agronomia e Ciências Contábeis).

Curso	Função	Curso de formação	Qualificação	Tempo na instituição	Tempo na função	Tempo entrevista	Data
Administração	Professor/ Pesquisador/ (Prestador)	Adm.	Mestrado em Engenharia de Produção	9 anos	8 anos	26 min	09/03/2016
Agronomia	Professor/ Pesquisador/ (Prestador)	Agronomia	Mestre em Ciência do Solo	9 anos	8 anos	58 min	09/03/2016
Ciências Contábeis	Professor/ Pesquisador/ (Prestador)	Ciências Contábeis	Doutorado em Engenharia de Produção	10 anos	8 anos	34 min	16/03/2016

Fonte: Pesquisa de campo.

A qualificação da força de trabalho consente que os profissionais adquiram níveis de conhecimento e os internalizem, acrescentando valor nos negócios. Com a disponibilidade da força de trabalho com conhecimentos exclusivos em campos afins subsidia o gestor direcionar e disponibilizar a prestação de serviços em negócios peculiares agregando valor ao serviço oferecido. (CONCEICAO, 2007; HOFFMAN, 2009). Nesse quesito, em relação aos demais cursos (Administração e Ciências Contábeis), o curso de Agronomia apresenta um quadro funcional com maior número de pesquisadores doutores, pressupondo maior qualificação na prestação do serviço.

A qualificação pode ser entendida, como o poder de intervenção do prestador/professor no processo de prestação de serviço, sendo cada vez mais exigida devido à aceleração do desenvolvimento econômico atrelado à difusão das novas tecnologias de automação, como das novas formas de gestão. Por isso, os serviços intensivos em conhecimento exigem profissionais com mais alta qualificação comparados a outros setores da economia, como por exemplo: técnicos em geral, engenheiros, cientistas, economistas, etc. (CONCEICAO, 2007; HOFFMAN, 2009). Tanto a qualificação quanto o tempo na função dos prestadores de serviços, estão descritos no quadro 6.

3.1.3 Instrumento Utilizado

Para a estruturação dessa tese utilizou-se de dois roteiros de entrevistas semiestruturadas conforme Anexo (A) para o prestador e Anexo (B) para o cliente. Esses roteiros fazem parte do modelo processual de prestação de serviços, apresentado por Auler e Teixeira (2014). Ambos estão validados por especialistas da área de operações de serviços e exploram os construtos:

- a) desenvolvimento de estratégias – as variáveis que perfazem esse construto visam levantar os fatores estratégicos que interferem na prestação de serviço;
- b) processo de negociação – as questões que compõem essa fase visam explorar os principais fatores que definem a escolha do prestador ou cliente com vistas a evitar inputs indesejáveis;
- c) provimentos de insumos – o objetivo nessa fase é analisar a atenção dada pelo prestador/ cliente aos diversos *inputs* sobre sua responsabilidade;

- d) sistema de entrega do serviço – os pontos evidenciados nessa fase visa identificar o quanto cada prestador ou cliente participa durante o processo de prestação de serviço;
- e) resultados do serviço – nessa fase esperam que os prestadores e clientes comentem sobre os resultados do serviço sem que sejam abertamente questionados.
- f) controle e avaliação dos resultados do serviço – o objetivo nessa fase é identificar métricas de resultados utilizadas pelo prestador para avaliar a prestação de serviço. No caso dos clientes, além das dimensões dispostas no modelo, utilizou de dimensões presentes no roteiro complementar conforme Apêndice A.
- g) relacionamento provedor x cliente – busca nessa etapa, identificar fatores que impactam o relacionamento pós entrega.

Cada construto compõe as sete fases do processo no modelo teórico, Auler e Teixeira (2014).

O Anexo A foi direcionado a prestadores, sendo aplicado com os professores de cada curso, que proporcionaram os serviços de consultoria, assistência técnica e assessoria.

Já o Anexo B e o Apêndice A, foram direcionados exclusivamente aos clientes beneficiários dos serviços prestados pelos professores/ prestadores.

O Apêndice (A) é um roteiro de entrevista complementar, criado para atender o objetivo de desempenho do serviço na percepção do cliente, direcionado e aplicado exclusivamente com os clientes.

O roteiro de entrevista complementar Apêndice (A) foi adaptado com questões voltadas para os serviços prestados pelos professores da UNEMAT. A adaptação e personificação do instrumento complementar se faz necessário devido às perguntas existentes nos modelos originais estudados, conforme subcapítulo 2.5 da tese – (Formas de Avaliação da Qualidade em Operações de Serviços), não analisarem itens específicos de uma Instituição de ensino, estando direcionados exclusivamente a empresas e clientes.

A adaptação do instrumento complementar disposto no (Apêndice A) teve como referência as Metodologias (SERVQUAL, Técnica SERVPRO, Técnica de Auditoria e Acompanhamento, QUALISERV e SERVPERF), composto pelas dimensões:

Flexibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia, Tangibilidade e Experiência com o serviço.

Para a elaboração roteiro de entrevista complementar, (Apêndice A), fez-se o uso das dimensões teóricas elencadas anteriormente, porém, não foram considerados os *gaps* entre expectativa e desempenho devido não ser de interesse nessa pesquisa mensurar os resultados. O intuito consiste em conhecer de maneira estruturada (dimensões) o desempenho do serviço na percepção dos clientes e se o mesmo apresentou qualidade.

Cada tipo de produto ou serviço, se atentarmos para os requisitos dos clientes, pode ser composto por várias dimensões. Ter conhecimento sobre determinadas dimensões, é importante para o empreendedor determinar os segmentos de mercado que o negócio deseja atingir.

A justificativa para o uso do roteiro de entrevista complementar, se dá na necessidade da investigação do desempenho do serviço. No entanto, não foi possível realizá-lo em comparação entre os diferentes serviços dos diferentes prestadores, devido à heterogeneidade existente entre eles. Sendo aceitável por hora examinar o desempenho e a qualidade do serviço apenas na percepção dos clientes.

Para avaliar a qualidade do serviço, o instrumento do Auler e Teixeira (2014) contempla esse item na fase VI de forma genérica, por isso a necessidade desse instrumento complementar. Buscou com essa ferramenta, verificar como o cliente percebeu o desempenho dos prestadores (professores / pesquisadores) durante a execução das atividades do projeto em sua organização e se o serviço apresentou qualidade.

Acrescenta-se que, para a elaboração dessa tese, subsidiou-se também dos documentos (Resoluções, normativas e o Estatuto da Universidade, cópias dos projetos de extensão e relatórios finais).

Por fim, nesse estudo a “população” compreendeu os clientes das organizações que receberam serviços prestados pelos professores da UNEMAT por meio dos projetos de extensão no período de 2013 a 2015.

3.1.4 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu por meio das entrevistas semiestruturadas que tiveram como objetivo entender como ocorrem o processo de prestação de serviços em um ambiente de baixa tecnologia e baixo *clockspeed*. O objetivo era identificar as características pertinentes a cada prestador de serviço envolvido nas atividades

processuais, bem como se dá a relação prestador/cliente, a forma como o processo é coordenado e os resultados alcançados.

Importante ressaltar que, além da coleta de dados por entrevistas semiestruturadas, foi necessário consultar alguns documentos utilizados pelos prestadores para proporcionar o serviço, buscando compreender as normativas que regem o processo internamente. Dentre os regimentos internos (resoluções, normativas, estatuto, projetos), também foi analisado os relatórios dos projetos de extensão, sendo possível verificar como os mesmos foram estruturados e aplicados, se os objetivos tanto da parte do prestador, quanto do cliente, foram alcançados.

A coleta de dados para mapeamento do processo interno com os prestadores de serviço ocorreu no período de Fevereiro a Março de 2016, conforme apresentado no quadro 03.

3.1.4.1 Os Clientes Entrevistados

Informa-se que, todo o planejamento de agendamento até a realização das entrevistas com os clientes ocorreram de setembro a outubro de 2016. A caracterização dos respondentes está disposta no quadro 7.

Quadro 7 - Caracterização dos Clientes

Tipo	Segmento	Prestador	Serviço prestado	Cargo do entrevistado	Curso de formação	Tempo de organização	Tempo de cargo	Tomador de decisão	Tempo de entrevista	Data da entrevista
Empresa	Odontológico	ADM	Consultoria	Adm. Financeiro/vendas	Técnico em odontologia	30 anos	25 anos	sim	0 h 48 min	24-out-16
Empresa	Alimentício	ADM	Consultoria	Adm. Financeiro	Bacharel em administração	18 anos	18 anos	sim	1 h 10 min	11-out-16
Empresa	Odontológico	ADM	Consultoria	Adm. Financeiro/vendas	2º grau incompleto	30 anos	25 anos	sim	0 h 48 min	24-out-16
Empresa	Segurança e telecomunicações	ADM	Consultoria	Diretor Financeiro	Bacharel em Ciências Contábeis	25 anos	25 anos	sim	0 h 46 min	21-out-16
Empreendimento Rural	Agricultura	AGRO	Orientação técnica	Produtor Rural	Bacharel em Administração	10 anos	10 anos	sim	0 h 38 min	21-out-16
Empreendimento Rural	Agricultura	AGRO	Orientação técnica	Produtor Rural	4ª série	10 anos	10 anos	sim	0 h 40 min	17-out-16
Empreendimento Rural	Agricultura	AGRO	Orientação técnica	Produtor Rural	4ª série	10 anos	10 anos	sim	0 h 30 min	18-out-16
Associação produtoras rural	Agricultura	CC	Assessoria	Produtor Rural	Professora Aposentada (pedagoga)	10 anos	10 anos	sim	0 h 30 min	14-out-16

Fonte: Pesquisa de campo.

3.1.5 Resultados e Discussão

Aponta-se que, para a interpretação das entrevistas, as mesmas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo permite quantificar a pesquisa qualitativa, buscando informações semelhantes, e que se repetem nas diferentes entrevistas, assim como identificar temas ou categorias emergentes. Em sua essência, a técnica de análise de conteúdo é constituída por três fases: (I) pré-análise, (II) análise do material e (III) tratamento, inferência e interpretação dos resultados. (RICHARDSON, 2009).

Ainda, como suporte para análise dos dados dessa pesquisa, a análise de conteúdo foi realizada com subsídio do software de pesquisa qualitativa “*NVivo*”. Essa tecnologia permitiu a pesquisadora explorar as sete etapas do modelo (consideradas pelo software como categorias de análise) já estabelecidas previamente pelo modelo teórico estudado, admitindo cruzar informações semelhantes e/ou discrepantes, e triangular as informações (prestador x clientes x relatórios finais dos projetos) respondendo a pergunta inicial deste estudo. (BAUER; GASKELL, 2010; SILVERMAN, 2009).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS CASOS MÚLTIPLOS

Esse capítulo apresenta as evidências empíricas presentes nas sete fases do modelo teórico dos três casos investigados. Aponta-se que as informações evidenciadas, subsidiaram na análise cruzada dos resultados e conseqüentemente na discussão e considerações finais desse estudo.

4.1 Caso 01 - Prestador do Curso de Administração e seus Respectivos Clientes

O estudo de caso 01 refere-se aos prestadores do curso de Administração e seus respectivos clientes, sendo explorados as evidências em cada uma das sete fases do modelo teórico, conforme segue:

4.1.1 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias do Prestador

Assinala-se que o serviço de consultoria oferecido por meio do projeto de extensão Inova foi prestado por professores das diversas áreas da Administração. Informa-se que, quando desenvolvido o projeto, definiu-se como objetivo atender a uma necessidade externa. No caso do projeto piloto, algumas empresas foram atendidas. Dessa forma, buscou-se diagnosticar as necessidades e dificuldades para, a partir dos diagnósticos de cada professor, com suas capacidades técnicas, cada um pudesse atuar diretamente em sua área de conhecimento e, assim, ingressar com propostas de inovação.

Informa-se que, em relação às opções estratégicas, os prestadores de serviço do curso de Administração não levam em consideração a relação custo/diferenciação para prestar o serviço de consultoria, tendo em vista que o serviço não é cobrado. Buscam cumprir as regras internas para compor as horas exigidas pela Instituição em atividades de extensão.

Em relação ao posicionamento e reconhecimento no mercado, a prestação de serviços não é avaliada por nenhum órgão independente especializado em normas técnicas. Não há uma padronização da oferta de serviços e nenhum contexto específico. Segundo o depoimento da prestadora professora Sr.^a Elaine Rodrigues (ER), “*O curso não possui uma estratégia definida e nem demanda específica*”. Não há uma padronização na oferta do serviço, de acordo com a demanda, são realizados os ajustes na prestação de serviço.

Quanto aos fatores estratégicos, considerou-se o seguinte: a qualificação da mão de obra dos prestadores, o suporte dos bolsistas remunerados e os recursos financeiros. A fonte de

recursos é oriunda da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de Mato Grosso (FAPEMAT), por meio da aprovação da proposta de consultoria em forma de projeto.

O curso de Administração não possui nenhum sistema de monitoramento, mas a prestadora ER realizou a gestão dos recursos por meio de relatórios de prestação de contas para a fonte financiadora.

Quanto à visão da prestadora para a entrega do serviço de consultoria de excelência, considera apenas o item entendimento das necessidades e desejos dos clientes. Não foram encontradas evidências empíricas para as categorias: serviços internos e contexto da estratégia. O quadro 8 apresenta as categorias evidenciadas no desenvolvimento de estratégias.

Quadro 8 - Desenvolvimento de estratégias pelos professores do curso de Administração na prestação do serviço de consultoria

Opções estratégicas	Fatores estratégicos	Orientação para o serviço	Orientação para o mercado
-Cumprir carga-horária. -Atender demanda externa.	Mão de obra qualificada, bolsistas, recursos financeiros. (FAPEMAT)	Entendimento das necessidades e desejos dos clientes.	- qualificação profissional.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelos Clientes

A consultoria prestada pelos professores do curso de Administração atendeu efetivamente a três clientes (empresas privadas): a Casa de Carne Tangará (CCT), a Dental Tangará (DT) e a Tecwest Telecomunicação e Segurança (TTS). A seguir, são apresentadas as características dos entrevistados.

Quadro 9 - Entrevistados nas empresas privadas que participaram do serviço de consultoria

Empresa	Segmento	Porte	Serviço recebido	Cargo do entrevistado	Curso de formação	Tempo de organização	Tempo de cargo	Tomador de decisão
CCT	Alimentício	Pequeno	Consultoria	Adm. Financeiro	Bacharel em administração	18 anos	18 anos	Sim
DT	Odontológico	Pequeno	Consultoria	Adm. Financeiro/vendas	2º grau incompleto	30 anos	25 anos	Sim
TTS	Segurança e telecomunicações	Pequeno	Consultoria	Diretor Financeiro	Bacharel em Ciências Contábeis	25 anos	25 anos	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

A casa de Carnes Tangará (CCT) está há 18 (dezoito) anos no mercado, no segmento de carnes *in natura* (bovina e suína) com cortes especiais, fabrica carne de sol e alguns tipos de linguiça. Ainda, comercializa carne assada e possui uma conveniência no local. Destaca-se também que tem como estratégia ser a melhor casa de carnes no município. Não pretende expandir, mas almeja ser a referência em termos de qualidade e eficiência.

A Dental Tangará (DT) está no mercado há 30 (trinta) anos, no segmento de produtos odontológicos. Aponta-se que busca suprir as necessidades dos cirurgiões-dentistas em relação à manutenção dos equipamentos para os consultórios. Não objetivam expandir o negócio, mas atendem todas as cidades da região de Tangará. Informa-se que a referida empresa justifica a dificuldade em definir a estratégia do negócio pelo fato de estar concorrendo em um segmento predominantemente de produtos europeus e americanos. E, ainda, em razão da concorrência com empresas que comercializam os mesmos produtos odontológicos pela *internet* sem os custos (impostos, fretes, etc.) exigidos de uma empresa com estrutura organizacional em funcionamento.

A Tecwest Telecomunicações e Segurança (TTS) está no mercado há 25 (vinte e cinco) anos, no ramo de segurança eletrônica e telecomunicações em geral. Atualmente, é um grupo composto por 15 (quinze) empresas nesse mesmo segmento e possui como estratégia expandir o negócio em todo país.

Diante do exposto, é possível perceber que cada empresa possui uma estratégia diferenciada de expansão no mercado, no entanto nenhuma delas adota uma estratégia para manter a relação com o prestador. Destaca-se que, na primeira etapa, buscou-se identificar as estratégias desses clientes em um cenário no qual o serviço prestado foi o de consultoria para todos. O quadro 10 apresenta a síntese das estratégias de cada cliente.

Quadro 10 - Desenvolvimento de estratégias das empresas que receberam consultoria por meio dos professores do curso de Administração

(continua)

Clientes	Opções estratégicas	Serviços internos	Utilização do serviço	Contexto da estratégia com o prestador	Contexto da estratégia no mercado
CCT	Trabalhar com eficiência, manter-se no mercado.	Comercializa carnes <i>in natura</i> (bovina e suína). Trabalha com alguns cortes especiais.	Em todas as rotinas da empresa.	Inexistente.	Em âmbito municipal.

(conclusão)

Clientes	Opções estratégicas	Serviços internos	Utilização do serviço	Contexto da estratégia com o prestador	Contexto da estratégia no mercado
DT	Manter-se no mercado e melhorar o atendimento (cada vez mais).	Comercializa produtos odontológicos.	Apenas na área de gestão de estoques.	Inexistente.	Em âmbito regional.
TTS	Expandir o negócio para todo o país.	Presta serviços e comercializa equipamentos no segmento de segurança eletrônica e telecomunicações em geral.	Em todas as áreas da empresa.	Inexistente.	Em âmbito nacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3 Fase 2: Processo de Negociação do Prestador com as Empresas

O primeiro contato do grupo de professores prestadores ocorreu com a Associação Comercial e Empresarial de Tangará da Serra (ACITS), e a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e de forma presencial. Aponta-se que foram explanados aos representantes de cada empresa interessada os objetivos do serviço de consultoria. Após o convite para as 10 (dez) empresas realizadas pela (ACITS e CDL), apenas 05 (cinco) demonstraram capacidade de atendimento aos prestadores, alegando mão de obra profissional insuficiente. Sendo assim, apenas 03 (três) empresas permaneceram até o término da consultoria.

Informa-se que as duas empresas desistiram pelos seguintes motivos: (i) não formalização das informações internamente; (ii) necessidade de investimento em infraestrutura, (iii) indisponibilidade de pessoas para participar da implantação.

Sobre negociação de pagamento, o recebimento de proventos de fontes privadas só poderia ocorrer caso a Instituição tivesse uma Fundação para movimentar os recursos. *“As empresas não remuneraram a instituição, não. A ACITS e a CDL cobravam uma taxa das empresas participantes e elas transferiram para a UNEMAT não em recurso e sim em materiais”*, segundo o depoimento da prestadora ER. O quadro 11 apresenta as principais evidências identificadas no processo de negociação com as empresas.

Quadro 11 - Processo de negociação entre prestadores do curso de Administração e as empresas

Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
-Que as 05 (cinco) empresas participassem até o final; -Forma de pagamento (termo de doação).	Desistência de 02 (duas) empresas.	-A capacidade de atendimento; -Relacionamento prestador e cliente; -Acesso às informações; -Forma de pagamento (termo de doação); - Formalização da prestação de serviço.	Assinatura do contrato com a ACITS e CDL Cópia do projeto institucionalizado.	- não formalização das informações internamente; -Necessidade de adequação da infraestrutura; - Indisponibilidade de pessoas para participar no processo de mudança.

Fonte: Elaborada pela autora.

4.1.4 Fase 2: Processo de Negociação das Empresas com os Prestadores

A proprietária da CCT relatou que, na ocasião, a proposta da prestação de serviço veio ao encontro de sua necessidade, pois já estava em busca de uma consultoria para sua empresa. A empresária não buscou ativamente os prestadores de serviço, pois como diretora da CDL, ela recebeu a proposta pronta da universidade. De forma semelhante à empresa CCT, o processo de negociação com DT ocorreu por meio do contato via CDL. Na empresa TTS, o contato foi inverso. Informa-se que um dos proprietários, por ter sido acadêmico na UNEMAT, buscou junto à instituição apoio para melhorar o seu negócio em termos gerais, sem definir área específica. No caso, objetivava que ações acordadas no início da proposta fossem concluídas, sendo assim, a instituição que intermediou a negociação foi a ACITS, que possui vínculo comercial com a TTS.

O quadro 12 apresenta a síntese das principais características do processo de negociação nas três empresas.

Quadro 12 - Processo de negociação das empresas com os prestadores do curso de Administração

(continua)

Cientes	Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
CCT	-Não interrupção do serviço; - Geração dos produtos e serviços acordados previamente.	Atuação de alguns professores de maneira esporádica, devido à	- Conhecimento técnico dos prestadores; - Relacionamento prestador	Cópia do projeto.	- A desistência de algumas empresas no meio do processo de consultoria tirou a oportunidade de participação de outros;

(conclusão)

Clientes	Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
		necessidade de se ausentar para a qualificação.	e cliente; -Acesso às informações; -Forma de pagamento (termo de doação).		- Na empresa não houve.
DT	Receber orientação teórica sobre como gerenciar a inadimplência; A parte organizacional do estoque da empresa.	- Não teve nenhum fato indesejado; -Faltou a contrapartida da empresa se dedicar mais para aproveitar melhor o conteúdo que os prestadores ofertaram.	- Conhecimentos de pessoas capacitadas na parte teórica; -Forma de pagamento (termo de doação).	Cópia do projeto.	Não houve.
TTS	Concluir as ações que foram propostas no início.	Não houve nenhum fato indesejado.	Relacionament o prestador e cliente; Forma de pagamento (termo de doação).	Cópia do projeto.	Não houve.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.5 Fase 3: Provimentos de Insumos pelos Prestadores e Clientes

Desde as atividades iniciais para a prestação de serviço de consultoria, que ocorreu em 2011, os prestadores perceberam que não haveria insumos a serem processados, mas recursos, principalmente gastos com locomoção (combustível), materiais de expediente, entre outros. Posteriormente, foi observada a necessidade de uma sala, mesa, cadeiras, computadores. Ressalta-se a necessidade de uma estrutura mínima para prestar atendimento às empresas. Entretanto, dentre tais itens elencados, os prestadores reconheceram como o mais importante a qualificação dos professores.

Quanto às fontes de recursos para a prestação do serviço de consultoria, a prestadora (ER) relatou que não ficou oneroso para as empresas porque foi acordada apenas a doação de R\$300,00 (trezentos) reais mensais. Para a formalização da permuta, foi necessário efetivar um termo comunicando a doação dos equipamentos para UNEMAT. Outra fonte de recurso se deu ao submeterem a proposta de prestação de serviço em forma de projeto para Fundação de

Apoio à Pesquisa do Estado de Mato Grosso (FAPEMAT), sendo aprovado. Por meio dessas duas fontes de recursos (empresas e FAPEMAT), o grupo de professores conseguiu adquirir os materiais necessários e estrutura adequada para desenvolver a prestação de serviço.

Ao verificar a cópia dos relatórios finais das consultorias, identificou-se um valor de 12.200,00 (doze mil e duzentos reais) advindo da FAPEMAT para a prestação de serviço, sendo alocados conforme disposto no quadro 14.

O quadro 13 apresenta a aquisição e alocação de recursos pelos professores para prestar o serviço de consultoria.

Quadro 13 - Aquisição e alocação de recursos pelos professores do curso de Administração

Alocação de recursos	Itens considerados mais importantes
-02 Bolsistas - 300,00 cada mensal x 12 meses = 7.200,00; -Equipamentos e Material permanente = 3.470,00; -Material de consumo 1.390,00; Serviços de terceiros = 140,00. TOTAL: 12.200,00	Qualificação e Conhecimentos técnicos dos professores, estrutura organizacional formal, investimentos financeiros, materiais utilizados no serviço.

Fonte: Elaborada pela autora.

Aponta-se que, de forma semelhante aos prestadores, as empresas não utilizaram insumos durante a prestação de serviços. Destacam apenas os recursos entregues em forma de permuta para que o serviço fosse concretizado. Os clientes entrevistados afirmam ter realizado uma colaboração em material de escritório em forma de barganha. Salienta-se, ainda, a existência de uma lista de materiais necessários aos professores, à época, para subsidiar a prestação de serviços, os quais foram comprados pelos empresários e entregues na ACITS e CDL.

4.1.6 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço pelos Prestadores

Importante acrescentar que o grupo de professores tratou de trabalhar somente dentro do objetivo proposto, no caso, o diagnóstico nas áreas da administração de acordo com as especialidades de cada profissional. A partir dos diagnósticos, no momento em que precisavam tomar decisões e definir ações e estratégias para solucionar os problemas identificados, o processo tornava-se um pouco mais moroso, por depender da participação do empresário.

A prestadora ER compreendeu que a qualidade do sistema de entrega está atrelada à participação do cliente. Evidenciou que, quando o cliente participa, há aprendizado, caso contrário, fica como mero espectador. Ainda, relatou que há situações com uma participação

coesa, no entanto, em outros casos, há clientes que fingem participação, mas não contribuem efetivamente.

Também relatou que há muitos desafios em relação à prestação de serviços por meio dos projetos de extensão. São duas variáveis importantes: (i) desenvolver uma proposta de prestação de serviço com base no conhecimento do contexto que será aplicado e (ii) desenvolver uma proposta de prestação de serviço mediante uma demanda que chega até os professores. Na segunda opção, há uma exigência maior do prestador, porque quando estavam na prática surgiram variáveis novas não elencadas anteriormente, dificultando o cumprimento dos objetivos definidos previamente na proposta.

Diante disso, fica evidente a flexibilidade por parte dos prestadores para atender às empresas, não havendo demanda para um novo serviço durante o processo. O quadro 14 resume as principais evidências presentes no sistema de entrega dos prestadores do curso de Administração.

Quadro 14 - Sistema de entrega do serviço prestado pelos professores do curso de Administração durante o serviço de consultoria

Aprendizagem do cliente	Mídias utilizadas	Sistema de entrega
- Há aprendizado por parte dos clientes, mas alguns participam porque desconfiam.	Presencial.	-Ocorre simultaneamente com o serviço, pela equipe de professores; - Possui flexibilidade em adequar os objetivos de acordo com o contexto.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.7 Fase 4: Percepção dos Clientes sobre o Sistema de Entrega da Prestação de Serviço em Consultoria

Informa-se que a proprietária da CCT relata que o serviço proporcionou interação e aprendizagem. Ela Conhecia os detalhes do trabalho realizado pelos professores.

De forma semelhante à empresa CCT, o proprietário da DT indica ter participado do processo oferecendo informações e relatórios para que os professores pudessem desenvolver o trabalho. O contato ocorreu de maneira presencial, com uma apresentação básica de resultados da empresa, tais como: questão de faturamento, funcionários, estoque. Acredita ter conseguido informar o necessário para que o trabalho fosse desenvolvido. Assim, deixando claro para os professores a diferença entre a teoria e a prática.

Quanto à participação do representante da TTS, este participou do processo de prestação de serviço disponibilizando informações, gerando relatórios que subsidiaram o

diagnóstico. Ainda, compreende que o formato desenvolvido, em relação ao diagnóstico, tenha sido a melhor forma, tendo em vista que foi usada como referência a teoria geral da administração.

Os empresários destacam que, em relação à quantidade e qualidade das mídias, que os professores utilizaram nas empresas, pouco foi o uso por telefone, alguma coisa por e-mail, a maioria das vezes pessoalmente. O quadro 15 resume os principais atributos presentes no sistema de entrega dos prestadores nos contextos dos casos múltiplos.

Quadro 15 - Atributos do Sistema de entrega da prestação de serviços de consultoria pelos professores do curso de Administração na percepção dos clientes

Clientes	Aprendizagem do cliente	Mídias utilizadas	Sistema de entrega
CCT	Houve aprendizagem.	Poucas vezes telefone e e-mail, a maioria das vezes de forma presencial.	Ocorreu simultaneamente com o serviço, pela equipe de professores e alunos.
DT	Houve aprendizagem.	Presencial.	Ocorreu simultaneamente com o serviço.
TTS	Houve aprendizagem.	Poucas vezes telefone e e-mail, a maioria das vezes de forma presencial.	Ocorreu simultaneamente com o serviço.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.8 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Consultoria

A entrevistada (ER) afirmou que obtiveram diversos resultados com a consultoria, tais como: relatórios de diagnósticos, planos de ação, manual de boas práticas, concretização e publicação de artigo científico, relato de experiência, banco de dados das empresas, painel, pôster e oficinas. Quanto aos serviços gerados, destacou a consultoria que compreendeu as fases de diagnóstico, plano de ação, implantação, acompanhamento, checagem e avaliação.

Em face do exposto, torna-se claro o detalhamento das etapas de como ocorreu a prestação de serviço em parceria com o cliente, buscou, dessa forma, apresentar os resultados obtidos, tendo em vista que a participação do cliente possui impacto no resultado do serviço. O quadro 16 apresenta os produtos e serviços gerados com a prestação do serviço em consultoria nas empresas.

Quadro 16 - Resultados obtidos por meio do serviço prestado pelos professores do curso de Administração

Produtos gerados	Serviços gerados
<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios de diagnósticos, Planos de ação, Manual de boas práticas; - Publicação de artigo, relato de experiência, banco de dados das empresas, painel, pôster e oficinas. 	<p>Consultoria: o uso das ferramentas de gestão nas 05 (cinco) áreas da administração nas empresas.</p> <p>Fases da prestação de serviço em consultoria: -Diagnóstico; -Plano de ação; -Implantação; -Acompanhamento; -Checagem; -Avaliação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.9 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Consultoria na Percepção dos Clientes

Na empresa CCT houve um produto concreto, “o manual de integração”, manual de boas práticas. Esse produto tornou-se uma referência em outros órgãos, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A utilização prática do produto significa que a prestação de serviços foi bem desenvolvida.

Já na empresa Dental Tangará, o empresário informou não ter conseguido definir setores, bem como organizar a estrutura de sua empresa, tendo como justificativa a empresa ser de pequeno porte e familiar. Também, não conseguiu definir funções específicas para cada membro da família, não concretizando o organograma sugerido pelos prestadores, reconheceu que o mesmo poderia ter contribuído um pouco mais durante o processo.

Na empresa TTS, o representante reconheceu que começaram a mensurar, fazer relatórios e utilizá-los como padrão nos dias da empresa. Acredita que o reconhecimento que tem do mercado é resultado também da consultoria recebida. Ressaltou que o estudo pode condicionar a pensar no futuro, o que resulta na elaboração de estratégias de longo prazo. O empresário enfatizou a importância dos parâmetros organizacionais que foram ajustados à equipe de trabalho, salientando a importância dessa utilização. Como resultados, recebiam formulários referentes ao serviço prestado, questionários com situações reais para que o grupo pudesse responder e aplicar diariamente. No quadro 17 estão dispostos os resultados gerados pela consultoria nos casos estudados.

Quadro 17 - Resultados obtidos pelas empresas por meio do serviço prestado pelos professores do curso de Administração

Clientes	Produtos gerados	Serviços gerados
CCT	Relatórios de diagnósticos, Planos de ação, Manual de boas práticas.	Consultoria: o uso das ferramentas de gestão nas 05 áreas da administração; Etapas de aplicação: Diagnóstico, Plano de ação, Implantação, Acompanhamento, Checagem, Avaliação.
DT	Relatórios de diagnósticos, instrução para elaboração de um organograma, planilhas para controles financeiros e de gestão de estoque.	Consultoria: Diagnóstico, Plano de ação, implantação parcial.
TTS	Relatórios de diagnósticos, planilhas para controles financeiros, 5S e relatórios para elaboração de estratégia do negócio.	Consultoria: Diagnóstico, Plano de ação, Implantação, Acompanhamento, Checagem.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.10 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores do Curso de Administração

A entrevistada (ER) acredita que a forma pela qual foi desenvolvida a prestação de serviço teve relevância, uma vez que os clientes estavam envolvidos, fornecendo informações e quando era algo prático era direcionada à equipe correspondente.

Quanto à participação dos empresários, somente em uma das empresas a proprietária foi atuante em todas as etapas do processo de prestação de serviço. Todas as ações práticas foram executadas por ela e/ou com seu apoio, que buscou informação, ajudou a desenvolver o protótipo do produto, marcou as reuniões e passou a exigir o que estava incluso no manual. A consultoria foi encerrada apenas quando foi entregue o manual de integração à empresária.

Nessa fase, foram observados os mecanismos de controle e avaliação por parte do prestador. Mesmo não havendo uma padronização dos controles, o *feedback* dos clientes contribuiu para a avaliação. O quadro 18 apresenta o resumo de controle e avaliação acerca da prestação de serviço de consultoria pelos prestadores.

Quadro 18 - Controle e Avaliação dos resultados do serviço prestado pelos professores do curso de Administração

Produtividade cliente	Satisfação cliente Percepção do provedor	Recuperação do serviço	Desempenho do serviço prestado
-Apenas fornecendo informações; -Teve um único cliente que participou efetivamente em todas as etapas da prestação de serviço.	Sim, ocorreu.	Ausência de evidência.	- Pelos resultados das pesquisas aplicadas com os gerentes e funcionários; - Pesquisas esporádicas com o proprietário; - Pelos resultados: produtos e serviços gerados.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.11 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores do Curso de Administração na Percepção dos Clientes

Essa fase serviu para diagnosticar a *inexistência de falhas* na prestação do serviço e as medidas utilizadas para avaliar o desempenho dos prestadores. Para auxiliar nessa análise foram empregadas as dimensões: (i) flexibilidade, (ii) confiabilidade, (iii) responsividade, (iv) segurança, (v) empatia, (vi) tangibilidade, (vii) qualidade percebida, (viii) valor percebido, (ix) satisfação, (x) recuperação do serviço prestado erroneamente e (xi) intenção de recompra por parte do cliente.

Apointa-se que a entrevistada da CCT explicou que conseguiu controlar, avaliar e acompanhar todo o processo da prestação de serviço. E, como resultado, informou que o manual de integração do colaborador na empresa despontou com nota 10 (dez). Ainda, apontou que não foi possível identificar falhas durante o processo, tendo em vista que tudo foi realizado com plena união.

Na dimensão *Flexibilidade*, em relação aos horários em que ocorreu a prestação do serviço, houve consenso entre os empresários das três empresas, ou seja, os horários foram convenientes com os horários de funcionamento da organização.

Em relação à *Confiabilidade*, quando os professores recebiam contribuições dos empresários sobre alguma etapa que precisaria de ajustes, eles conseguiam convencionar. De acordo com os empresários, houve o cumprimento dos objetivos definidos na proposta de prestação de serviços.

No quesito *Responsividade*, os empresários expressaram que os prestadores traziam informações de maneira clara. Quanto ao cumprimento dos prazos, em uma única empresa, a CCT, o serviço não foi entregue no tempo determinado, devido ao afastamento de alguns

professores para qualificação. O empresário da DT relatou que, mesmo não tendo conhecimento teórico, foi possível compreender o processo em razão das explicações.

No que tange à **Segurança**, os empresários conseguiram observar que os professores estavam capacitados para prestar o serviço, transmitindo segurança durante todo o processo.

Em se tratando da **Empatia**, relatam que a coordenação do curso de Administração, com a qual os prestadores estão vinculados, não apareceram para dar suporte. No caso, os professores sempre prestavam a consultoria.

Por fim, ao explorar a dimensão **Tangibilidade**, facilitou diagnosticar a qualidade do serviço prestado e ou/ aparência física do serviço (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, entre outros). Os empresários acreditam também que a participação deles durante o processo contribuiu significativamente para que o serviço tivesse **Qualidade** apresentando um **Valor** significativo para o negócio.

Demonstraram conformidade quanto a **Intenção de recompra** do mesmo serviço da forma que foi realizado, pois não optariam por outro prestador concorrente devido sentirem **Satisfeitos** com o serviço recebido. A seguir estão dispostos os argumentos da avaliação da qualidade do serviço recebido:

“Como eu não tenho um instrumento para medir, uma nota em relação ao custo/benefício do serviço prestado. Numa escala de 0 a 10, hum..10 se dá só para professor, 9,9 para todos. Foi muito bom, foi muito bem aceito, tanto pelos colaboradores, como por mim, como pelos meus pais também. Meu pai um pouco mais participou, a minha mãe menos, ficaram mais a par do resultado final, mas foi muito gratificante. Eu fiquei plenamente satisfeita (CCT)”

“A participação na prestação de serviço implica em fazer escolhas. Às vezes abrir mão de atender um cliente e ficar com os professores. Aí você tem que explicar para o cliente que naquele momento a gente está fazendo outra atividade. Mas eu acredito que a balança foi igualitária. Se fosse para eu avaliar de 0 a 10 a relação desse custo benefício, em relação ao tempo e o que eu recebi de contrapartida, a nota que eu daria é 7,0 (sete) (DT)”

“Em relação ao valor percebido, se colocar em uma balança o tempo parado com as funções de empresário (estar de olho no mercado, desenvolver as estratégias) se colocar na balança os benefícios e os sacrifícios que foram feitos para atender esse serviço, o saldo é um superávit enorme porque o tempo... está certo, é a gente quem faz. Antigamente quando ia para reunião despendia esse tempo para atender os investidores. Porém, eles vinham com notícias melhores, com estratégias melhores porque era para a gente empregar e colher lá na frente, como estamos colhendo hoje, correto? Então o saldo é meu Deus, é superávit. Olha, até dá para dar uma nota... 8, 9, 10... porque eu não saberia responder,

então vamos deixar 10 mesmo, está entendendo? Vamos deixar 10 porque foi muito bacana, foi de grande relevância (TTS)”.

A seguir, o quadro 19 apresenta a abreviação dos principais fatores elencados pelos empresários na fase de controle e avaliação do serviço prestado.

Quadro 19 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelos professores do curso de Administração na percepção dos clientes

Cientes	Produtividade do prestador (percepção do cliente)	Satisfação do cliente	Recuperação do serviço	Desempenho do serviço prestado	Qualidade do serviço (NOTA)	Apoio da coordenação curso
CCT	Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento de alguns nas ausências de outros.	Plenamente satisfeita.	Houve a tentativa com as outras empresas que desistiram.	Sim, pelos resultados	Possui qualidade, NOTA 9,9.	NÃO.
DT	Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento.	Satisfeito.	Não houve necessidade.	Sim, pelos resultados	Possui média qualidade, NOTA 7,0.	NÃO.
TTS	Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento.	Satisfeito.	Não houve necessidade.	Sim, pelos resultados	Possui qualidade, Nota 10,0.	NÃO.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.12 Fase 7: Relacionamento Prestador e Clientes

Comumente, as prestações de serviços desenvolvidas pelos professores do curso de Administração ocorrem com objetivos divergentes da lucratividade, focando principalmente no cumprimento da carga-horária em atividades de extensão e a interação social com a comunidade externa. Diante disso, os prestadores não dão importância para a estabilidade do relacionamento com o mesmo cliente. E cada vez que é elaborada uma nova proposta de prestação de serviço, busca-se diversificar o público atendido, com o intuito de proporcionar oportunidade a organizações diversas. Em relação à existência de uma pessoa ou sistema, que gerencia essa relação com o cliente, a entrevistada da CCT desconhece.

Para estreitar o relacionamento com o cliente, no contexto pesquisado de baixa tecnologia e baixo *clockspeed*, foi identificada a dificuldade da escassez da mão de obra e recursos financeiros. Quando um professor precisa se afastar para qualificação, a proposta de serviço vigente funciona com entraves ou é interrompido. Se o cliente desejar a continuidade do serviço, normalmente não é ofertado.

O relacionamento com o cliente/empresário muitas vezes é estendido aos funcionários. Entretanto, quando se trata de assunto envolvendo apenas o administrativo, usualmente submerge apenas o proprietário da empresa e/ou o gerente.

A prestadora ER é ciente das dificuldades enfrentadas para prestar o serviço, no entanto compreende que a qualificação da mão de obra profissional objetiva uma melhor reestruturação do quadro docente do curso. E mesmo com os entraves apontados, acredita que a relação com o cliente é boa, chegando a ser ótima, em alguns casos. Essa avaliação por parte da prestadora se justifica em razão do curso de Administração e a Instituição possuírem o reconhecimento da sociedade, apresentando boa aceitação dos trabalhos ofertados pelos professores. O quadro 20 apresenta a síntese dos principais fatores presentes no relacionamento entre professores do curso de Administração e clientes das empresas estudadas.

Quadro 20 - Relacionamento com os clientes durante o serviço prestado pelos professores do curso de administração.

Fatores	Prestador/ professor
a) Relacionamento.	Informal (individual e em grupo).
b) Normas formais e informais do relacionamento.	Não há regras.
c) Valores compartilhados.	Aprendizagem da prática.
d) Qualidade do Relacionamento.	É positivo para a Instituição UNEMAT e para o curso de Administração.
e) Força do Relacionamento.	Gera credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos.
f) Relacionamento interpessoal.	Normalmente com a mesma pessoa, proprietário ou gerente.
g) Sistema de gerenciamento da relação.	Relatórios finais dos projetos e solicitação dos mesmos clientes para continuidade das consultorias.
h) Fidelidade do cliente.	Não é feito o gerenciamento buscando manter a fidelidade do cliente devido à especificidade, não pagam pelo serviço.
i) Fatores e barreiras para troca do provedor (preço, praça, regulamentação).	Escassez de mão de obra no período solicitado e escassez de recursos financeiros mínimos para o funcionamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.13 Fase 7: Relacionamento Prestador e Clientes na Visão dos Empresários Atendidos com a Consultoria

Nessa fase, buscou-se identificar se realmente existia um relacionamento entre prestadores

e clientes, e os fatores que impactavam na aproximação pós-término da consultoria. Os empresários da CCT e TTS enfatizaram uma relação informal de amizade com os prestadores, fator este considerado por eles como facilitador ao entrosamento no desenvolver das atividades. Não visualizaram este tipo de serviço que foi prestado, disponível no mercado, compreendendo que seja uma característica específica dos profissionais universitários.

Por outro lado, o empresário da DT expôs que a relação é formal, especificamente para o trabalho, com trocas de informações inerentes à consultoria apenas. Posteriormente ao término da consultoria não desenvolveu qualquer ação para que o relacionamento continuasse ocorrendo.

Os empresários reconhecem a necessidade desse tipo de suporte que receberam com a consultoria, no entanto, não têm buscado a integração da relação. A experiência do relacionamento foi única e defendem que a relação com a universidade fortalece os negócios. Demonstram que o relacionamento com os profissionais ocorreu de forma satisfatória, permitindo melhorias.

Em relação à existência de uma pessoa específica do curso ou da Instituição para fazer os contatos, proferem ser indiferente, evidenciando que o mais importante é o serviço a ser cumprido.

Quanto à fidelidade, não trocariam a prestação de serviços de consultoria dos professores por outro, entretanto observariam a questão do valor cobrado, caso alterasse o método de pagamento em forma de permuta. Sobre força do relacionamento, os empresários consideram como forte, por ter realmente contribuído com a empresa. E apesar de não possuírem nenhum *software* ou sistema que gerencie essa relação acreditam ser uma relação forte. O quadro 21 apresenta as principais características do relacionamento entre prestadores e clientes na percepção dos empresários.

Quadro 21 - Demonstrativo do relacionamento clientes e prestadores do curso de Administração.

Clientes	Relacionamento	Normas formais e informais do relacionamento	Valores compartilhados	Qualidade do relacionamento	Força do relacionamento	Relacionamento interpessoal	Sistema de gerenciamento da relação	Fidelidade do cliente	Fatores e barreiras para troca do provedor (preço, praça, regulamentação)
CCT	Informal (individual e em grupo)	Não há regras.	Aprendizagem teórica atrelada à prática.	É positivo para a empresa, para o curso de ADM.	Credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos.	Normalmente direto com os professores.	Por meio da incorporação dos conhecimentos nas rotinas da empresa.	Pouca divulgação acerca dos trabalhos dos professores da UNEMAT, mas possui maior qualidade que outros prestadores no mercado.	Escassez mão de obra no período solicitado.
DT	Formal	Não há regras. Contato apenas durante a consultoria.	Aprendizagem teórica atrelada à prática.	É positivo para a empresa, para o curso de ADM.	Credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos.	Direto com os professores.	Não gerencia.	Conhece outros fornecedores e manteria a parceira com a UNEMAT	Não trocaria.
TTS	Informal	Não há regras.	Aprendizagem teórica atrelada à prática.	É positivo para a empresa, para o curso de ADM.	Credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos.	Direto com os professores.	Não gerencia.	Faria orçamentos com outros fornecedores.	O preço elevado pelo serviço.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Caso 2 - Prestador do Curso de Agronomia e seus Respectivos Clientes

O estudo de caso 02 refere-se aos prestadores do curso de Agronomia e seus respectivos clientes, evidenciando as sete fases do modelo teórico.

4.2.1 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias do Prestador

O serviço de assistência técnica prestado pelos professores do curso de agronomia aos empreendimentos rurais em Tangará da Serra é oriundo do projeto de extensão coordenado pelo professor José Roberto Rambo (JRR) atrelado ao Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA) tendo início para comercialização em 2008 no município.

De posse das informações quanto à comercialização dos produtores locais no PAA, os professores desenvolveram a proposta de trabalho com objetivo de oferecer assistência técnica aos produtores rurais institucionalizando-a junto a UNEMAT. Em seguida, selecionaram dois bolsistas técnicos agrícolas, acadêmicos do curso de agronomia, remunerados por edital interno e definiram no cronograma da proposta os roteiros das visitas.

Em busca de informações para a formatação do processo de prestação de serviço em assistência técnica, os prestadores juntamente com os acadêmicos mapearam os produtos comercializados, a forma como os produtores estavam produzindo e possíveis dificuldades de produção e comercialização no canal PAA.

A prestação de serviço de assistência técnica foi desenvolvida no período de 2010 até meados de 2014. Em alguns anos o PAA não funcionou no município. Mesmo nos períodos que não ocorreram à comercialização por esse canal, os prestadores continuaram as visitas nas comunidades. Ainda com o passar do tempo, foram restringindo a prestação de serviço de assistência técnica, no caso, apenas para comunidades mais próximas da universidade, tendo em vista a escassez de recursos físicos e financeiros.

A estratégia por parte do prestador para escolha dos clientes está atrelada a sua formação profissional e por conhecer a carência da extensão rural no Estado de Mato Grosso. Porém, a assistência técnica foi desenvolvida sem averiguar se a mesma estava alinhada com as estratégias do curso, buscando suprir as necessidades do cliente (produtor rural).

Mesmo não havendo conexão entre as áreas de RH, TI e setor financeiro da instituição como suporte para a entrega do serviço com excelência, a equipe de prestadores busca atualizar seus conhecimentos por meio de cursos, participação em simpósios e congressos da

área. Porém, numa velocidade menor se considerarmos a atualização dos profissionais que trabalham em organizações de contexto de alta tecnologia e alto *clockspeed* cujo ambiente é dinâmico, turbulento e suscetível de novidades constantes. O quadro 22 apresenta a síntese dos fatores estratégicos evidenciados.

Quadro 22 - Desenvolvimento de estratégias pelos prestadores do curso de Agronomia.

Opções estratégicas	Fatores estratégicos	Serviços internos	Orientação para o serviço	Orientação para o mercado	Contexto da estratégia
Demanda externa (produtor - âmbito rural)	Mão-de-obra qualificada, bolsistas.	Inexistência de conexão entre RH, TI e Financeiro.	Busca compreender as necessidades dos produtores	Qualificação profissional	Não há evidências empíricas

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelos Clientes

Os produtores que foram atendidos pelo serviço de assistência técnica são de três empreendimentos rurais: o Sr. Jair Massarotto (JM) do sítio Massarotto, o Sr. Pedro de Jesus Gomes (PJG) do sítio São Domingo e Sr. Alexandre Fick (AF) do sítio São Vicente. A seguir são apresentadas as características dos entrevistados.

Quadro 23 - Entrevistados nos empreendimentos rurais que participaram do serviço de Assistência técnica.

Tipo	Produtor	Segmento	Tamanho propriedade	Serviço recebido	Cargo do entrevistado	Curso de formação	Tempo de organização	Tempo de cargo	Tomador de decisão
Empreendimento Rural	JM	Agricultura	3,5 hectares	Assistência técnica	Produtor Rural	4ª série	06 anos	06 anos	sim
Empreendimento Rural	PJG	Agricultura	3,5 hectares	Assistência técnica	Produtor Rural	4ª série	07 anos	07 anos	sim
Empreendimento Rural	AF	Agricultura	27 hectares	Assistência técnica	Produtor Rural	Bacharel em Administração	10 anos	10 anos	sim

Fonte: Elaborado pela autora.

O produtor JM, está há 06 (seis) anos no mercado e produz abacaxi, quiabo, abobrinha, banana, mandioca, manga. Produtos que característicos da agricultura familiar. A estratégia do negócio é expandir na região, tendo em vista que já possui um diferencial no mercado, pois a forma que produz é diferente dos produtores locais.

O produtor PJG está no mercado há 07 (sete) anos, considera a propriedade como um negócio. Os principais produtos são frango caipira, maracujá, melancia, abacaxi, batata doce, milho verde. Em relação à comercialização dos produtos para a merenda escolar, o produtor PJG participou apenas no início do programa. A justificativa evidenciada consiste no atraso dos pagamentos e dificuldade com o capital de giro, não conseguindo suportar o prazo de pagamento proposto pelo programa. Atualmente tudo o que produz vende direto ao consumidor em feiras, não negocia com atravessadores.

Detalhou que, em relação ao trabalho dos professores com a assistência técnica, os prestadores orientavam como organizar os produtos com a qualidade exigida pelo programa PAA. Ainda, reconhece as contribuições dos professores em momentos anteriores ao trabalho da assistência técnica.

“Detalhou que, em relação ao trabalho dos professores com a assistência técnica, os prestadores orientavam como organizar os produtos com a qualidade exigida pelo programa PPA. Ainda, reconhece as contribuições dos professores em momentos anteriores ao trabalho de assistência técnica”.

O produtor AF do sítio São Vicente, produz e comercializa chuchu, rapadura, açúcar mascavo, melado, produzidos na pequena agroindústria instalada na propriedade. A estratégia consiste em oferecer produtos de qualidade, pois acredita que se o cliente gostar do que é produzido, o negócio prosperará. De uma maneira simplista, o quadro 24 apresenta a síntese das estratégias de cada produtor rural.

Quadro 24 - Desenvolvimento de estratégias dos empreendimentos rurais que receberam assistência técnica por meio dos professores do curso de agronomia.

Produtor	Opções estratégicas	Serviços internos	Utilização do serviço	Contexto da estratégia com o prestador	Contexto da estratégia
JM	- Manter o diferencial de produção existente; - expandir a clientela	Comercializa abacaxi, quiabo, abobrinha, banana, mandioca.	Aplicado no dia-a-dia	Inexistente	Em âmbito regional
PJG	Vender direto para o consumidor	Comercializa frango caipira e maracujá	Utilizado nas rotinas diárias	Inexistente	Em âmbito municipal
AF	Oferecer produtos de qualidade	Comercializa chuchu, rapadura, açúcar mascavo e melado.	Incorpora nos dois contextos (agricultura e agroindústria)	Inexistente	Em âmbito municipal

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 Fase 2: Processo de Negociação do Prestador com os Produtores Rurais

Quando é elaborada uma proposta de prestação de serviço por meio de um projeto de extensão, os professores o submetem em forma de demanda espontânea, sem financiamento, sem ônus para a Instituição. Essa tramitação interna é necessária para institucionalizar a carga horária em ações de extensão a ser cumprida pelos professores efetivos.

Posteriormente a mesma proposta de prestação de serviços poderá ser submetida em forma de projeto a editais externos em busca de fomento que subsidie na execução. A Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Mato Grosso, (FAPEMAT) é o órgão que financia projetos e programas de extensão. No entanto, o suporte da Fundação foi iniciado apenas em 2012, anterior a esse período, as pesquisas de extensão ocorriam sem recursos financeiros.

Os professores não informam o departamento sobre o processo de negociação com os produtores. Comumente explicam apenas ao produtor o objetivo da proposta de trabalho e as possíveis dificuldades que terão para concluir a prestação de serviço. Como exemplo a questão dos deslocamentos até as propriedades que é uma barreira que está atrelada a carência de recursos financeiros para a continuidade dos trabalhos, tendo em vista que não é cobrada nenhuma contrapartida do produtor rural.

Apesar da escassez dos recursos físicos e financeiros, o prestador considera como fatores importantes a capacidade de atendimento, o relacionamento confiável com o produtor e o acesso às informações. Faz uso apenas dos recursos intelectuais, os conhecimentos dos professores nas diversas áreas: fruticultura, olericultura, entomologia, patologia.

Para a efetivação da contratação, apenas informam aos produtores às atividades que serão desenvolvidas na propriedade.

O quadro 25 resume a síntese das evidências encontradas nessa fase.

Quadro 25 - Processo de negociação dos prestadores do curso de agronomia e produtores rurais

Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
Capacidade de atendimento	Incapacidade de atendimento das comunidades rurais previstas no início da proposta	- Relacionamento com o cliente de forma confiável. - Acesso às informações	Visita na propriedade e conversa informal	- Interrupção do serviço em algumas comunidades - Expectativa do serviço por parte do produtor maior que o previsto.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.4 Fase 2: Processo de Negociação dos Produtores Rurais com os Prestadores

De acordo com os proprietários dos empreendimentos rurais não houve formalização concreta por meio de documentação, nem mesmo cópia do projeto institucionalizado na UNEMAT. As atividades eram específicas para pesquisa e por isso também não houve nenhuma cobrança de valor para prestar o serviço.

Os produtores disseram que o prestador JRR trouxe orientações específicas relacionadas à entrega de produtos para a merenda escolar. Informou na época o que estava desenvolvendo e o tempo que teria disponível para orientar cada produtor nas adequações. Ratificaram que as atividades desenvolvidas auxiliaram para a entrega de produtos no programa PAA, mas anteriormente já haviam desenvolvido outras atividades em suas propriedades.

De maneira uniforme é consenso entre os produtores o recebimento do serviço de assistência técnica sem cobrança e a não formalização das ações. Na sequência, o quadro 26 apresenta a síntese das principais características do processo de negociação com os produtores rurais.

Quadro 26 - Processo de negociação dos empreendimentos rurais e os professores do curso de Agronomia

Produtor	Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contrataçã o	Resultados indesejados
JM	Que a assistência técnica fosse mantida até o término da proposta de trabalho para que os produtores conseguissem adequar a produção para entregar no programa PAA	Não teve nenhum fato indesejado.	- Relacionamento prestador e cliente. -Acesso às informações.	Informal	Não houve
PJG	Receber orientação técnica para melhorar o negócio	Acadêmicos que pisaram na plantação	Relacionamento com o prestador – professor - informalidade	Informal	Não conseguir entregar no PAA sem capital de giro para aguardar o prazo de recebimento
AF	Orientação técnica não só para a entrega no PAA, mas em termos gerais.	Não houve	Relacionamento, aprendizagem	Informal	Não houve

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.5 Fase 3: Provimentos de Insumos pelos Prestadores e Clientes

Essa fase refere-se aos insumos necessários para que o serviço fosse prestado. No entanto, na prestação de serviços de assistência técnica não se fez uso de insumos, mas de recursos financeiros e intelectuais conforme disposto no quadro 27.

Quadro 27 - Recursos utilizados pelos prestadores do curso de agronomia durante a execução do projeto PAA

Itens alocados	Mais importantes
Passagens e despesas com locomoção= 400,00 Material de consumo = 4.600,00 TOTAL= 5.000,00	Qualificação e conhecimento técnico dos professores

Fonte: Pesquisa de campo.

4.2.6 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço em Assistência Técnica

Nessa fase o prestador JRR relata que a prestação de serviço de assistência técnica é desenvolvida com visão de resultados em longo prazo. Porém a entrega ocorre simultânea com o serviço, porque a principal ferramenta é a informação.

Em conjunto com os acadêmicos o prestador JRR usava a estratégia do diálogo com o produtor sem promessas de soluções rápidas. Juntos, produtor, acadêmicos e professores diagnosticavam as doenças que apareciam na lavoura e dialogavam as possibilidades de correção. Recomendavam aos produtores que trocassem informações com outros produtores de outras comunidades que haviam passado pelo mesmo tipo de dificuldade na produção. Dessa forma, com as trocas de experiências, poderiam resolver os problemas.

De acordo com a metodologia adotada os produtores encontravam soluções em grupos para problemas comuns e a entrega do serviço ocorria simultaneamente com a prestação do serviço. O quadro 28 sintetiza as principais evidências do sistema de entrega ocorrido durante a prestação de serviços de assistência técnica pelos professores de agronomia.

Quadro 28 - Evidências empíricas do sistema de entrega realizado pelos prestadores do curso de agronomia e produtores rurais

Aprendizagem do cliente	Mídias utilizadas	Sistema de entrega
O cliente aprende e aplica	Presencial	Ocorre simultaneamente com o serviço de assistência técnica (informações ao produtor)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.7 Fase 4: Percepção dos Produtores sobre o Sistema de Entrega da Prestação de Serviço em Assistência Técnica

O produtor JM destaca que a assistência técnica contribuiu de várias formas para a gestão do seu negócio, agregando novos conhecimentos. Relatou que a prestação de serviço incluiu área fora do assentamento, em propriedades com características de agricultura familiar. Os contatos com os prestadores ocorriam por telefone e presencial.

O produtor PJG disse que conheceu os trabalhos de assistência técnica que o curso de agronomia vem desenvolvendo na região através dos professores. Desconhece se a UNEMAT tem divulgado esses trabalhos, pois não utiliza nenhuma mídia no contato com o prestador. Quando receberam os alunos em sua propriedade o primeiro contato foi feito pelo próprio

professor presencialmente. Apesar de não ter permanecido com a comercialização por meio do canal PAA, reconheceu o aprendizado com as orientações recebidas.

Diferente dos dois produtores rurais, o produtor AF possui o hábito de contatar os professores da agronomia, de frequentar o campus da universidade para solicitar orientações, conforme a sua necessidade. Relata que o acesso ocorreu de forma tranquila, devido ter cursado Administração na UNEMAT. Descreve que o serviço que o JRR desenvolveu na sua propriedade permitiu troca de conhecimentos durante os encontros de serviço. Além disso, as orientações não só contribuíram no processo produtivo, mas também, gerou oportunidade de mais um canal de comercialização. Os contatos ocorriam por telefone e presencial. O quadro 29 resume os principais atributos ocorridos no sistema de entrega dos empreendimentos rurais.

Quadro 29 - Percepção dos produtores quanto aos atributos do Sistema de entrega da prestação de serviços de assistência técnica pelos professores do curso de Agronomia

Produtor	Aprendizagem do cliente	Mídias utilizadas	Sistema de entrega
JM	Houve aprendizagem	Contato telefônico; Maior parte de forma presencial	Ocorreu simultaneamente com o serviço. Pela equipe de professores/alunos.
PJG	Houve aprendizagem	Forma presencial	Ocorreu simultaneamente com o serviço (Professor e alunos).
AF	Houve aprendizagem	Contato telefônico; Maior parte de forma presencial	Ocorreu simultaneamente com o serviço (professor e alunos).

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.8 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Assistência Técnica

O prestador JRR frisou que talvez os produtores tenham criado uma expectativa bem maior em relação ao serviço de assistência técnica. Esperavam, pois a solução de todos os problemas com a ida dos professores e técnicos nas propriedades.

Após a percepção dos acadêmicos e professores da realidade daquele contexto pesquisado, no final do semestre, os alunos retornaram à comunidade e apresentaram os resultados. O primeiro foi o diagnóstico geral do assentamento, depois o diagnóstico geral da produção. Posteriormente os produtores solicitaram palestras sobre determinadas culturas que tinham no assentamento e orientação quanto ao problema de erosão. Então os alunos prepararam trabalhos com essas temáticas e os apresentaram.

Apesar de não ter gerado um produto específico ao cliente, pela equipe de prestadores, foram elaborados relatórios finais para a Pró-reitoria, devido à exigência institucional e resumos dos resultados com apresentação em congressos. O quadro 30 apresenta os principais resultados obtidos com a prestação do serviço de assistência técnica aos produtores rurais.

Quadro 30 - Resultados obtidos através da prestação de serviço pelos professores do curso de agronomia

Produtos gerados	Serviços gerados
Relatórios finais para a Pró-reitoria Resumos dos resultados em congressos	Assistência técnica Palestras desenvolvidas pelos acadêmicos

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.9 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Assistência Técnica na Percepção dos Clientes

O produtor JM enfatizou que o trabalho fluiu resultados e que a universidade está no caminho certo. Destaca que os serviços prestados pelos professores do curso de Agronomia ajudaram com incentivos. Ainda, além das orientações na organização da produção, foi possível o acesso ao um novo canal de comercialização.

Já o produtor PJG, mostrou insatisfação em relação à dificuldade de se organizar para adequação ao PAA. Apesar disso, reconhece a importância das orientações recebidas que contribuiu em outras áreas do seu negócio.

Em relação ao produtor AF, é possível dizer que este reconheceu o ganho com as visitas dos professores em sua propriedade, referenciando a troca de conhecimentos e a facilidade no repasse dos saberes.

Diante das abordagens em contextos diferenciados, cada produtor expôs de maneira generalizada os resultados obtidos com a assistência técnica. O quadro 31 apresenta os derivados dessa prestação de serviços.

Quadro 31 - Resultados obtidos pelos empreendimentos rurais através do serviço prestado pelos professores do curso de Agronomia

Produtor	Produtos gerados	Serviços gerados
JM	A ideia para a efetivação da entrega no PAA	Assistência técnica
PJG	A proposta de trabalho, mesmo que esporádica.	Assistência técnica
AF	As experiências dos professores	Assistência técnica

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.10 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores do Curso de Agronomia

O serviço de assistência técnica prestado aos produtores rurais tinha como exigência institucional um controle das ações o qual deveria ser enviados semestralmente a PROEC. No entanto não foi realizado nenhum fechamento das ações com os produtores. Contudo, o prestador JRR pressupõe que os produtores estejam aguardando seu retorno da qualificação de doutorado para retomar as ações com orientações nas propriedades.

O prestador não utiliza nenhuma ferramenta de controle e avaliação do serviço prestado junto aos produtores, mas apesar das dificuldades quanto ao acesso dos recursos físicos e financeiros, o prestador acredita estar desenvolvendo uma assistência técnica de qualidade, subsidiando na argumentação da qualificação da equipe de prestadores. E mesmo não tendo avaliado os serviços junto aos produtores, os controles das ações foram registrados no instrumento de acompanhamento das atividades, exigidos pela instituição. O quadro 32 apresenta o resumo de como foi controlado e avaliado a prestação de serviço de assistência técnica pelos professores.

Quadro 32 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelo curso de Agronomia na execução do projeto PAA

Produtividade cliente	Satisfação do cliente Percepção do provedor	Recuperação do serviço	Desempenho do serviço prestado
Fornecendo informações	Manifestaram satisfação	Não houve	Satisfatório mas reconhece que poderia ter sido melhor

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.11 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestados pelos Professores do Curso de Agronomia na Percepção dos Clientes

Essa fase permitiu diagnosticar a existência de falhas na prestação do serviço e as medidas usadas para avaliar o desempenho dos prestadores. Para subsidiar nessa análise foram investigadas as dimensões: (i) flexibilidade, (ii) confiabilidade, (iii) responsividade, (iv) segurança, (v) empatia, (vi) tangibilidade, (vii) qualidade percebida, (viii) valor percebido, (ix) satisfação, (x) recuperação do serviço prestado erroneamente e (xi) intenção de recompra por parte do cliente.

Na exploração da dimensão *Flexibilidade* é consenso entre os produtores que os prestadores alteravam atividades agendadas anteriormente. Porém, ligavam comunicando a nova data e horário. O produtor PJG relatou que sempre recebia o grupo (professores e alunos) sempre que era possível. No entanto, houve situações em que o grupo chegou à propriedade e não foi atendido, tendo que retornar outro dia. Já o produtor AF informou que nunca ocorreu situação de solicitar aos professores e/ou alunos que retornassem outro dia. Informou também que já precisou solicitar que aguardassem, em razão de estar sendo desenvolvido algum trabalho naquele momento, sem que isso fosse um problema. Ainda, ressaltou que os horários acertados foram durante período da produção, mas, apesar disso, convenientes.

No que tange à *Confiabilidade* referente ao serviço recebido, houve concordância entre os produtores, em relação às informações para os professores, não havendo desconfiança em nenhum momento, pois tinham como referência a universidade. Além de ter sido prestativos, quando tinha alguma dúvida sempre era orientado como fazer. Acreditam que os professores tenham cumprido os objetivos propostos, porque quando chegavam às propriedades, explicavam que o objetivo naquele momento era orientá-los sobre a entrega de produtos pelo PAA. E focaram nisso, faziam outros trabalhos com os alunos, como pesquisas, mas o foco era auxiliar os produtores na adequação da produção para entregar na merenda.

Em se tratando da *Responsividade* os produtores JM e AF relataram que a PS dos professores ajudaram no negócio, pois além do pronto atendimento para a orientação para entrega de produtos na merenda, fizeram a indicação para o responsável no PAA do município a comprar mercadoria dos produtores da comunidade.

Além dos conhecimentos adquiridos com as trocas de informação, os prestadores fizeram um mapeamento das propriedades demonstrando o potencial de entrega de cada tipo de produto. Esse resultado foi apresentado a todos os envolvidos na associação com intuito de fortalecer o grupo.

O produtor PJG reconheceu que houve *responsividade*, por parte dos prestadores e alunos, pois eram responsáveis por aquilo que propuseram a fazer. E quando estavam na propriedade, o tempo gasto com as orientações era suficiente para tirar as dúvidas durante os encontros de serviços. Tomavam para a si responsabilidade dos questionamentos e traziam as soluções.

Quanto à questão da *Segurança*, foi observado pelos produtores que as operações do prestador de serviço mereciam confiança. Os professores eram capacitados para prestar a

assistência técnica, transmitindo segurança logo no início que começaram a explicar sobre o programa PAA.

O Sr. PJG demonstrou se sentir seguro em trabalhar com os professores do curso de agronomia. Quando solicitava informação em casos de dúvidas, principalmente em relação ao projeto da merenda, os professores faziam-no sentir valorizado em informar, em contribuir com a pesquisa. A confiança era transmitida quando os prestadores estavam orientando, percebeu que era capacitado, o que era falado, compreendia.

No que tange a dimensão **Empatia** relataram que, muitas vezes era divertido, pois era propiciado um ambiente descontraído e agradável. Falaram que gostam da presença dos professores nas propriedades, pois em casos de dúvidas, os professores as sanavam. Mesmo quando não tinham a resposta no momento, eles buscavam e traziam outro dia. Quanto ao suporte da coordenação do curso de agronomia, é consenso entre eles a inexistência do acompanhamento nos trabalhos dos professores. Durante a prestação do serviço os professores os tratavam de forma atenciosa, mostrando interesse pelas suas questões.

Ao questionar sobre a **Tangibilidade**, os resultados concretos, a fonte de contato e pagamentos, os produtores expuseram que a aprendizagem é o maior ganho que ocorreu e quando os professores explicavam compreendia o que era preciso ser feito. Considerando a tangibilidade no quesito resultados efetivos, fonte de contato, pagamentos, os produtores demonstraram que é o exercício da prática das etapas a serem cumpridas para entrega dos produtos na merenda. Reconheceram que a forma que foi prestada o serviço pelos professores do é diferenciado do mercado e apresentando **Qualidade**.

Quanto ao **Valor percebido** com os resultados do serviço o produtor JM atribuiu nota 9,0 e o produtor AF aplicou nota 8,0 justificando que percebem os ganhos significantes no negócio com a assistência técnica recebida. Já o produtor PJG conferiu uma nota 7,0 e argumentou que poderia ser melhorada a forma como ocorreram os trabalhos, apresentando média qualidade, referindo à ausência de um professor responsável em acompanhar os alunos na propriedade (pronto atendimento). Diante dessas argumentações, foi observada a interferência na **Satisfação** apenas do produtor PJG que manifestou não ter ficado plenamente satisfeito com os resultados.

Há concordância entre os produtores JM e AF a inexistência de **Recuperação do serviço** devido não reconhecerem falhas durante o processo. Todavia, o Sr. PJG apontou as falhas ocorridas sem a tentativa de acerto dos professores, reconhecendo a insuficiência de mão de obra na universidade para a assistência técnica.

Diante das argumentações dos produtores beneficiados com o serviço de assistência técnica, mesmo que não tenham registrado formalmente ou comparado os resultados com alguma ferramenta, torna-se claro que o serviço proposto no início das atividades foi cumprido, em consequência manifestaram o interesse (*Recompra*) da continuidade da assistência técnica. A seguir o quadro 33 apresenta a abreviação dos principais fatores elencados pelos produtores rurais na fase de controle e avaliação do serviço prestado.

Quadro 33 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelos professores do curso de Agronomia na percepção dos produtores

Produtor	Produtividade do prestador (percepção do cliente)	Satisfação do cliente	Recuperação do serviço	Desempenho do serviço prestado	O serviço Possui qualidade (NOTA)	Apoio da coordenação curso
JM	Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento dos professores	Plenamente satisfeito	Não houve necessidade	Sim pelos resultados, efetivação da entrega no PAA	Sim, possui qualidade NOTA 9,0	NÃO
PJG	Poderia ter sido melhor se houvesse mais professores para acompanhar os alunos.	Poderia ter sido melhor	Não ocorreu	Entrega no PAA, foi esporádica, mas ocorreu por meio das orientações dos prestadores.	Sim, média qualidade NOTA 7,0	NÃO
AF	Comprometimento dos professores alunos	Satisfeito	Não houve necessidade	Efetivação da entrega no PAA	Sim Nota 8,0	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.12 Fase 7: Relacionamento Prestador e Clientes

O relacionamento com os produtores rurais é visto pelo prestador como bom, contribuindo para que houvesse resultados. Através da facilidade de relacionar com os produtores é que foram possíveis as realizações dos diagnósticos do que eram produzidos, como os produtores plantavam como eram as estruturas. No entanto, após o afastamento do prestador JRR para o doutorado não foi possível dar sequência no serviço de assistência

técnica. Acredita que o relacionamento com os produtores rurais às vezes pode ser prejudicado pela não continuidade das ações iniciadas e não concluídas.

O prestador JRR relatou também que antes do término da proposta de trabalho em assistência técnica, reeditou novas ações para dar continuidade a assistência técnica em forma de programa de extensão, sendo aprovada pelo Ministério da Educação (MEC) possibilitando a aquisição de um veículo. As novas ações envolviam os professores do curso de enfermagem que deveriam fazer palestras sobre o uso dos agrotóxicos nas propriedades e aferição da pressão arterial.

Expôs que apesar das dificuldades pela escassez de recursos e pela falta do suporte da instituição para poder atuar melhor e com maior tempo nas comunidades rurais, acredita que a relação com os produtores rurais continua boa, devido às manifestações dos produtores quanto a continuidade dos trabalhos nas propriedades. Informou ainda que ao retornar com as atividades de extensão irá programar ações mais extensas e efetivas. A expectativa do prazo já estava prevista quando elaborou o programa de extensão. No entanto, quando o programa de extensão recebeu o recurso do MEC, foi no período que teve que se afastar para o doutorado. Quando retornar pretende continuar trabalhando nesse mesmo contexto.

O quadro 34 apresenta a síntese dos principais fatores presentes no relacionamento entre professores do curso de agronomia e produtores rurais.

Quadro 34 - Relacionamento com os produtores rurais durante o serviço prestado pelos professores do curso de administração

Fatores	Prestador
a) Relacionamento	Informal
b) Normas formais e informais do relacionamento	Não há regras
c) Valores compartilhados	Aprendizagem
d) Qualidade do Relacionamento	Há qualidade, e há acesso para novas prestações de serviços.
e) Força do Relacionamento	Credibilidade, confiança, abertura para novos trabalhos.
f) Relacionamento interpessoal	Sempre com o produtor rural, o proprietário.
g) Sistema de gerenciamento da relação	Relatórios finais da proposta de assistência técnica para a PROEC
h) Fidelidade do cliente	Não há devido à especificidade do serviço
i) Fatores e barreiras para troca do provedor (preço, praça, regulamentação).	Escassez de mão-de-obra no período solicitado

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.13 Fase 7: Relacionamento com os Prestadores na Visão dos Produtores Rurais Atendidos com o Serviço de Assistência Técnica

Nessa fase os três produtores evidenciaram em consenso que a informalidade no relacionamento com os professores do curso de agronomia é algo positivo. Ratificaram a não necessidade de normas ou regras para que a prestação de serviço ocorresse. Demonstraram que o relacionamento informal contribui, dando-lhes liberdade para o acesso quando precisavam.

O produtor JM além de citar a ausência de normas e regras do relacionamento com os professores, disse que possui total liberdade para ligar para os professores quando necessitar. Considerou que o relacionamento entre ambos possui qualidade, avaliando como vantajoso, pois reconhece os trabalhos tenham trazidos resultados. Quanto à relação com outros fornecedores, caso tivesse que pagar pelo serviço dos professores da UNEMAT, ou outro fornecedor ficaria com os dois, pois reconhece a utilidade de ambos.

O produtor PJG avaliou o relacionamento com os professores, como informal de amizade. Relatou que ao encontrar os professores em locais diferentes, fora do horário de serviço, sente-se à vontade para iniciar uma conversa informal, amigável.

No entanto, frisou que essa relação poderia ser melhorada, mas que também não tem feito nada para que melhore. Gostaria de receber visitas mais frequentes dos prestadores do curso de agronomia em sua propriedade, que houvesse uma sequência. Indicou que normalmente quando encerram as ações de uma proposta de serviço, os prestadores também cessam as visitas. Desse modo, precisa aguardar a elaboração de novas propostas para que reapareçam na propriedade.

O produtor PJG não registrou as experiências, guardando apenas na mente. Quanto à fidelidade com os prestadores do curso de agronomia, mesmo sabendo que há cursos oferecidos pelo SEBRAE e órgãos da prefeitura, caso tivesse que escolher entre a UNEMAT e os outros órgãos que oferecem o mesmo serviço, optaria pelos prestadores do curso de agronomia da UNEMAT.

O produtor AF evidenciou que o relacionamento com o prestador possui qualidade e cria valor para a universidade e para ele. Reconheceu que durante o período em que esteve parado com a produção, para atender os professores, foi um tempo gasto para aprender, considerando um benefício. Ainda, se pudesse colocar tudo em uma balança, o tempo despendido, sem produção, em uma relação de benefícios adquiridos, mencionou que há um equilíbrio.

Em conformidade com os demais produtores, o AF também não registrou as experiências adquiridas. Não existe um gerenciamento dessas informações, as experiências do contato diário foram registradas somente na memória das pessoas. Em relação à concorrência desse mesmo serviço com outros fornecedores, caso tivesse que pagar, o produtor faria cotação.

Quanto à existência de força no relacionamento, com os prestadores do curso de agronomia, apesar de ser informal acredita haver sim, pois compartilharam valores quando ocorreu a troca mútua. Em relação às contribuições, em vez de esperar pelo serviço, é ele quem faz o contato com os professores da universidade, quando necessita.

Em abreviação, o fator de instabilidade das frequências dos prestadores nas propriedades pós entrega de um serviço é vista como a principal barreira do relacionamento. No entanto, esse fator não interfere na qualidade do relacionamento, devido à aplicabilidade dos conhecimentos teóricos. O quadro 35 apresenta as principais características do relacionamento entre prestadores e produtores rurais.

Quadro 35 - Demonstrativo do relacionamento entre prestadores do curso de agronomia produtores rurais

Produtor	Relaciona- mento	Normas, Regras formais e informais do relaciona- mento	Valores compar- tilhados	Qualidade do relacio- namento	Força do relacio- namento	Relaciona- mento interpessoal	Sistema de Gerenciamento da relação	Fidelidade do cliente	Fatores e Barreiras para troca do provedor (preço, praça, regulamentação)
JM	Informal	Não há regras	Aprendizag em atrelada à prática	Positivo para o curso de agronomia e universidad e	Credibilid ade com abertura para novas propostas de trabalho	Direto com o professor	Incorporação do aprendizado na prática	Manteria a parceria UNEMAT e SEBRAE	Não trocaria
PJG	Informal	Não há regras	Aprendizag em atrelada à prática	Positivo para ambos	Credibilid ade com abertura para novas pesquisas	Direto com o professor	Não gerencia	UNEMAT	Inconstância dos prestadores, mas não trocaria.
AF	Informal	Não há regras	Aprendizag em atrelada à prática	Positivo para ambos	Credibilid ade com abertura para novas assistência s técnicas	Direto com o professor	Somente na memória.	UNEMAT	Não trocaria

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Caso 3 - Prestador do Curso de Ciências Contábeis e o Respetivo Cliente

O serviço de assessoria, prestado por professores do curso de Ciências Contábeis é oriundo do projeto de extensão denominado Captação de recursos e gerenciamento de projetos: Apoio à Associação de mulheres rurais Frutos do Vale (AMFRUVALE).

A ideia inicial para prestar o serviço em assessoria surgiu da professora Cleci Grzebieluckas (CG) em razão de ter observado uma forte demanda das organizações por recursos e, também; pela oferta de recursos por parte de alguns órgãos do governo. No entanto, para acessar as portarias era necessária a elaboração de projetos fazendo tal solicitação. Sobre isso, aponta-se que os representantes das organizações tinham algumas dificuldades, dentre elas, escrever um projeto e realizar a prestação de conta.

A formatação da proposta de prestação de serviço em assessoria foi direcionada inicialmente a um grupo de mulheres que trabalhavam com artesanato, “A associação Mandala Viva”. No entanto, quando iniciou o auxílio foi notado que a associação tinha problemas estruturais e burocráticos (ausência de registros nas atas, o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e a inscrição estadual), desatualizados.

Diante da inadequação documental do grupo Mandala aos editais vigentes e da necessidade do cumprimento do cronograma de trabalho da proposta institucionalizada na UNEMAT para comprovação das ações em extensão, a prestadora CG teve que buscar outra organização que contemplasse as ações da proposta de assessoramento.

Apesar das dificuldades iniciais por parte da equipe de prestadores, em tempo identificou uma Associação de Mulheres Rurais Frutos do Vale (AMFRUVALE) que foi contemplada com o serviço de assessoria. A AMFRUVALE está localizada numa comunidade denominada “Bezerro Vermelho” e possuía as documentações exigidas, estando apta a concorrer, conforme exigências dos editais.

A associação produz doce e conservas e está no mercado a 06 (seis) anos. Iniciou com o grupo de produção em 2011, mas apenas em 2013 se efetivou como uma associação de mulheres produtoras. Consideram as atividades de produção como um negócio porque objetivam fins lucrativos, por meio da comercialização.

4.3.1 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias do Prestador

Após a equipe de prestadores, vistoriar as documentações exigidas nos editais, deu início às orientações para a escrita do projeto direcionado a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). O objetivo do grupo de mulheres da AMFRUVALE era adquirir recursos para a compra de uma despulpadora de frutas e toda a infraestrutura necessária para instalação da mesma, objetivando ampliar o negócio de produção de doces e conservas.

Ao averiguar detalhadamente o edital da CONAB, foi identificado um item que valia pontos se o grupo tivesse entregado produtos para o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) ou para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). No entanto, o grupo não tinha efetuado a comercialização em nenhum dos programas. Diante desse fato, a prestadora CG ligou para um dos responsáveis na CONAB do município recebendo a informação de que a AMFRUVALE deveria enviar o projeto para concorrer, não garantindo a aprovação do mesmo. Então, o grupo de mulheres submeteu o projeto, mas não conseguiram a aprovação.

Os avaliadores da CONAB enviaram um e-mail para a representante da AMFRUVALE além de disponibilizarem as informações no site, informando que o projeto da associação não atingiu a pontuação necessária para aprovação.

Em revisão do projeto da associação pela equipe de assessoria, confirmou-se que a pontuação necessária referia ao item da não comercialização de produtos juntos aos programas institucionais. Diante da não aprovação, a assessoria foi desenvolvida ficando pendente a etapa da prestação de contas.

A prestadora CG julgou que o serviço de assessoria foi gratificante e caso tivesse sido aprovado o projeto de captação de recursos, teriam atingido os objetivos propostos na proposta de prestação de serviço. Evidenciou ainda a existência de recursos disponíveis nos canais do governo, e a falta de organização interna das associações para terem condições de acessá-los. Ajuizou ainda que o problema dos editais consiste na exigência de inúmeros documentos que as associações geralmente não possuem organizados.

Diante da abordagem de como ocorreu o processo de prestação de serviço em assessoria é possível diagnosticar que as opções estratégicas estão direcionadas para o atendimento da demanda atrelada ao cumprimento de horas de trabalho com ações de extensão.

Como fatores estratégicos a prestadora CG considerou a qualificação profissional dos prestadores, os acadêmicos bolsistas que participaram das atividades. Quanto aos recursos

financeiros, a equipe obteve suporte da FAPEMAT (disponível no quadro 41). Quanto à orientação do serviço para uma entrega de excelência, considera o entendimento das necessidades e desejos das associações/clientes e as especialidades dos prestadores na área contábil. O quadro 36 apresenta as principais características do desenvolvimento de estratégia dos professores do curso de ciências contábeis para prestar o serviço de assessoria.

Quadro 36 - Desenvolvimento de estratégias dos professores para prestar o serviço de assessoria

Opções estratégicas	Fatores estratégicos	Orientação para o serviço	Orientação para o mercado
Demanda externa e cumprimento da carga horária em extensão	Mão-de-obra qualificada, bolsistas, recursos financeiros (FAPEMAT).	E orientada para a entrega de um serviço específico, (área contábil).	Mantem atualizada os contextos: anseios das organizações versus oferta de recursos

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelas Produtoras da Associação AMFRUVALE

A entrevistada é a Sr^a Lídia Nunes Ferreira de Paula (LP), associada, produtora rural, professora pedagoga, aposentada. Reside na comunidade Bezerro Vermelho desde 2006. É uma comunidade formada com recursos do crédito fundiário e é neste local que a AMFRUVALE está localizada.

Em termos de estratégia o grupo de produtoras rurais é organizado e recebe suporte da Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento (SEAPA). Possui como meta o crescimento do negócio e por isso permite abertura para mudanças em seu processo interno com a aceitação do serviço de assessoria.

Na arguição da associada LP a mesma relatou que o diferencial competitivo do grupo consiste na fabricação de produtos sem conservantes e com o serviço de assessoria aprenderam como captar recursos para melhorar a estratégia existente, buscando aumentar a clientela. O quadro 37 apresenta a síntese das estratégias da Associação de mulheres produtoras rurais.

Quadro 37 - Desenvolvimento de estratégias da AMFRUVALE que recebeu assessoria dos professores do curso de Ciências Contábeis

Opções estratégicas	Serviços internos	Utilização do serviço	Contexto da estratégia com o prestador	Contexto da estratégia no mercado
- Manter o diferencial de produção existente; - Expandir a demanda	Produzem e comercializam doces e conservas	Na gestão financeira da associação	Inexistente	Em âmbito regional

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.3 Fase 2: Processo de Negociação da Prestadora com a Associação AMFRUVALE

O primeiro contato com a associação AMFRUVALE ocorreu por telefone com o presidente da associação. Posteriormente, presencialmente, onde as produtoras da comunidade rural se organizavam para receber a equipe de prestadores que apresentou a proposta de trabalho.

Diante da inadequação da primeira associação contatada, o grupo de professores percebeu que ao conhecer a realidade de cada associação, era necessário alterar o cronograma da proposta previsto anteriormente. Exigiu da equipe um desenvolvimento de ações antagônicas ao planejado. Em vez de auxiliar a associação na escrita do projeto de captação de recursos tiveram que incluir uma atividade que foi a busca por editais que beneficiavam a estrutura organizacional vigente. Diante disso, elencou como fatores importantes o relacionamento com os representantes dessas organizações e o acesso as informações para ajustes no plano de trabalho.

Para o registro da contratação do serviço de assessoria foi disponibilizado uma cópia do projeto de assessoria institucionalizado na Universidade.

Quanto à remuneração, o serviço de assessoria não foi recompensado pela AMFRUVALE, mesmo porque o objetivo maior dos prestadores era desenvolver as atividades de extensão. O quadro 38 apresenta as principais evidências identificadas no processo de negociação com a associação.

Quadro 38 - Processo de negociação referente o serviço de assessoria prestado pelos professores do curso de Ciências Contábeis na AMFRUVALE

Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
Prestar o serviço e concluir as etapas da proposta de trabalho	Insuficiência mínima de Infraestrutura por parte das associações para receber o serviço.	- Relacionamento entre prestador e associados. - Acesso às informações.	Cópia do projeto institucionalizado	-A associação apta para participar dos editais não obteve êxito com a aprovação do projeto de captação de recursos -Não concluir a segunda etapa da assessoria (prestação de contas) -Demanda maior que a oferta dos serviços

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.4 Fase 2: Processo de Negociação das Associadas com os Prestadores

Quanto ao processo de negociação para a contratação do serviço de assessoria para captação de recursos, pelas associadas ocorreu por intermédio de uma professora do curso de administração.

A associada relatou que não é cobrado honorário quando os professores prestam serviços nas propriedades ou mesmo quando auxiliam de outra forma na associação. Quando chegam às propriedades, observam a necessidade, como por exemplos: orientação para organizar o caixa ou levantamento dos custos, mas não cobram por esses serviços.

Além da gratuidade pelos serviços recebidos, destacou que quando é iniciado algum trabalho pelos professores, não é formalizado contrato. Ocorreu apenas uma conversa informal, sendo comunicado, o tempo e os horários. Raramente apresentam um documento por escrito constando a prestação de serviço com pedido de aceitação.

Após o esclarecimento por parte da prestadora ao grupo de associadas de como seriam desenvolvidas as atividades, as produtoras manifestaram o anseio de permanecer no projeto até o prazo estipulado no cronograma. No entanto, a assessoria não foi concluída devido a não aprovação do projeto de captação de recursos pela CONAB.

Apesar da não aprovação do projeto, os professores continuaram dando suporte ao grupo de mulheres com informações para ajustes na elaboração de novos projetos.

O quadro 39 apresenta a síntese das principais características do processo de negociação descrito pela associada.

Quadro 39 - Processo de negociação da AMFRUVALE com os professores do curso de Ciências Contábeis

Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
Que a assessoria fosse mantida até o término da proposta de trabalho.	A não aprovação do projeto pela CONAB	-Relacionamento entre associadas e prestador -Disponibilidade das informações,	Informal	A não aprovação do projeto pela CONAB

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.5 Fase 3: Provimentos de Insumos pelos Prestadores e Associadas

Para que a prestação de serviço em assessoria ocorresse foi necessária à busca de recursos tendo em vista que as associações não remuneraram os prestadores. Os desembolsos foram custeados pela FAPEMAT conforme evidenciado no quadro 41

Normalmente as organizações que recebem os serviços prestados por professores da UNEMAT não efetuam pagamentos, em alguns casos pode ocorrer à contrapartida da prestação de serviço através de permutas de equipamentos ou utensílios que ao final do término da PS são transferidos para o patrimônio da instituição.

O quadro 40 apresenta a aquisição e alocação de recursos oriundos da FAPEMAT para que a assessoria fosse executada.

Quadro 40 - Aquisição de recursos junto a FAPEMAT para suporte da prestação de serviço em assessoria

Itens alocados	Mais importantes
Material de consumo = 10.370,00 Serviço de terceiros = 6.000,00 TOTAL= 16.370,00	Qualificação e Conhecimentos técnicos dos professores, estrutura organizacional formal, recursos financeiros, materiais utilizados no serviço.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.6 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço Em assessoria

Nesta fase a prestadora descreveu como ocorreu o processo da prestação de serviço de assessoria, expondo que houve aprendizado por parte das associadas e que a assessoria agregou conhecimentos para o grupo de mulheres, sendo perceptível pelas novas solicitações de assessoramentos junto aos professores de contábeis pela representante da mesma associação.

Apresentou também que demonstraram com clareza para as integrantes da associação as exigências dos editais, de forma que fosse possível a compreensão. Além das assessorias que ocorriam na zona rural (na associação) outras ocorreram no centro da cidade em Tangará, numa sala cedida na prefeitura municipal.

Além de aulas sobre as etapas de um projeto de captação de recursos, a equipe de prestadores ofereceu um curso de gestão financeira à comunidade, com intuito de subsidiar a etapa de prestação de contas após os desembolsos dos recursos que possam ser adquiridos. Os contatos durante a assessoria ocorreram por telefone e presencialmente na zona rural.

O quadro 41 resume as principais evidências presentes no sistema de entrega dos prestadores do curso de Ciências Contábeis.

Quadro 41 - Sistema de entrega do serviço prestado pelos professores do curso de Ciências Contábeis no projeto captação de recursos e gerenciamento de projetos

Aprendizagem do cliente	Mídias utilizadas	Sistema de entrega
Houve aprendizagem	Presencial e telefone	Ocorre simultaneamente com o serviço, pela equipe de prestadores e alunos.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.7 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço em Assessoria na Percepção da Associada

Quanto ao sistema de entrega, buscou identificar como a prestação de serviço foi desenvolvida. O serviço ocorreu por meio da interação com o grupo de mulheres, professores e alunos. Num primeiro momento foram solicitadas as documentações necessárias para compor as etapas exigidas no projeto de captação de recursos (Chamada pública BNDES – CONAB de 27/03/2014). Na sequência foi desenvolvido com o grupo o curso de gestão financeira que compreendeu a formação de planejamento financeiro e preços de venda.

Diante do evidenciado pela associada LP, o sistema de entrega ocorreu exatamente conforme descrito pela prestadora, sendo ratificado no quadro 42.

Quadro 42 - Características do sistema de entrega da prestação de serviços em assessoria na percepção da associada

Aprendizagem do cliente	Mídias utilizadas	Sistema de entrega
Houve aprendizagem	Telefone, e-mail, mas a maioria das vezes presencial.	Ocorreu simultaneamente com o serviço pela equipe de professores/ alunos.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.8 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Assessoria

Durante a execução da assessoria, surgiram novas necessidades da associação conforme apresentado anteriormente sendo necessário alterar o planejado, havendo dessa forma a flexibilidade por parte dos prestadores para atender o grupo de mulheres associadas. A equipe de prestadores era multidisciplinar permitindo a interação com outras áreas do saber, com profissionais de outros cursos. A prestadora CG ministrou 20 horas de aula de orientação de fluxo de caixa e de controle interno e uma professora do curso de administração forneceu 30 horas de um curso de formação de preço de vendas.

A assessoria gerou resultados concretos, mesmo com a negação de aprovação do projeto de captação de recursos, conforme mencionado anteriormente. Portanto, as associadas demonstraram satisfação em relação ao trabalho recebido. Durante os cursos, todos ministrados na zona rural, eram desenvolvidos atividades práticas com o uso das planilhas de controles financeiros. Ao término foi desenvolvido um relatório enviado a PROEC.

Os principais resultados obtidos com a prestação do serviço de assessoria pela associação AMFRUVALE consistiu na aprendizagem para elaboração de projetos e gestão financeira com os cursos de planejamento financeiro e formação de preço de venda. Aponta-se tal arranjo no quadro 43.

Quadro 43 - Resultados disponíveis para as associadas através do serviço de assessoria

Produtos gerados	Serviços gerados
Projeto de captação de recursos. Relatório final das ações enviadas a PROEC	- Assessoria na construção do projeto; -20 horas – curso de planejamento financeiro; -30 horas- curso de formação de preço de venda.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.9 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço em Assessoria na Percepção da Associada

Nessa fase foi relatado pela associada LP que uma das maiores contribuições com a assessoria foi à organização das documentações necessárias e exigidas para pleitear qualquer recurso em qualquer órgão de fomento. Citou também a questão do aprendizado do planejamento das despesas, gastos, percepção do lucro (fator antes não observado, anterior ao serviço de assessoria).

Evidenciou que atualmente estão controlando melhor a produção, observando as despesas e o retorno com cada produto. Afirmou que o serviço de assessoria tem contribuído com a estratégia do negócio que é o crescimento. E para crescerem compreendem a

necessidade de gerenciar melhor os custos, gastos de produção, tempo de produção, entre outros.

Destacou que com o aprendizado obtido com a assessoria lhes permitiram manter atualizadas as documentações da associação e pós-término da assessoria elaboraram um novo projeto que foi submetido a CONAB – BNDES, sendo aprovado. Por hora, as associadas estavam aguardando apenas a liberação dos recursos pelo banco. Frisou com veemência a importância de aprender a escrever projetos para captação de recursos, ensinamento recebido da assessoria. No quadro 44 estão dispostos os resultados gerados pela prestação de serviços dos professores de Ciências Contábeis.

Quadro 44 - Resultados obtidos pela AMFRUVALE por meio da assessoria

Produtos gerados	Serviços gerados
- Projeto de captação de recursos com assessoria - não aprovado. - Elaboração de um novo projeto - aprovado	Assessoria na construção do projeto; -20 horas – curso de planejamento financeiro; -30 horas- curso de formação de preço de venda.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.10 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores do Curso de Ciências Contábeis

O processo de prestação de serviço em assessoria ocorreu de forma parcial do que havia sido planejado na proposta inicial, ficando pendente a segunda etapa que correspondia à prestação de contas. Convém aqui lembrar que essa etapa não ocorreu devido a não aprovação do projeto e consequentemente a inexistência de entrada de recursos na associação, no entanto, subentende que não seja falha da prestação de serviço, mas inadequação da organização.

O prazo para execução das propostas de prestação de serviço oriundas de projeto de extensão na instituição, comumente é de 01 (um ano), podendo ser prorrogado para mais 01 (um) ano. Esse período foi julgado pela prestadora CG como insuficiente para as atividades previstas. Estimou que para avaliar com maior afinco os resultados de uma proposta de assessoria como foi elaborada, a mesma deveria ser reeditada. A justificativa de tal necessidade pode ser confirmada se a associação tivesse sido contemplada com o recurso, fazendo uso dele. Dessa forma, os prestadores precisariam de maior tempo para assessorar na prestação de contas e somente depois seria possível avaliar.

A prestadora CG explicitou que a instituição não possui uma métrica específica para avaliar o serviço prestado, mas pelos *feedbacks* das associadas e a demanda para novas

assessorias permitiu avaliarem como positivo os resultados da assessoria. Reforçou também como relevante a frequência e pontualidade das pessoas durante os cursos.

Demonstrou também que há outra forma para controlar e avaliar as ações em uma proposta de prestação de serviço por meio dos projetos de extensão: o relatório final enviado à PROEC. No entanto, reconheceu que não são registradas as insatisfações, devido à estrutura técnica do relatório. Admitiu que a medição da satisfação fosse complexa e que deveria haver um instrumento para auferir a satisfação, no entanto, nem o grupo de pesquisadores e nem a instituição não possui o instrumento que avalia a satisfação do associado.

Ainda descrevendo sobre os controles e avaliação, expôs que houve falha nessa etapa porque a equipe de prestadores não divulgou os resultados. Apenas fizeram o fechamento dos relatórios e encaminhou para as instancias (i) FAPEMAT, a fonte financiadora da proposta de assessoria e para (ii) PROEC, pró-reitoria de extensão da UNEMAT, comprovando as ações da carga horária de tempo gasto com a extensão.

Apesar das dificuldades em controlar e avaliar o serviço de assessoria devido não possuírem um instrumento, a prestadora CG avaliou como positivo os resultados adquiridos com a participação das associadas em todas as etapas da assessoria. O quadro 45 apresenta o resumo das evidencias presentes nessa fase.

Quadro 45 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelos professores do curso de Ciências Contábeis

Produtividade cliente	Satisfação cliente Percepção do provedor	Recuperação do serviço	Desempenho do serviço prestado
Fornecendo informações	Sim pela solicitação de novas assessorias	Não houve tentativa, devido à primeira associação “Mandala” não conseguir se adequar em tempo hábil para concorrer ao edital.	Sim pelos resultados

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.11 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestados pelos Professores do Curso de Ciências Contábeis na Percepção da Associada

Nessa fase buscou identificar como as membras da associação têm controlado e avaliado os serviços prestados pela UNEMAT em específico o serviço de assessoria investigado no momento.

No que tange a **Flexibilidade** avaliou que os professores foram flexíveis e comunicavam e remaravam novas datas em casos de imprevistos. Quanto aos horários, todos foram convenientes com o horário de funcionamento da associação, embora tenha ocorrido encontro de serviço fora do horário de produção para aprender sobre controles.

Quando questionado sobre a **Confiabilidade**, a associada disse acreditar que a assessoria cumpriu os objetivos definidos e que o serviço oferecido tanto pela prestadora e equipe, transmitiu confiança na época. Em relação à **Responsividade** durante a execução das atividades, tanto as associadas quanto a equipe de prestadores informavam os imprevistos, quando algum módulo de assessoria não fosse ocorrer e quando explicavam as informações eram apresentadas de maneira clara, permitindo a compreensão pelo grupo de mulheres. Frisou a apresentação de um cronograma por parte da prestadora CG onde detalhava as atividades e datas que ocorreria os módulos de assessoria e cursos. Pois os professores eram comprometidos e efetivos quanto ao que se propuseram a fazer.

Quanto ao prazo gasto para desenvolver os trabalhos, disse que ocorreu em um prazo suficiente que pudesse ser concluído. Destacou que a professora estava sempre disposta em responder as dúvidas durante a prestação do serviço, percebendo que estava capacitada para prestar o serviço, transmitindo **Segurança**. Além da professora CG evidenciou que todos os professores da equipe de assessoria demonstraram conhecimento para tirar as dúvidas do grupo, pois transmitiam conhecimento sobre o que ensinavam.

A **Empatia** foi predominante com o grupo de professores. No entanto, em relação a algum tipo de apoio da coordenação do curso, informou não ter conhecimento. Discorre que a prestador CG sempre aparecia na associação acompanhada de alunos e professores. Durante os treinamentos de como escrever um projeto e curso de gestão financeira, foram atendidos de forma atenciosa mostrando interesse pelo o que a associação necessitava no momento, captar recursos.

A associada LP ponderou que houve resultados concretos para a associação por meio da prestação de serviço de assessoria, a **Tangibilidade** foi levada em consideração, pois utiliza na prática o aprendizado adquirido, tendo o projeto de referência. Relatou também que sabe que os professores desenvolvem muitas atividades de extensão, todavia as informações são restritas, pouco divulgado o que é realizado.

“Quando a gente fica sabendo de algum trabalho que a UNEMAT oferece, é por outros professores, eles passam a informação, o que nós precisamos falamos. Pode ser que às vezes deve estar no site deles, mas para acessar o site, nós nem sempre temos acesso, mas sempre foi pelos professores mesmo. Nós é que não temos um acesso bem legível mesmo. Que algumas tem internet no celular e

outras não, como eu mesma não tenho. Só passam informação. Os resultados dessas prestações de serviços, eles são levados em consideração, nós aplicamos realmente na prática. Esse serviço tem contribuído realmente para o negócio tem contribuído e muito para nós. Serviço de qualidade, a nota é 9,0 (LP)”.

A associada LP percebeu o **Valor** na assessoria recebida, descreveu que o tempo despendido sem produzir os doces e conservas foi bem aproveitado durante os trabalhos de orientação e cursos, havendo um superávit entre sacrifícios e benefícios. Relatou ainda que os trabalhos desenvolvidos pelos professores da universidade que passaram pela associação são de **Qualidade**, em específico o de assessoria, deixando o grupo de mulheres plenamente **satisfeitas** com o resultado. Demonstrou também a intenção (**Recompra**) da continuidade da assessoria, devido às mudanças ocorridas na gestão financeira da associação.

Por fim, não houve a necessidade de **recuperação de serviços** prestados erroneamente, pois os fatos indesejados que ocorreram (não aprovação do projeto) independia da assessoria.

Todas as avaliações elencadas pela associada LP se deu de maneira informal, oriundas das observações comportamentais durante a prestação de serviço, não dispondo de instrumento formalizado para esse fim.

Nessa fase de controle e avaliação pelas associadas do serviço de assessoria é possível diagnosticar a qualidade do mesmo. A exploração detalhada das dimensões permite sintetizar as evidências no quadro 46

Quadro 46 - Controle e Avaliação do serviço de assessoria prestado pelos prestadores do curso de Ciências contábeis na percepção da associada

Produtividade do prestador (percepção do cliente)	Satisfação do cliente	Recuperação do serviço	Desempenho do serviço prestado	O serviço Possui qualidade (NOTA)	Apoio da coordenação curso
Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento dos professores	Plenamente satisfeita	Não houve necessidade	Sim pelos resultados, e concretização da proposta.	Sim, possui qualidade NOTA 9,0	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.12 Fase 7: Relacionamento entre Prestadores e Associadas

O relacionamento entre a equipe de prestadores e as pessoas que receberam o serviço de assessoria foi estimado pela prestadora CG como positivo, que possui força. Isso se dá devido à inteiração que ocorreu também entre os saberes, professores da instituição do curso

de contábeis com professores do curso de Administração, juntos, prestando serviço num mesmo contexto organizacional.

Com as associadas o relacionamento foi julgado pela CG como forte, permitindo a abertura contínua para novas pesquisas na associação AMFRUVALE. Registrou que após o encerramento da proposta observou outros professores do curso de administração trabalhando ações orientativa de como reestruturar a associação transformando-a em cooperativa, buscando torná-la mais competitiva.

A prestadora CG acredita que no geral o serviço de assessoria contribuiu para o fortalecimento da relação já existente nessa comunidade que cada vez mais esperem retorno dos professores com novas ações na comunidade.

Depois das ações de assessoria, outras ações foram realizadas pela mesma equipe de prestadores nessa comunidade rural. A criação de eventos do curso de contábeis, por exemplo, onde a equipe de professores do curso levou um representante de cooperativas do Rio Grande do Sul para trocar experiências.

Nessas idas e vindas de ações de pesquisa nesse contexto, o relacionamento vem sendo intensificado cada vez mais, com a abertura para diálogos e ideias novas. Outro exemplo ocorreu quando a prestadora CG soube que o próximo objetivo das associadas produtoras rurais era criar a cooperativa, então fizeram contatos com profissionais de Salvador e Santa Catarina com experiências práticas em cooperativas para dialogar com o grupo de mulheres sobre cooperativismo.

A prestadora CG do serviço de assessoria reconheceu que há concorrentes diretos (empresas privadas) dos serviços desenvolvidos pelos professores da área contábil. No entanto, não as julga como ameaçadoras porque os serviços que os professores da universidade costumam prestar normalmente são com recursos financiados ou sem ônus, não sendo necessário o beneficiário custear.

Em resumo, o relacionamento com produtoras rurais foi descrito pela prestadora como informal, inexistindo regras, os valores compartilhados advêm da troca de conhecimentos, o relacionamento foi avaliado como de qualidade. O quadro 47 apresenta a síntese dos principais fatores presentes no relacionamento entre professores do curso de contábeis e as associadas da AMFRUVALE.

Quadro 47 - Relacionamento entre professores e associadas da AMFRUVALE

Fatores	Visão da prestadora (CG)
a) Relacionamento	Informal
b) Normas formais e informais do relacionamento	Não ha
c) Valores compartilhados	Aprendizagem
d) Qualidade do Relacionamento	Positivo
e) Força do Relacionamento	Novas assessorias com a mesma associação, credibilidade.
f) Relacionamento interpessoal	Com as lideranças e/ou representantes
g) Sistema de gerenciamento da relação	Não há sistema que gerencie essa relação.
h) Fidelidade do cliente	Não devido à especificidade, não pagam pelo serviço.
i) Fatores e barreiras para troca do prestador (preço, praça, regulamentação)	Professores pesquisadores insuficientes e escassez de fontes de recursos para o mínimo de funcionamento

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.13 Fase 7: Relacionamento com os Prestadores na Visão da Associada Beneficiada pelo Serviço de Assessoria

O serviço de assessoria foi à primeira experiência que o grupo de associadas teve com professores da UNEMAT do curso de ciências contábeis. Houve experiências anteriores com outros professores dos cursos de Administração e Agronomia. No entanto, para treinamento prático de como elaborar um projeto para captar recursos foi uma experiência única. Manifestaram o desejo da continuidade dos trabalhos, por acreditar que há ganhos, com a parceria entre a associação e a universidade. Afirmam que a relação é fonte de inovação, onde tiveram muitas mudanças no grupo através da afinidade com os professores dos diversos cursos da universidade. Expressa que o bom desenvolvimento da relação é mensurado pelos lucros nas vendas.

A associada LP evidenciou que desde o início das atividades produtivas como associação há a abertura para trabalhos com os professores da UNEMAT. Em todas as experiências anteriores fizeram os registros em atas, descrevendo como aconteceu cada atividade e os resultados das ações. Ratificou que o serviço prestado pelos professores tem qualidade, porque tudo o tem sido realizado: a assessoria, os projetos, cursos, palestras, ofícios, pesquisas, tem trazido resultados para a associação.

A associada corroborou ainda que o relacionamento, comumente ocorre direto com o professor. E apesar desse relacionamento, ser informal, ele tem força, é um relacionamento bom, que tende a ser duradouro. Mas é ciente de que o grupo de associadas não fazem nenhuma ação para que essa parceria continue. Apenas tem dado a abertura do local para

pesquisas. Não há regras definidas nesse relacionamento e não tem preferências por professores de cursos específicos.

Em relação à fidelização caso tivessem que pagar pelos serviços ofertados pelos professores e tivesse a opção do serviço com outro fornecedor afirmou que fariam cotação dando preferência pelos serviços dos profissionais da universidade. Somente trocaria de prestador se o preço a ser cobrado fosse acima do cobrado no mercado convencional. Disse conhecer o serviço que o SEBRAE e outras empresas privadas fazem, no entanto admitiu que os concorrentes não desenvolvem da mesma forma que os professores da UNEMAT.

Para finalizar a questão do relacionamento, a associada LP não visualizou nenhum fator que pudesse atrapalhar a parceria com os professores da UNEMAT como um todo, mesmo não tendo desenvolvido nenhuma estratégia para que o relacionamento perdurasse. O quadro 48 apresenta as principais características do relacionamento entre o prestador e as associadas.

Quadro 48 - Relacionamento com os professores do curso de Ciências Contábeis durante o serviço de assessoria

Relacionamento	Normas formais e informais do relacionamento	Valores compartilhados	Qualidade do relacionamento	Força do relacionamento	Relacionamento interpessoal	Sistema de gerenciamento da relação	Fidelidade do cliente	Fatores e barreiras para troca do provedor (preço, praça, regulamentação)
Informal (individual e em grupo)	Não há regras	Aprendizagem teórica atrelada à prática	É positivo para a associação e para todos os cursos da UNEMAT.	Credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos de pesquisa.	Direto com os professores	Através da utilização na prática dos conhecimentos adquiridos e registros em livros ata.	Faria orçamentos com outros fornecedores, dando preferência pela parceira com a UNEMAT	O preço elevado pelo serviço, faria cotação, apesar de reconhecer que o serviço é diferenciado do que o mercado oferece.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Análise Cruzada dos Casos

Nesse tópico estão dispostas as sínteses das evidências dos 03 casos estudados (prestadores dos cursos de Administração, Agronomia e Ciências Contábeis).

4.4.1 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelos Prestadores

Quadro 49 - Desenvolvimento de estratégias pelos professores na prestação do serviço

Prestadores	Opções estratégicas	Fatores estratégicos	Orientação para o serviço	Orientação para o mercado
CASO 01 - ADM	Carga horária Demanda externa	Mão-de-obra qualificada, bolsistas, recursos financeiros (FAPEMAT).	Necessidades e desejos dos clientes	Qualificação profissional
CASO 02 - AGRO	Demanda externa (âmbito rural)	Mão-de-obra qualificada, bolsistas, recursos financeiros.	Necessidades dos produtores	Qualificação profissional
CASO 03 - CC	Carga horária Demanda externa	Mão-de-obra qualificada, bolsistas, recursos financeiros (FAPEMAT).	Serviço específico, (área contábil).	Atualização dos contextos: anseios das organizações versus oferta de recursos

Fonte: Elaborado pela autora.

Na fase de desenvolvimento de estratégias pelos prestadores, os casos possuem semelhanças entre si nas variáveis opções e fatores estratégicos. Isso ocorre devido à autonomia dos professores para prestar os serviços e a exigência institucional do cumprimento das horas em atividades específicas de extensão. Muitas vezes as propostas são elaboradas de maneira simplista desconsiderando as estratégias dos cursos. O prestador do caso 03 se diverge dos demais quanto à orientação para o serviço devido à especificidade na área contábil e também na orientação para o mercado, pois busca conhecer as necessidades das organizações frente à oferta de recursos disponíveis nas fontes governamentais.

4.4.2 Fase 1: Desenvolvimento de Estratégias pelos Clientes

Quadro 50 - Desenvolvimento de estratégias por parte das empresas, empreendimentos e associação

Clientes	Opções estratégicas	Serviços internos	Utilização do serviço	Contexto da estratégia com o prestador	Contexto da estratégia no mercado
Caso 01	CCT- Trabalhar com eficiência e manter no mercado.	Comercializa carnes <i>in natura</i> (bovina e suína) Trabalha com alguns cortes especiais.	Nas rotinas da empresa.	Inexistente.	Em âmbito municipal.
	DT-Manter no mercado e melhorar o atendimento.	Comercializa produtos odontológicos.	Na área de gestão de estoques.	Inexistente.	Em âmbito regional.
	TTS- Expandir o negócio para todo o país.	Presta serviços e comercializa equipamentos no segmento de segurança eletrônica e telecomunicações em geral.	Em todas as áreas da empresa.	Inexistente.	Em âmbito nacional.
Caso 02	JM-Manter o diferencial de produção existente; expandir a clientela	Comercializa abacaxi, quiabo, abobrinha, banana, mandioca.	Aplicado no dia-a-dia	Inexistente	Em âmbito regional
	PJG-Vender direto para o consumidor	Comercializa frango caipira e maracujá	Nas rotinas diárias	Inexistente	Em âmbito municipal
	AF-Oferecer produtos de qualidade	Comercializa chuchu, rapadura, açúcar mascavo e melado.	Incorpora nos dois contextos (agricultura e agroindústria)	Inexistente	Em âmbito municipal
Caso 03	LP-Manter o diferencial de produção existente; Expandir a demanda	Produzem e comercializam doces e conservas	Na gestão financeira da associação	Inexistente	Em âmbito regional

Fonte: Elaborado pela autora.

Na fase de desenvolvimento de estratégias, não há uniformidade nos casos no que tange as opções estratégicas e os serviços internos, devido às características de cada segmento, por exemplo, os clientes do caso 01 eram empresas privadas dos segmentos: alimentício, odontológico e telecomunicação. Os clientes do caso 02 eram produtores rurais, do segmento da agricultura familiar e o cliente do caso 03, uma associada, produtora de doces e conservas.

Quanto à utilização do serviço, apenas um cliente do caso 01 (DT) aplicou na área de gestão de estoques e um cliente do caso 03 (LP) aplicou na área financeira, os demais clientes, incorporaram o aprendizado do serviço nas rotinas organizacionais. Quanto ao desenvolvimento de estratégia com o prestador, nenhum dos clientes desenvolve quaisquer ações para manter o relacionamento com os mesmos prestadores. Reconhecem a importância dos serviços recebidos na estratégia dos seus negócios, mas não priorizam a relação por comodidade. Referente o contexto da estratégia, apenas um cliente do caso 01 (TTS) busca a expansão em nível nacional, nos demais eles se divergem na busca da expansão em nível regional e municipal.

4.4.3 Fase 2: Processo de Negociação dos Prestadores com os Clientes

Quadro 51 - Processo de negociação entre prestadores e as empresas, empreendimentos e associação

(continua)

Prestadores	Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
Caso 01	-Que as 05 (cinco) empresas participass em até o final -Forma de pagamento (termo de doação).	Desistência de 02 (duas) empresas	-A capacidade de atendimento; - Relacionamento prestador e cliente; -Acesso às informações; -Forma de pagamento (termo de doação); - Formalização da prestação de serviço.	Assinatura do contrato com a ACITS e CDL Cópia do projeto institucionalizado.	-Não formalização das informações internamente -Necessidade de adequação da infraestrutura; - Indisponibilidade de pessoas para participar no processo de mudança.

(conclusão)

Prestadores	Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
Caso 02	Capacidade de atendimento	Incapacidade de atendimento das comunidades rurais previstas no início da proposta.	- Relacionamento com o cliente de forma confiável. - Acesso às informações.	Visita na propriedade e conversa informal.	Interrupção do serviço em algumas comunidades -Expectativa do serviço por parte do produtor maior que o previsto.
Caso 03	Prestar o serviço e concluir as etapas da proposta de trabalho.	Insuficiência mínima de Infraestrutura por parte das associações para receber o serviço.	- Relacionamento entre prestador e associados. - Acesso às informações.	Cópia do projeto institucionalizado.	-A associação apta para participar dos editais não obteve êxito com a aprovação do projeto de captação de recursos -Não concluir a segunda etapa da assessoria (prestação de contas) -Demanda maior que a oferta dos serviços.

Fonte: Elaborada pela autora.

Não há similaridade entre os casos nas variáveis: entradas desejadas, entradas indesejadas e resultados indesejados. A inconsistência está atrelada ao tipo de serviço recebido e os segmentos em que os clientes estão inseridos. Quanto a variável “fatores importantes” se assemelham parcialmente, considerando o relacionamento com o cliente e o acesso as informações. No quesito contratação, os prestadores do caso 01 e 03 discorreram que formalizam a prestação de serviço por meio da disponibilização da cópia do projeto institucionalizado para os clientes, enquanto que o prestador do caso 02 não formaliza as ações com os produtores.

4.4.4 Fase 2: Processo de Negociação Empresas, Empreendimentos e Associação com os Prestadores

Quadro 52 - Processo de negociação dos clientes com os prestadores

(continua)

Clientes	Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
Caso 01	CCT-Não interrupção do serviço - Geração dos produtos e serviços acordados previamente.	Atuação de alguns professores de maneira esporádica, devido ter que se ausentar para qualificação.	- Conhecimento técnico dos prestadores -Relacionamento prestador e cliente. -Acesso às informações, -Forma de pagamento (termo de doação).	Cópia do projeto.	- A desistência de algumas empresas no meio do processo a participar da consultoria tirando a oportunidade de outros. - Na empresa não houve.
	DT-Receber orientação teórica sobre como gerenciar a inadimplência, e a parte organizacional do estoque da empresa.	- Não teve nenhum fato indesejado. -Faltou a contrapartida da empresa se dedicar mais para aproveitar melhor o conteúdo que os prestadores ofertaram.	-Conhecimentos de pessoas capacitadas na parte teórica. -Forma de pagamento (termo de doação).	Cópia do projeto.	Não houve.
	TTS-Concluir as ações que foram propostas no início.	Não houve nenhum fato indesejado.	Relacionamento prestador e cliente. Forma de pagamento (termo de doação).	Cópia do projeto.	Não houve.
Caso 02	JM-Que a assistência técnica fosse mantida até o término da proposta de trabalho para que os produtores conseguissem adequar a produção para entregar no programa PAA.	Não teve nenhum fato indesejado.	Relacionamento prestador e cliente. -Acesso às informações.	Informal.	Não houve.
	PJG-Receber orientação técnica para melhorar o negócio.	Acadêmicos que pisaram na plantação.	Relacionamento com o prestador – professor – informalidade.	Informal.	Não conseguir entregar no PAA sem capital de giro para aguardar o prazo de recebimento.

(conclusão)

Cientes	Entradas desejadas	Entradas indesejadas	Fatores importantes	Contratação	Resultados indesejados
	AF-Orientação técnica não só para a entrega no PAA, mas num geral.	Não houve	Relacionamento, aprendizagem	Informal	Não houve
Caso 03	LP-Que a assessoria fosse mantida até o término da proposta de trabalho.	A não aprovação do projeto pela CONAB.	-Relacionamento entre associadas e prestador -Disponibilidade das informações,	Informal	A não aprovação do projeto pela CONAB.

Fonte: Elaborada pela autora.

Nessa fase quanto às entradas desejadas, apenas um cliente do caso 01 (CCT) e um cliente do caso 02 (JM) almejavam orientação para melhorar o negócio, os demais clientes dos casos possuem similaridade quanto ao desejo de que a prestação de serviço não fosse interrompida antes do prazo estipulado.

No que diz respeito às entradas indesejadas, um cliente do caso 01 (CCT) manifestou a insatisfação quanto à falta de frequência de alguns prestadores durante o processo de prestação de serviços. Um produtor do caso 02 (PJJ) relatou o fato de os acadêmicos pisarem na plantação devido o não acompanhamento de um professor. Um cliente do caso 01(DT) e outro do caso 03 (LP) demonstram a insatisfação, todavia não tendo correlação com o serviço recebido, justificando a inadequação por parte deles e não dos prestadores.

Quanto aos fatores importantes considerados pelos clientes no processo de prestação de serviço foi consenso entre eles a forma de se relacionarem com prestador e o acesso às informações. Os clientes do caso 01 acrescentaram: conhecimento técnico dos prestadores e a forma de pagamento (permuta). Um cliente do caso 02 (AF) acrescentou a aprendizagem.

Sobre a contratação do serviço os clientes do caso 01 e 02 confirmaram a formalização por meio da cópia do projeto institucionalizado. No entanto, o cliente do caso 03 apresentou que não há formalização divergindo da resposta do prestador nesse quesito.

Ao considerar os resultados indesejados com a prestação de serviço é consenso entre eles a inexistência de fatos quanto a falhas da prestação do serviço no contexto das suas organizações. No entanto, em outras perspectivas, um cliente do caso 01 (CCT) evidenciou a desistência por parte de algumas empresas tirando a oportunidade de outras. Um produtor do caso (02) apresentou a não continuidade da entrega no PAA, no entanto, refere-se a uma

escolha estratégica do negócio. E por fim a associada (LP) do caso 03 demonstrou a insatisfação pela não aprovação do projeto de captação de recursos.

4.4.5 Fase 3: Provimientos de Recursos pelos Prestadores

Quadro 53 - Aquisição e alocação de recursos pelos professores.

Prestadores	Alocação de recursos	Itens considerados mais importantes
Caso 01	-02 Bolsistas 300,00 cada mensal x 12 meses = 7.200,00 -Equipamentos e Material permanente = 3.470,00 -Material de consumo 1.390,00 Serviços de terceiros = 140,00 TOTAL: 12.200,00	Qualificação e Conhecimentos técnicos dos professores, estrutura organizacional formal, investimentos financeiros, materiais utilizados no serviço.
Caso 02	Passagens e despesas com locomoção= 400,00 Material de consumo = 4.600,00 TOTAL= 5.000,00	Qualificação e conhecimento técnico dos professores
Caso 03	Material de consumo = 10.370,00 Serviço de terceiros = 6.000,00 TOTAL= 16.370,00	Qualificação e Conhecimentos técnicos dos professores, estrutura organizacional formal, recursos financeiros, materiais utilizados no serviço.

Fonte: Elaborada pela autora.

Nessa fase não foi evidenciada semelhanças entre os casos, quanto à aquisição e alocação de recursos por parte dos prestadores. No entanto, se divergem na quantidade de clientes atendidos. O prestador do caso 01 utilizou R\$ 12.200,00 (Doze mil e duzentos reais) atendendo 03 empresas, o prestador do caso 02 utilizou R\$ 5.000,00 (Cinco mil reais) e atendeu 03 empreendimentos rurais e o prestador do caso 03 utilizou R\$ 16.370,00 (Dezesseis mil e trezentos e setenta reais) e atendeu apenas 01 associação de mulheres produtoras rurais.

Quanto à alocação de recursos pelos clientes, apenas os clientes do caso 01 realizaram pagamento aos prestadores em forma de permuta (materiais de consumo) os demais clientes dos casos 02 e 03 não desembolsaram nenhum recurso financeiro.

4.4.6 Fase 4: Sistema de Entrega da Prestação de Serviço pelos Prestadores

Quadro 54 - Sistema de entrega do serviço prestado pelos professores

Prestadores	Aprendizagem do cliente	Mídias utilizadas	Sistema de entrega
Caso 01	Há aprendizado por parte dos clientes, mas alguns participam porque desconfiam.	Presencial	-Ocorre simultaneamente com o serviço, pela equipe de professores. - Possui flexibilidade em adequar os objetivos de acordo com o contexto.
Caso 02	O cliente aprende e aplica	Presencial	Ocorre simultaneamente com o serviço de assistência técnica (informações ao produtor)
Caso 03	Houve aprendizagem	Presencial e telefone	Ocorre simultaneamente com o serviço, pela equipe de prestadores e alunos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente ao sistema de entrega do serviço prestado pelos professores é consenso entre os casos à evidência do aprendizado do cliente. No entanto, o prestador do caso 01 compreende que a participação ocorre no intuito de acompanhamento para saber o que realmente está sendo desenvolvido (checagem). Todavia no decorrer do processo os empresários compreendem o objetivo final da prestação de serviço e acabam se inteirando das atividades que resulta no aprendizado devido à troca de experiências.

No quesito mídias utilizadas durante o processo de prestação de serviço, são comuns entre eles o contato presencial. Apenas no caso 03 ocorrem também por telefone. Quanto à efetividade prática do sistema de entrega é similar entre eles a simultaneidade com o serviço.

4.4.7 Fase 4: Percepção dos Clientes sobre o Sistema de Entrega da Prestação de Serviço

Quadro 55 - Atributos do Sistema de entrega da prestação de serviços na percepção dos clientes

Clientes	Aprendizagem do cliente	Mídias utilizadas	Sistema de entrega
Caso 01	CCT-Houve aprendizagem	Raras vezes telefone e e-mail, a maioria das vezes presencial.	Ocorreu simultaneamente com o serviço. Pela equipe de professores e alunos
	DT-Houve aprendizagem	Presencial	Ocorreu simultaneamente com o serviço
	TTS-Houve aprendizagem	Raras vezes telefone e e-mail, a maioria das vezes presencial.	Ocorreu simultaneamente com o serviço
Caso 02	JM-Houve aprendizagem	Telefone, a maioria das vezes presencial.	Ocorreu simultaneamente com o serviço. Pela equipe de professores/ alunos.
	PJG-Houve aprendizagem	Presencial	Ocorreu simultaneamente com o serviço (Professor e alunos).
	AF-Houve aprendizagem	Telefone e presencial.	Ocorreu simultaneamente com o serviço (professor e alunos).
Caso 03	LP-Houve aprendizagem	Telefone, e-mail, mas a maioria das vezes presencial.	Ocorreu simultaneamente com o serviço pela equipe de professores/ alunos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente ao sistema de entrega do serviço foi evidenciado em conformidade pelos clientes dos casos, a aprendizagem e a entrega simultânea do serviço. Em relação às mídias utilizadas, 02 clientes do caso 02 (CCT e TTS) e a associada (LP) do caso 03 evidenciaram a utilização de e-mails e telefone. Diante do resultado coeso quanto à aprendizagem dos clientes *versus* a utilização das mídias, é possível afirmar que o contato presencial possui correlação significativa entre ambas (a aprendizagem por meio do contato presencial).

4.4.8 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço

Quadro 56 - Resultados obtidos pelos professores na prestação de serviços

Prestadores	Produtos gerados	Serviços gerados
Caso 01	Relatórios de diagnósticos, Planos de ação, Manual de boas práticas. Publicação de artigo, relato de experiência, banco de dados das empresas, painel, pôster e oficinas.	Consultoria: o uso das ferramentas de gestão nas 05 áreas da administração nas empresas. Fases da prestação de serviço em consultoria: Diagnóstico, Plano de ação, Implantação, Acompanhamento, Checagem e Avaliação.
Caso 02	Relatórios finais para a Pró-reitoria Resumos dos resultados em congressos.	Assistência técnica Palestras desenvolvidas pelos acadêmicos.
Caso 03	Projeto de captação de recursos. Relatório final das ações enviadas a PROEC.	- Assessoria na construção do projeto; -20 horas – curso de planejamento financeiro; -30 horas- curso de formação de preço de venda.

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange os produtos gerados com a prestação de serviços é consenso entre os prestadores dos casos 02 e 03 o relatório final das atividades enviadas a PROEC, devido à exigência institucional do envio dos mesmos no término das atividades de PS com a extensão. O prestador do caso 01 evidenciou também a existência de relatórios de diagnóstico, o manual de boas práticas, publicação de artigo científico, relatos das experiências, banco de dados das empresas, painel, pôster e oficina. Já no caso 03, além dos relatórios para pró-reitoria, o principal produto gerado foi o projeto de captação de recursos elaborado em coprodução com as associadas. Quanto aos serviços gerados, não há similaridades entre os casos.

4.4.9 Fase 5: Resultados da Prestação de Serviço na Percepção dos Clientes

Quadro 57 - Resultados obtidos pelos clientes através do serviço prestado pelos professores

Clientes	Produtos gerados	Serviços gerados
Caso 01	CCT-Relatórios de diagnósticos, Planos de ação, Manual de boas práticas,	Consultoria: o uso das ferramentas de gestão nas 05 áreas da administração Etapas de aplicação: Diagnóstico, Plano de ação, Implantação, Acompanhamento, Checagem, Avaliação.
	DT-Relatórios de diagnósticos, instrução para elaboração de um organograma, planilhas para controles financeiros e de gestão de estoque.	Consultoria: Diagnóstico, Plano de ação, implantação parcial.
	TTS-Relatórios de diagnósticos, planilhas para controles financeiros, 5S e relatórios para elaboração de estratégia do negócio.	Consultoria: Diagnóstico, Plano de ação, Implantação, Acompanhamento, Checagem.
Caso 02	JM-A ideia para a efetivação da entrega no PAA	Assistência técnica
	PJG-A proposta de trabalho, mesmo que esporádica.	Assistência técnica
	AF- As experiências dos professores.	Assistência técnica
Caso 03	LP- Projeto de captação de recursos com assessoria - não aprovado. - Elaboração de um novo projeto – aprovado.	Assessoria na construção do projeto; -20 horas – curso de planejamento financeiro; -30 horas- curso de formação de preço de venda.

Fonte: Elaborado pela autora.

Não há semelhanças quanto aos produtos e serviços gerados entre os casos. Essa diferença se justifica pela heterogeneidade dos serviços (consultoria, assistência técnica e assessoria). O mesmo serviço de consultoria e de assistência técnica foi prestado a clientes diferentes. Já o de assessoria atendeu apenas uma associação, logo, pressupõe que os serviços de consultoria e assistência técnica foram adaptados a realidade do empresário/ produtor, ou seja, um serviço não se repete da mesma maneira, apresentando diferentes resultados como descrito nesse estudo.

4.4.10 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestado pelos Professores

Quadro 58 - Controle e Avaliação dos resultados do serviço prestado pelos professores

Prestadores	Produtividade cliente	Satisfação cliente Percepção do provedor	Recuperação do serviço	Desempenho do serviço prestado
Caso 01	-Apenas fornecendo informações -Teve um único cliente que participou efetivamente em todas as etapas da prestação de serviço.	Sim ocorreu	Ausência de evidencia	- Pelos resultados das pesquisas aplicadas com os gerentes e funcionários. - Pesquisas esporádicas com o proprietário. - Pelos resultados: produtos e serviços gerados
Caso 02	Fornecendo informações	Manifestaram satisfação	Não houve	Satisfatório mas reconhece que poderia ter sido melhor
Caso 03	Fornecendo informações	Sim pela solicitação de novas assessorias	Não houve tentativa, devido à primeira associação “Mandala” não conseguir se adequar em tempo hábil para concorrer ao edital.	Sim pelos resultados

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à produtividade dos clientes houve a concordância entre os prestadores dos casos quanto ao fornecimento das informações. No caso 01 destacou um maior comprometimento por parte de um único cliente em todas as fases da consultoria evidenciando uma perspectiva do serviço diferente dos demais clientes.

Os prestadores dos casos assentiram que houve satisfação por parte dos clientes devido à manifestação do desejo da continuidade dos trabalhos no ambiente organizacional. Quanto à recuperação do serviço não houve evidências entres os casos. Concordam também que houve desempenho do serviço prestado pelos resultados apresentados

4.4.11 Fase 6: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço Prestados pelos Professores na Percepção dos Clientes

Quadro 59 - Controle e Avaliação do serviço prestado pelos professores na percepção dos clientes

CASOS	Produtividade do prestador (percepção do cliente)	Satisfação do cliente	Recuperação do serviço	Desempenho do serviço prestado	Qualidade do serviço (NOTA)	Apoio da coordenação curso
Caso 01	CCT-Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento de alguns nas ausências de outros	Plenamente satisfeita	Houve a tentativa com as outras empresas que desistiram	Sim pelos resultados	Possui qualidade NOTA 9,9	NÃO
	DT-Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento	Satisfeito	Não houve necessidade	Sim pelos resultados	Possui média qualidade NOTA 7,0	NÃO
	TTS-Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento	Satisfeito	Não houve necessidade	Sim pelos resultados	Possui qualidade Nota 10,0	NÃO
Caso 02	JM-Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento dos professores	Plenamente satisfeito	Não houve necessidade	Sim pelos resultados, efetivação da entrega no PAA	Sim, possui qualidade NOTA 9,0	NÃO
	PJG-Poderia ter sido melhor se houvesse mais professores para acompanhar os alunos.	Poderia ter sido melhor	Não houve necessidade	Entrega no PAA, foi esporádica, mas ocorreu por meio das orientações dos prestadores.	Sim, média qualidade NOTA 7,0	NÃO
	AF-Comprometimento dos professores alunos	Satisfeito	Não houve necessidade	Efetivação da entrega no PAA	Sim Nota 8,0	NÃO
Caso 03	LP-Pela efetividade dos trabalhos e comprometimento dos professores	Plenamente satisfeitas	Não houve necessidade	Sim pelos resultados, e concretização da proposta.	Sim, possui qualidade NOTA 9,0	NÃO

Fonte: Elaborado pela autora.

Há concordância entre os clientes dos casos quanto à produtividade, o desempenho dos prestadores, a satisfação pelo serviço recebido e quanto ao apoio das coordenações dos

cursos. Todavia apesar das similaridades, cada cliente atribuiu notas diferentes na qualidade do serviço. Em desacordo, um único produtor do caso 02 (PJG) evidenciou que a produtividade do prestador poderia ser melhorada no quesito acompanhamento dos acadêmicos na propriedade. A similaridade entre os casos quanto à forma utilizada pelos clientes no controle e avaliação dos resultados se justifica em razão dos clientes adotarem um mecanismo formal de monitoramento do desempenho, utilizando apenas controles informais focalizando o comportamento dos prestadores.

4.4.12 Fase 7: Relacionamento Prestador e Clientes

Há uniformidade entre os prestadores quanto o relacionamento com os clientes, não há regras para as normas informais do relacionamento. Há consenso também quanto aos valores compartilhados que ocorreram na troca de experiências (teórico x prática).

A qualidade do relacionamento é vista por todos como benéfica para os cursos e universidade. O relacionamento interpessoal normalmente ocorre com o mesmo empresário, produtor e/ou associada. Não buscam fidelizar o cliente devido à especificidade do serviço (os serviços são oferecidos de forma gratuita ou com a cobrança de um valor simbólico, abaixo do cobrado no mercado, buscando beneficiar maior número de clientes possíveis, variando entre contextos urbano e rural).

Concordam também quanto aos fatores que podem levar os clientes a trocar de prestador que se dá na escassez de mão-de-obra profissional no período solicitado, divergindo apenas do prestador do caso 01 que acrescentou a escassez de recursos financeiros.

Quadro 60 - Relacionamento com os clientes durante o serviço prestado pelos professores

Fatores	Caso 01 - ADM	Caso 02 - AGRO	Caso 03 - CC
Relacionamento	Informal (individual e em grupo)	Informal	Informal
Normas formais e informais do relacionamento	Não há regras	Não há regras	Não há regras
Valores compartilhados	Aprendizagem da prática	Aprendizagem	Aprendizagem
Qualidade do Relacionamento	É positivo para a Instituição UNEMAT e para o curso de Administração	Há qualidade, e há acesso para novas prestações de serviços.	Positivo
Força do Relacionamento	Gera credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos.	Credibilidade, confiança, abertura para novos trabalhos.	Novas assessorias com a mesma associação, credibilidade.
Relacionamento interpessoal	Normalmente com a mesma pessoa, proprietário ou gerente.	Sempre com o produtor rural, o proprietário.	Com as lideranças e/ou representantes
Sistema de gerenciamento da relação	Relatórios finais dos projetos e solicitação dos mesmos clientes para continuidade das consultorias.	Relatórios finais da proposta de assistência técnica para a PROEC	Não há sistema que gerencie essa relação.
Fidelidade do cliente	Não é feito o gerenciamento buscando manter a fidelidade do cliente devido à especificidade, não pagam pelo serviço.	Não há devido à especificidade do serviço	Não devido à especificidade, não pagam pelo serviço.
Fatores e barreiras para troca do prestador (preço, praça, regulamentação).	Escassez mão-de-obra no período solicitado e escassez de recursos financeiros mínimos para o funcionamento.	Escassez de mão-de-obra no período solicitado	Professores pesquisadores insuficientes e escassez de fontes de recursos para o mínimo de funcionamento

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4.13 Fase 7: Relacionamento com o Prestador na Percepção dos Clientes

Na avaliação do relacionamento com os prestadores, os clientes demonstraram que o mesmo ocorre de maneira informal, não existindo regras. Todavia apenas um cliente (DT) do caso 01 relatou que compreende que o relacionamento seja formal, ocorrendo apenas durante a prestação do serviço.

Há similaridade também quanto aos valores compartilhados, à aprendizagem teórica disponibilizada pelos professores atrelada a prática do negócio. A qualidade do relacionamento é vista por todos os clientes, como positiva para todos os envolvidos (empresas, empreendimentos rurais, associação e a universidade).

Quanto à força do relacionamento, existe credibilidade, disponibilizando aberturas para novas propostas de trabalho. A interpessoalidade do relacionamento ocorre sempre com os professores.

Quanto ao gerenciamento da relação, um cliente (CCT) do caso 01 e um produtor (JM) do caso 02 demonstraram fazê-lo ao incorporar os conhecimentos nas rotinas práticas do negócio. Apenas 01 associada (LP) faz os registros das experiências de relacionamento com os prestadores em livro ata.

No que refere a fidelidade, um cliente do caso 01(TTS) e a associada (LP) do caso 03 explanaram que manteria a fidelidade com os mesmos prestadores nas mesmas condições que foram desenvolvidas a prestação de serviço. Caso alterasse algum procedimento, orçariam outros fornecedores.

Quanto aos fatores e/ou barreiras para troca de prestador, um cliente do caso 01 (CCT) evidenciou a escassez de mão-de-obra no período solicitado e 01 cliente do caso 01 (TTS) ratificou a questão da cobrança do serviço por um preço elevado superior ao do mercado. A associada (LP) do caso 03 também concordou quanto à avaliação do valor a ser cobrado.

Quadro 61 - Demonstrativo do relacionamento clientes e prestadores

Casos	Relacionamento	Normas formais e informais do relacionamento	Valores compartilhados	Qualidade do relacionamento	Força do relacionamento	Relacionamento interpessoal	Sistema de gerenciamento da relação	Fidelidade do cliente	Fatores e barreiras para troca do provedor
Caso 01	CCT-Informal (individual e em grupo).	Não há regras.	Aprendizagem teórica atrelada à prática.	É positivo para a empresa e para o curso de ADM.	Credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos.	Normalment e direto com os professores.	Através da incorporação dos conhecimentos nas rotinas da empresa.	Pouco divulgado os trabalhos dos professores da UNEMAT, mas possui maior qualidade que outros prestadores no mercado.	Escassez mão de obra no período solicitado.
	DT-Formal	Não há regras. Contato apenas durante a consultoria.	Aprendizagem teórica atrelada à prática.	É positivo para a empresa e para o curso de ADM.	Credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos.	Direto com os professores.	Não gerencia.	Conhece outros fornecedores e manteria a parceria com a UNEMAT.	Não trocaria.
	TTS-Informal	Não há regras.	Aprendizagem teórica atrelada à prática.	É positivo para a empresa e para o curso de ADM.	Credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos.	Direto com os professores.	Não gerencia.	Faria orçamentos com outros fornecedores.	O preço elevado do serviço.
Caso 02	JM-Informal	Não há regras.	Aprendizagem atrelada à prática.	Positivo para o curso de agronomia e para a universidade.	Credibilidade com abertura para novas propostas de trabalho.	Direto com o professor.	Incorporação do aprendizado na prática.	Manteria a parceria UNEMAT e SEBRAE.	Não trocaria.
	PJG-Informal	Não há regras.	Aprendizagem atrelada à prática.	Positivo para ambos.	Credibilidade com abertura para novas pesquisas.	Direto com o professor.	Não gerencia.	UNEMAT.	Inconstância dos prestadores, mas não trocaria.
	AF-Informal	Não há regras.	Aprendizagem atrelada à prática	Positivo para ambos	Credibilidade com abertura para novas assistências técnicas	Direto com o professor	Somente na mente	UNEMAT.	Não trocaria.
Caso 03	LP-Informal (individual e em grupo).	Não há regras.	Aprendizagem teórica atrelada à prática.	É positivo para a associação e para todos os cursos da UNEMAT.	Credibilidade, confiança e acesso para novos relacionamentos de pesquisa.	Direto com os professores.	Através da utilização na prática dos conhecimentos adquiridos e registros em livros ata.	Faria orçamentos com outros fornecedores dando preferência pela parceria com a UNEMAT	O preço elevado do serviço faria cotação, apesar de reconhecer que o serviço é diferenciado em relação ao que o mercado oferece.

Fonte: Elaborada pelo autor.

5 DISCUSSÃO

Apesar da existência de pesquisas sobre processos na área de P-KIBS (AULER; TEIXEIRA, 2014 a; b; BADINELLI *et al.*, 2012; KLEINALTENKAMP; JACOB, 2002; GUMMESSON; GRONROOS, 2012; LEE, *et al.* 2011; MEI-CHI LAI; HAO-CHEN; WEI-KANG, 2011; SAMPSON; SPRING, 2012), a descrição de como ocorre o processo de prestação de serviços em contextos de baixa tecnologia e baixo *clockspeed* ainda não tinha sido investigadas empiricamente. O objetivo deste estudo foi descrever como está estruturado o processo de prestação de serviços intensivos em conhecimento em um contexto onde os prestadores estão envolvidos de baixa tecnologia e baixo *clockspeed*. Esse ambiente é caracterizado pelo uso de poucos meios de tecnologia da informação como suporte na PS, tornando-o vagaroso. Foi utilizado como referência o modelo teórico desenvolvido e aplicado por Auler e Teixeira (2014) em empresas de alta tecnologia e alto *clockspeed* do Rio Grande do Sul (RS), sendo os primeiros estudiosos a propor um modelo teórico processual da prestação de serviços em KIBS.

O modelo teórico é oriundo da análise em profundidade dos constructos e variáveis que perfazem as 07 (sete) etapas do exemplar processual da prestação de serviços. No estudo de referência o objetivo era compor o modelo e testá-lo em organizações envolvidas de alta tecnologia e alto *clockspeed*. Essa tese expande a discussão em KIBS, demonstrando como as fases do modelo proposto são utilizadas por prestadores (professores) e clientes (empresários, produtores e associadas) durante a prestação dos serviços (consultoria, assistência técnica e assessoria) no Estado do Mato Grosso. Buscou também evidenciar as inconsistências de forma a apresentar o desempenho dos prestadores na percepção dos clientes, registrando aspectos exclusivos do contexto pesquisado.

Ao optar por estudar mais de um caso (prestadores dos cursos: Administração, Agronomia e Ciências Contábeis), a intenção foi contrastar o mesmo tema num contexto diferente. Os resultados mostraram que a ênfase dada pelos prestadores da UNEMAT e seus respectivos clientes em cada etapa do processo de prestação de serviço é diferente do olhar dado por um profissional de serviço tradicional, a qual o objetivo fim é o retorno financeiro. Buscou ainda identificar similaridades e diferenças nos dois contextos.

Em contraste com o modelo teórico, nessa fase (I) confirmou-se entre os prestadores o a tríade do serviço proposto na literatura, devido cada qual ter definido previamente na proposta de trabalho (projeto de extensão) o conceito de serviço a ser prestado (consultoria,

assistência técnica e assessoria); a definição do mercado (empresas, empreendimentos rurais e associação); e a entrega do serviço, que corresponde à execução prática das ações planejadas.

Os serviços que a universidade presta atualmente à sociedade é: ensino, pesquisa e extensão. Porém, a maior concentração de esforços é direcionada para o ensino (B2C), ficando o serviço prestado às organizações (B2B) por meio dos projetos de extensão como complemento da atividade fim.

5.1 Desenvolvimento de Estratégias pelos Prestadores e Clientes

Nessa fase foi possível compreender que a escolha estratégica adotada pelos prestadores está condicionada a uma exigência institucional alinhada à demanda externa que oscila (âmbito urbano e rural). Em muitas situações a proposta de PS é elaborada sem vínculo com os objetivos dos cursos (caso 01 e 02), contradizendo o conceito de estratégia proposto por Porter (1996) que a define como um plano unificado e integrado, criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa (instituição) sejam atingidos. Todavia, o prestador do caso 03 se diverge dos demais quanto à orientação para o serviço, pois a assessoria foi desenvolvida levando em consideração à especificidade na área contábil.

Em contraste com o modelo teórico, obteve-se: **(I)** confirmou-se entre os prestadores o a tríade do serviço proposto na literatura, devido cada qual ter definido previamente na proposta de trabalho (projeto de extensão) o conceito de serviço a ser prestado (consultoria, assistência técnica e assessoria); a definição do mercado (empresas, empreendimentos rurais e associação); e a entrega do serviço, que corresponde à execução prática das ações planejadas.

A ausência de diálogo estratégico entre os cursos também pode estar ocorrendo devido à instituição local (Campus de Tangará da Serra) **(II)** não possuir uma integração estrutural das áreas dos serviços internos, (TI, RH, Financeiro) como suporte nas atividades de extensão. Assim, se divergiu do estudo anterior, a qual o prestador realizava a divisão de tarefas, vindo a contribuir com a estratégia do negócio. Possuía profissionais para cada área, como exemplo, uma secretária administrativa com finalidades de contatar os clientes para questões de cadastro e recebimentos, entre outros. Com essa ação, o prestador canalizava seus esforços com afincamento na PS, o que contribuiu para a opção estratégica, refletindo na qualidade do serviço.

Outro fator observado nos casos deste estudo, **(III)** foi à inexistência de ações externas por parte dos prestadores buscando solidificar uma marca, rede ou parceria, adotando uma estrutura fragmentada de funcionamento. Porém, em todos os casos (ADM, AGRO, CC) são nítidos os esforços para ajustar a proposta de trabalho às necessidades dos clientes (ROTH,

MENOR, 2003) focando a excelência do serviço por meio dos recursos intelectuais, ou seja, a experiência, a formação, os conhecimentos e habilidades dos professores (BARNEY, 1991; FROEHLE; ROTH, 2007; GRANT, 1996), mesmo que num retardamento temporal se comparado às exigências de reciclagem de conhecimentos dos profissionais do mercado de alta tecnologia, como exemplo, os profissionais da área de engenharia de software ou serviço metrológico.

O capital intelectual pode ser compreendido como o conjunto de conhecimentos e informações, encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento. (STEWART, 1998). Os prestadores dos casos focam a qualidade do serviço, mas não vislumbram repetir a PS com o mesmo cliente, pois diferente dos clientes do estudo anterior que pagam a estes são ofertados.

Quanto ao desenvolvimento de estratégias por parte dos clientes, não houve uniformidade nos casos no que tange as opções estratégicas e os serviços internos, devido às características de cada segmento. Quanto à utilização do serviço, cada cliente utilizou uma estratégia particular, aplicando na área de gestão de estoques, na área financeira (serviços instrumentais) e nas rotinas da organização como um todo (serviços consumíveis).

Apesar de alguns clientes afirmarem possuir diferenciais competitivos (JM e LP), percebeu-se que as organizações pesquisadas não possuem um plano claramente definido e integrado que as coloquem em posição de obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes como sugerido por Porter (2007 *apud* MINTZBERG, 2007). A percepção de estratégias, no entanto, advém da visão tática dos mesmos se assemelhando com a apresentada por Mintzberg (2007) que define estratégia como um plano ou pretexto ou perspectiva apenas, seguindo sua própria orientação.

Embora os clientes também não tenham uma estratégia para manter a relação com o prestador, buscam expandir o negócio, sendo um em nível nacional, e os demais se divergem na expansão em nível regional e municipal.

Mesmo reconhecendo a importância dos serviços recebidos (IV) não desenvolvem ações para manter a relação com os prestadores devido à comodidade, ou seja, há a percepção de que sempre haverá essa busca de interação por parte dos professores universitários com as organizações na sociedade com o intuito da aplicabilidade prática dos conhecimentos teóricos, divergindo do que são apontadas na literatura aonde as empresas compradoras comumente que vão à busca de informações de possíveis prestadores capazes de suprir suas necessidades. (CARIDI et al., 2004).

Quanto à diáde anterior, (V) também não gerenciam o relacionamento, mas divergem dos casos deste estudo (VI) ao realizar constantes *feedbacks* por meio dos retornos dos formulários de satisfação dos clientes. Enquanto as informações obtidas através dos clientes no estudo anterior são usadas com dinamismo para melhorias, os prestadores dos cursos de ADM, AGRO e CC utilizam os relatórios finais de encerramento das propostas apenas para comprovar as horas desenvolvidas em ações de extensão e/ou prestação de contas, não ocorrendo *feedback* por parte do órgão financiador (FAPEMAT) nem PROEC, apenas encerram o processo, inativando as informações em arquivos-morto.

5.2 Processos de Negociação entre Prestadores e Clientes

Nessa etapa foram evidenciadas características particulares entre os prestadores, devido às diferenças de serviços prestados a diversos tipos e porte de organizações receptoras. (VAN DER VALK; ROSEMEIJER, 2009).

Os prestadores ponderaram como fatores importantes na PS a capacidade de atendimento, devido já ter ocorrido em outras situações de iniciar uma atividade e não concluí-la devido à insuficiência de mão-de-obra quando algum prestador precisa se afastar para qualificação. Considera também como relevante a questão do relacionamento com o cliente que facilita o acesso às informações.

No entanto, não formalizaram um contrato formal específico para reger o relacionamento. Esse procedimento poderia ser utilizado posteriormente como parâmetro na avaliação de desempenho por parte dos clientes. (WEBSTER JR.; WIND, 1972). Apenas prestadores dos casos 01 e 03 disponibilizaram cópia do projeto institucionalizado para os clientes. Já o prestador do caso 02 apenas informou as ações da proposta.

No contexto do estudo anterior, a empresa prestadora possuía forte característica de padronização dos seus processos, facilitando o cumprimento dos prazos das entregas dos relatórios finais, acordados em contrato formal. Essa padronização auxiliou para que não fossem encontradas falhas no processo, naquele período. Ao contrário dos casos por hora discutidos (VII) que com a inexistência de padronização permitiu a ocorrência de falhas relatadas pelos clientes. Tinham como regra institucional o cumprimento do prazo de um ano, com flexibilidade para prorrogar as ações para mais um ano, caso necessitassem.

Em síntese quanto aos fatores apresentados pelos prestadores deste estudo, como importante no processo de negociação, não incluíram a formalização da PS por meio de um contrato formal, devido não vislumbrarem relacionamentos a longo prazo com o mesmo

cliente conforme sugerido pela literatura. Isso decorre da forma que (VIII) o serviço prestado é ofertado, ou seja, a contrapartida em forma de permuta e/ou gratuita, destoando do sentido proposto no modelo, cujo objetivo é a comercialização do serviço.

Quanto aos clientes, almejavam orientação para melhorar o negócio, por meio de uma prestação de serviços ininterrupta. Manifestaram insatisfação quanto à falta de frequência de alguns prestadores e o não acompanhamento dos acadêmicos pelos professores em algumas visitas. No entanto, como fatores importantes nessa etapa, predominou a forma de relacionarem com prestador, o acesso às informações, conhecimento técnico, a forma de pagamento (permuta) e a aprendizagem.

Sobre a contratação é consenso entre eles a (IX) inexistência de um contrato formal, ocorrendo apenas à disponibilização por parte do prestador da cópia do projeto institucionalizado para alguns. Como exemplo o cliente do caso 03 que apresentou não haver formalização alguma, divergindo da resposta do prestador. Fato este ocorrido provavelmente por esquecimento do prestador, devido não haver objeções por parte da instituição quanto a esse procedimento.

No que refere a (X) falhas na prestação do serviço no contexto das suas organizações, não houve evidências. No entanto, em outras perspectivas, (i) ocorreu a desistência por parte de algumas empresas tirando a oportunidade de outras a participar; (ii) um produtor do caso (02) apresentou a não continuidade da entrega no PAA, no entanto, refere-se a uma escolha estratégica do próprio negócio; e (iii) a associada (LP) do caso 03 relatou a insatisfação pela não aprovação do projeto de captação de recursos junto a CONAB.

Os autores do modelo teórico incluíram a variável “*output* indesejado” (falhas) na fase do processo de negociação que podem ser decorrentes de problemas de omissão ou imposição de informações, ou repassado errado.

Diante da descrição proposta para essa variável, compreendeu que as falhas elencadas anteriormente, possuem correlação com a qualidade da informação disponibilizadas por ambas as partes (prestador e cliente).

5.3 Provimentos de Recursos pelos Prestadores e Clientes

Na fase 5 (cinco) do modelo teórico, Auler e Teixeira, (2014a) é sugerida a averiguação da utilização de insumos. No entanto, como nas discussões sobre insumos se aproximam dos estudos da Visão Baseada em Recursos (FROEHLE; ROTH, 2007; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003), nesse estudo apareceram as evidências quanto ao provimento e

alocação de recursos (i) organizacionais (ii) físicos e (iii) intelectuais. O primeiro exemplo compreendeu a estrutura organizacional formal (instituição UNEMAT, empresas, propriedade rural e a associação), o segundo está relacionado aos materiais utilizados no serviço, sendo evidenciado o uso do capital. E o terceiro diz sobre os recursos intelectuais sendo considerando: a qualificação e conhecimentos técnicos dos professores.

Explorando os relatórios finais de encerramento das prestações de serviços, os registros apontaram que os três prestadores utilizaram recursos financeiros para a PS captados de fontes externas e não dos clientes. (XI) Já no serviço metrológico, a empresa gerenciava os insumos dos clientes com certa facilidade devido à participação do cliente na PS.

Quanto à alocação de recursos pelos beneficiários, apenas os clientes do caso 01 realizaram pagamento aos prestadores em forma de permuta (materiais de consumo) os demais clientes dos casos 02 e 03 não desembolsaram nenhum recurso financeiro.

O gerenciamento de recursos requer habilidades próprias dos prestadores, no entanto, o desafio é maior para aqueles inseridos em ambiente de alta tecnologia, pois ambientes dinâmicos com rápidas mudanças pelo uso das TICs exige maior capacidade de gerenciamento das mudanças.

No contexto de alta tecnologia (XII) o provedor incentivava os empregados a participarem de feiras, eventos e pesquisas ligadas a área de elastômeros, no sentido de monitorar as demandas do mercado antevendo as tendências.

Similar ao contexto de alta tecnologia, os prestadores do contexto de baixa tecnologia também buscam atualizar seus conhecimentos com a participação em congressos e eventos da área, além da prática de atividades interdisciplinares durante a PS com diversos profissionais das inúmeras áreas do conhecimento dos diversos cursos da UNEMAT. Essas ações permitem a partilha de conhecimento que se dá pelo ensino-aprendizagem.

Além da necessidade de constantes atualizações para um bom gerenciamento dos insumos (recursos), o PS envolto no cenário da alta tecnologia, também (XIII) monitorava o “clock” das mudanças internas ao seu processo de produção atrelado as mudanças do mercado. Já no contexto antagônico essas ações não foram evidenciadas.

5.4 Sistema de Entrega da Prestação de Serviço na Descrição dos Prestadores e Clientes

Referente ao sistema de entrega do serviço prestado pelos professores é consenso entre eles, à evidência do aprendizado do cliente, resultado da interação com diversos profissionais das diversas áreas do saber (administradores, agrônomos e contadores) permitindo graus de

liberdade das ações com trocas de experiências. (BUZACOTT, 2000; SCHMENNER, 2004; SILVESTRO *et al.*, 1992).

No quesito mídias utilizadas durante o processo de prestação de serviço, são comuns entre os prestadores dos cursos, o contato presencial e o uso de telefone. Quanto à efetividade prática do sistema de entrega foi similar entre eles a simultaneidade com o serviço.

Os clientes também demonstraram situações particulares de como ocorreu o sistema de entrega por meio da coprodução. Destacaram que os principais meios de interação utilizados foram por telefone e presenciais, confirmando a descrição apresentada pelos prestadores.

Houve conformidade entre os clientes, quanto à aprendizagem e a entrega simultânea do serviço atrelando os resultados (produtos e serviços) a facilidade de compreensão, por estarem no próprio ambiente de trabalho, onde cada cliente sabia o papel a ser desempenhado tendo a liberdade de participação em cada etapa. (CHASE; TANSIK, 1983; CHASE, 1978; DAFT; LENGEL, 1984; FROEHLE; ROTH, 2004).

No estudo anterior, o pesquisador aponta (X) similaridade ao contexto dos casos múltiplos quanto à participação do cliente que conseqüentemente resultou na aprendizagem.

5.5 Resultados da Prestação de Serviço nas Observações dos Prestadores e Clientes

Os resultados da prestação de serviços dizem respectivamente aos produtos e serviços gerados com a PS (KARMARKAR; PITBLADO, 1995), sendo consonante entre os prestadores quanto ao relatório final das atividades enviadas a PROEC, devido à exigência institucional do envio dos mesmos no término das atividades de PS com a extensão. Porém, os prestadores do caso 01 geraram também relatórios de diagnóstico, um manual de boas práticas, publicação de artigo científico, relatos das experiências, banco de dados das empresas, painel, pôster e oficina. Já no caso 03, além dos relatórios para pró-reitoria, os prestadores geraram um projeto de captação de recursos elaborado em coprodução com as associadas.

No que tange aos serviços suscitados, (XI) não houve similaridades entre os casos (metrológico, consultoria, assistência técnica e assessoria).

O resultado do serviço pode ser entendida como o espelho da competência profissional, é um conceito de serviço a qual os prestadores se propuseram na etapa do processo de negociação o cumprimento de algo (GOLDSTEIN *et al.*, 2002), sendo também, conseqüentemente, o reflexo das estratégias adotadas.

Nessa etapa foi possível identificar que os prestadores dos casos múltiplos, assumiram certos cuidados para prestar os serviços com qualidade. No entanto, os resultados são poucos divulgados. Raros professores têm publicado suas ações de extensão. Mesmo os relatórios enviados a PROEC e FAPEMAT não se tem um *feedback* dizendo se as projeções foram feitas ou mesmo se os resultados foram alcançados. Ou seja, caso os professores não publicarem suas ações, ficarão desconhecidos todos os esforços despendidos no processo de PS.

Já na percepção dos clientes, não há semelhanças quanto aos produtos e serviços gerados entre os casos. Alguns demonstraram a existência de um produto concreto (manual de boas práticas, projeto de captação de recursos, relatórios de diagnósticos). Outros definiram produto como uma ideia que foi incorporada nas rotinas organizacionais, como exemplos, a organização da produção para entrega num canal de comercialização institucional e as experiências compartilhadas com os prestadores.

Nas definições de “produto” pode ser observado que o mesmo pode ser considerado como um conjunto de atributos tangíveis ou intangíveis, constituídos através do processo de produção para atendimento das necessidades reais ou simbólicas e que pode ser negociado no mercado. Os principais exemplos elencados pelos autores são: bens físicos (furadeiras, livros, etc), serviços (cortes de cabelo, lavagem de carro, etc.), eventos (concertos, desfiles, etc.), pessoas (Pelé, Georg Busch, etc.), locais (Havaí, Veneza, etc.), organizações, (Greenpeace, Exército da Salvação, etc.) e mesmo ideias (planejamento familiar, direção defensiva, etc.). Ou seja, o produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou necessidade. (ARMSTRONG; KOTLER, 2007).

Sendo assim, os resultados obtidos pelos clientes se divergiram porque um serviço jamais se reproduz precisamente do mesmo formato e por isso apresentam resultados díspares de acordo com os aspectos do cliente, tempo de cumprimento, recursos empregados, entre outros.

As respostas dos clientes sobre os resultados dos serviços se divergiram também com as dos professores, no que refere aos relatórios finais de encerramento da proposta enviados a PROEC. Tal discrepância ocorre porque o produto relatório final é gerado para atender uma exigência institucional não sendo uma prática dos prestadores disponibilizarem esse documento para as organizações. Caso as organizações tivessem acesso à proposta de trabalho e os relatórios finais, poderia ser realizada a comparação, subsidiando na avaliação do desempenho.

No estudo anterior de Auler e Teixeira (2014a) os resultados dos serviços (XII) também não apresentaram conformidade com os dos casos múltiplos.

5.6 Controle e Avaliação dos Resultados Realizados pelos Prestadores e Clientes

Nessa fase foi possível evidenciar como os prestadores e clientes realizaram o controle e a avaliação dos resultados, o que inclui a comparação com padrões estabelecidos e utilização de medidas de desempenho e atuações práticas com intuito de manutenção ou correção do processo. (CHASE; TANSIK, 1983; ROTH; MENOR, 2003).

Sabe-se ainda que o contrato formal é uma ferramenta relevante que pode determinar os parâmetros da relação (XUE; FIELD, 2008) e mesmo assim, devido a certas características do serviço, como a intangibilidade e a heterogeneidade, trazem dificuldades para a realização do controle e avaliação do resultado. Devido a isso é conveniente que ambas as organizações (prestadores e clientes) estabeleçam critérios claros de controle e avaliação antes da etapa de negociação.

Empiricamente, nas análises dos casos múltiplos foi observado que em nenhuma das organizações (prestadores e clientes) não havia quaisquer instrumentos que permitissem controlar ou avaliar os resultados dos serviços. Diante disso, buscou nessa fase, encontrar as evidências, por meio dos questionamentos das variáveis sugeridas no modelo teórico Auler Teixeira (2014a), sendo elas: produtividade do cliente e do prestador, satisfação do cliente, recuperação do serviço prestado com falhas, desempenho do serviço, qualidade do serviço com a sugestão de atribuição de uma nota. Essas variáveis foram exploradas tanto nas percepções dos prestadores quanto nas dos clientes. Foi acrescentada nessa etapa, a questão do suporte das coordenações dos cursos definidas anteriormente no instrumento complementar (ver capítulo de método).

A avaliação de resultados pode ser realizada com base em dois fatores: (i) operacionais (que referem a custos dos investimentos, os lucros, receitas geradas ou ainda sobre o retorno sobre o investimento, entre outros). (GOLDSTEIN *et al.*, 2002). E (ii) fatores relacionais (que referem à qualidade e valor percebidos) (ROTH; MENOR, 2003) e a satisfação (podendo ser testados por meio da opinião dos envolvidos com relação aos atributos que julgam importantes). (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988).

Mais importante que auferir, é avaliar o resultado da PS por meio de algum instrumento formal ou informal. Nesse estudo foram evidenciados controles informais, baseando tanto nos resultados como nos comportamentos. (SILVESTRO, 1992).

Em relação à produtividade dos clientes, os prestadores evidenciaram ter ocorrido por meio do comprometimento e fornecimento das informações. Assentiram haver satisfação pelos motivos de novas solicitações da continuidade dos trabalhos. Concordaram que não houve necessidade da recuperação de quaisquer serviços e que o desempenho do serviço pode ser constatado pelos resultados gerados (produtos e serviços).

Apesar de alguns inconvenientes relatados (afastamento de alguns prestadores, o não acompanhamento de acadêmicos durante as visitas) os clientes afirmaram que os serviços foram prestados com qualidade, manifestaram também a satisfação, atribuindo notas ao serviço prestado conforme disposto no capítulo de resultados.

Há concordância entre os clientes quanto à produtividade, o desempenho dos prestadores, a satisfação pelo serviço recebido e quanto à ausência de apoio das coordenações dos cursos. A qualidade em si não foi avaliada pela facilidade que foram prestados os serviços (não cobrança de valores), mas pelo reconhecimento de que a qualidade ofertada pode ser comprovada pelos resultados.

Devido à característica de padronização, o prestador do estudo anterior (XIII) se diferente dos casos múltiplos por estabelecer medidas de desempenho quantificáveis, como exemplo, a quantidade de relatórios entregues no prazo aos clientes.

5.7 Relacionamento entre Prestadores e Clientes

De acordo com os teóricos que deram origem ao modelo teórico, o relacionamento entre prestadores e clientes deveria passar por uma constante interação entre si, gerando novas propostas de PS, objetivando longevidade das relações. (JOHNSTON; LEWIN, 1996). No entanto, (XIV) as evidências apresentadas no contexto pesquisado não se assemelham a esse propósito.

Em síntese, o relacionamento com os clientes dos casos múltiplos é visto pelos prestadores como informal, não havendo quaisquer tipos de regras. Os valores compartilhados advêm da prática empresarial e avaliam a qualidade do relacionamento como positiva para ambas as partes de forma que a força dessa relação advém da credibilidade, confiança e acesso para novos contatos.

O relacionamento interpessoal dos prestadores ocorre sempre com o mesmo representante (proprietário ou gerente, produtor e associada). Quanto ao gerenciamento da relação, fizeram por meio dos relatórios finais (PROEC) registrando a solicitação dos clientes para a continuidade dos trabalhos. Não buscam manter a fidelidade do cliente devido à

especificidade do serviço (sem fins lucrativos) e reconhece que a escassez dos recursos humanos e financeiros poderão ser fatores inibidores para que a prestação de serviço aconteça.

Em relação à percepção dos clientes, semelhante aos evidenciados pelos prestadores, os clientes demonstraram que o relacionamento ocorre de maneira informal, não existindo regras, com exceção de um único cliente (DT) que compreende que o relacionamento seja formal, ocorrendo apenas durante a prestação do serviço.

Há similaridade também quanto aos valores compartilhados (a aprendizagem teórica disponibilizada pelos professores atrelada a prática do negócio). A qualidade do relacionamento é vista por todos os clientes, como positiva para todos os envolvidos (empresas, empreendimentos rurais, associação e a universidade).

Para que um relacionamento seja considerado forte é necessário à constância nas relações (a experiência não pode ter sido única) e que haja a abertura para compartilhamento de recursos entre as organizações. (HARLAND, 1996). Todavia, os serviços analisados foram experiências únicas entre os prestadores e clientes. Porém, essa força evidenciada pelos clientes advém das relações anteriores com os diversos professores de outros cursos da UNEMAT como um todo e não dos serviços analisados nesse estudo.

A força do relacionamento foi destacada pelos clientes como a credibilidade e aberturas para novas propostas de trabalho, devido os resultados (produtos e serviços) que provocaram melhorias nos processos internos das organizações. (PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999).

A interpessoalidade do relacionamento ocorreu com frequência, onde os clientes sentiam-se livres para abordá-los em ambientes diversos. Desconhecem a existência de um responsável na universidade que tenha intermediado ou dado suporte na relação. Quanto ao gerenciamento da relação, alguns acreditam estar fazendo ao incorporar os conhecimentos nas rotinas práticas do negócio outros registram as experiências em livro ata, inexistindo relatórios padrões, históricos ou algum software para essa finalidade.

Os clientes não tinham experiências do mesmo serviço com outros prestadores, porém, manteriam a fidelidade com os mesmos prestadores nas mesmas condições que foram desenvolvidas a prestação de serviço. Caso os prestadores comessem a cobrar, avaliariam a nova proposta frente aos valores disponibilizados pelo mercado.

Quanto aos fatores e/ou barreiras para troca de prestador, os clientes expressaram a questão da escassez de mão-de-obra no período solicitado e cobrança do serviço por um preço superior ao do mercado.

No estudo anterior, a fase de relacionamento do prestador com seus respectivos clientes (XV) foram marcados com início de recompras. No entanto, há similaridade entres os dois estudos quanto à ausência de gerenciamento da relação por parte dos prestadores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa tese foi compreender como está estruturado o processo de prestação de serviços intensivos em conhecimento em um contexto onde os prestadores utilizam baixa tecnologia e baixo *clockspeed*, tendo como referência o modelo teórico desenvolvido e aplicado por Auler e Teixeira (2014a; b) em empresas de alta tecnologia e alto *clockspeed*.

Os estudos realizados até o momento na prestação de serviços em KIBS, não haviam investigado a “estruturação do processo” de PS num ambiente de baixa tecnologia e baixo *clockspeed*.

Como objetivos específicos buscou contrastar os resultados dos modelos de AT e BT; explorar o desempenho dos serviços na percepção dos clientes e analisar aspectos exclusivos nesse contexto.

Com a contrastação foi possível observar quais fases do modelo teórico é dada maior importância por organizações prestadoras em KIBS na relação B2B num cenário onde o “clock” de mudanças não acompanha o uso das TIC’s, Baixa Tecnologia (BT). E em quais fases do modelo essas mesmas organizações classificadas num cenário competitivo como brandas, podem se assemelhar as organizações que operam em ambientes de “clock” rápido.

Os principais resultados apontaram para: (i) A tríade da estratégia é comum entre elas – Alta Tecnologia (AT) e Baixa Tecnologia (BT); (ii) A visão de negócio com foco na lucratividade (prestador/comprador)-AT; (iii) A integração das áreas como suporte da PS – AT; (iv) Alta padronização dos processos- AT; (v) Cumprimento dos prazos, tendo o contrato como referência- AT; (vi) Flexibilidade para alteração nos prazos para a entrega do serviço – BT; (vii) O serviço é comprado- AT; (viii) O serviço é permutado ou gratuito – BT; (ix) Probabilidade de maior incidência de falhas no processo de PS – BT; (x) Maior facilidade para o gerenciamento de recursos dos clientes- AT; (xi) Maior exigência de capital intelectual nos processos - AT; (xii) Exigência de atualização dos conhecimentos – Ambos; (xiii) Monitora o “clock” de mudanças – AT; (xiv) Sistema de entrega com a participação do cliente e aprendizagem – Ambas; (xv) Divergências dos resultados dos serviços- Ambas; (xvi) Possuem instrumentos formais de avaliação do desempenho do prestador – AT; (xvii) Gerenciamento da relação com o prestador – em nenhum dos dois contextos. Observe síntese no quadro 63.

Quadro 62 - Demonstrativo dos principais resultados nos contextos de AT e BT

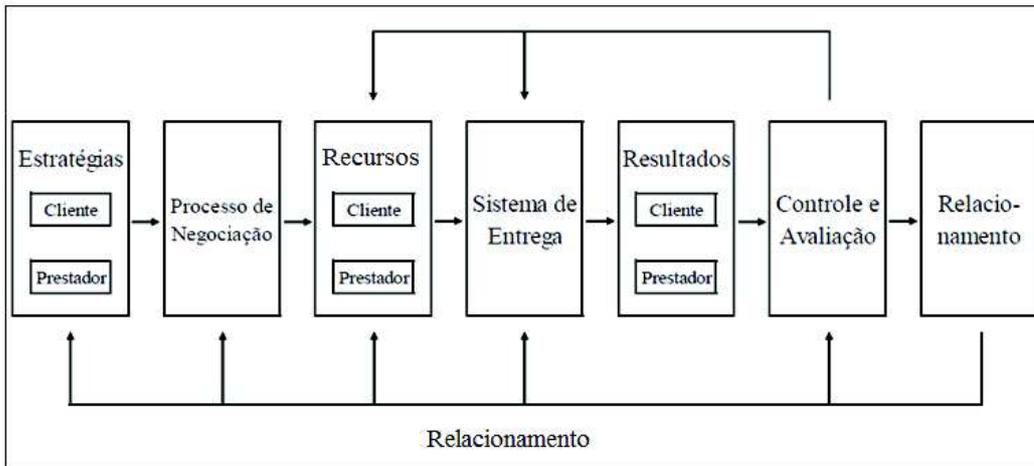
Nº	Evidências	AT	BT
1	A tríade da estratégia	X	X
2	A visão de negócio com foco na lucratividade (prestador/comprador)	X	
3	A integração das áreas (TI, RH, Financeiro) como suporte da PS	X	
4	Alta padronização dos processos	X	
5	Cumprimento dos prazos, tendo o contrato como referencia.	X	
6	Flexibilidade para alteração nos prazos para a entrega do serviço		X
7	O serviço é vendido/ comprado	X	
8	O serviço é permutado ou gratuito		X
9	Probabilidade de maior incidência de falhas no processo de PS		X
10	Exigência de atualização dos conhecimentos	X	X
11	Constante exigência de atualização capital intelectual	X	
12	Maior facilidade para o gerenciamento de recursos dos clientes	X	
13	Monitora o “clock” de mudanças	X	
14	Sistema de entrega com a participação do cliente e aprendizagem	X	X
15	Divergências dos resultados dos serviços	X	X
16	Possuem instrumentos formais de avaliação do desempenho do prestador	X	
17	Gerenciamento da relação com o prestador	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

De posse da síntese das evidências empíricas (AT e BT) é possível incrementar o planejamento da PS vigente em ambos os contextos, lembrando que o planejamento da PS deve estar alinhado ao planejamento estratégico da organização.

Como contribuições teóricas desta pesquisa (i) sugere a alteração da fase de provimentos de insumos para provimentos e alocação de recursos; (ii) na fase VII que aborda o relacionamento prestador x cliente que objetiva levantar os fatores que impactam no relacionamento pós entrega, compreende que essa fase está intrínseca em todas as demais fases do modelo e não somente pós entrega do serviço (alterações conforme figura 11).

Figura 11 - Modelo processual de prestação de serviços no contexto de baixa tecnologia.



Fonte: Elaborado pela autora.

Além das alterações no modelo teórico de referência, (iii) este estudo contribuiu significativamente com a fase VI – controle e avaliação dos resultados do serviço, com a elaboração do instrumento complementar direcionado a clientes, servindo de guia para aplicações futuras.

Dentre as limitações do estudo destacam-se (i) à ausência de registros no campus das relações interorganizacionais, exigindo deslocamentos geográficos distantes entre os diversos *campis* universitários, em média 250 km de estrada de chão, até a sede da UNEMAT-Cáceres, em busca de dados secundários (fase inicial da pesquisa). E (ii) o número de clientes atendidos *versus* o da amostra desse estudo. De acordo com dados da SEAPA que apontava para 1.471 empreendimentos rurais apenas 587 possuíam Documento de Aptidão de Produtor (DAP) ativa e 884 inativas, restringindo a amostra apenas aos produtores que estavam ativos e participaram do serviço de assistência técnica específica para entrega no PAA.

No entanto, apesar dessas limitações algumas sugestões de estudos futuros emergiram dessa pesquisa como, a possibilidade de averiguações se a forma como está estruturado o processo de PS tem contribuído com a estratégia da empresa/ instituição.

Recomenda-se também, estudos para o estabelecimento medidas de desempenho para avaliação dos resultados da PS no contexto dos casos múltiplos estudados, com possibilidade de diversas análises: recursos alocados *versus* clientes atendidos; capacidade de atendimento *versus* a demanda – âmbito urbano e rural; comparativo dos objetivos da proposta de PS com os relatórios finais.

Indica-se ainda pesquisas quanto a viabilidade para a aquisição de software para gestão dessa relação/ ações e/ou experiências. Caso não seja possível gerenciá-las no campus, cada prestador poderia fazê-lo por departamento por meio de planilhas de Excel.

Os controles e avaliações podem fornecer um ponto de referência para julgar como o serviço está sendo visto, permitindo que os prestadores decidam até mesmo se uma relação particular ou tipo de relacionamento é interessante manter. Caso a instituição tivesse um instrumento de avaliação estruturado, poderiam ser disponibilizados aos pesquisadores como mecanismo para comparação significativa dessas relações entre prestadores da universidade e organizações diversas.

Nos estudos das relações interorganizacionais (universidade e organizações) poderiam ser observadas quais dentre elas tem contribuído com os objetivos das propostas/ cursos e mesmo, para a universidade como um todo. Mas para isso, é emergente planejar os cursos e alinhar as estratégias de PS (tripé – ensino, pesquisa e extensão);

Outra sugestão de estudos poderia ocorrer na análise dos casos em que os prestadores aderissem o uso das Tecnologias Móveis para prestar o serviço, quais seriam as implicações? Aceleraria o “clock”?

Por fim, recomendam-se também estudos comparativos por meio do método de experimento buscando identificar possíveis mudanças no ambiente das organizações que receberam os serviços dos prestadores analisados nessa tese *versus* as organizações que não receberam.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviço com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo, 1992.
- ALVESSON, M. Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 37, n. 8, p. 1101-1123, 2000.
- AMARA, N.; LANDRY, R.; TRAORÉ, N. Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services. **Research Policy**, [S.l.], v. 37, n. 9, p. 1530-1547, 2008.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- ASLESEN, H. W.; ISAKSEN, A. Knowledge intensive business services and urban industrial development. **Service Industries Journal**, [S.l.], v. 27, n. 3, p. 321-338, 2007.
- AULER, D. P. **O processo de prestação de serviços empresariais intensivos em conhecimento**: um estudo de caso da díade provedor-comprador no âmbito dos serviços de alta tecnologia. 2014. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS. São Leopoldo-RS, 2014.
- AULER, D.; TEIXEIRA, R. Business-to-business service operations: a systematic literature review and content analysis. In: ANNUAL POMS CONFERENCE, 25., 2014. Atlanta. **Proceedings....** Atlanta, 2014a.
- AULER, D.; TEIXEIRA, R. A model to guide practitioners and researchers into business-to-business service operations: a systematic literature review and content analysis. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014b.
- BADINELLI, R. et al. Viable service systems and decision making in service management. **Journal of Service Management**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 498-526, 2012.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BETTENCOURT, L. A. *et al.* Client co-production in knowledge-intensive business services. **California Management Review**, [S.l.], v. 44, n. 4, p. 100-128, 2002.
- BONATTI, L.; FRACASSO, A. Regime switches in the Sino-American co-dependency: growth and structural change in China. **Structural Change and Economic Dynamics**, [S.l.], v. 25, p. 1-32, 2013.

BONDEN, M.; MILES, I. (Ed.). **Services and the knowledge-based economy**. London: Continuum, 2000.

BOVI, M. Are the representative agent's beliefs based on efficient econometric models? **Journal of Economic Dynamics & Control**, [S.l.], v. 37, p. 633-648, 2013.

BOWEN, D. E.; JONES, G. R. Transaction cost analysis of service organization-customer exchange. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 11. n. 2, p.428-441, 1986.

BREINLICH, H.; CRISCUOLO, C.; International trade in services: a portrait of importers and exporters. **Journal of International Economics**, [S.l.], v. 84, p. 188–206, 2011.

BURT, R. S. **Toward a structural theory of action**. New York: Academic Press, 1992.

BUZACOTT, J. A. Service system structure. **International Journal of production Economics**, [S.l.], v. 68, p. 15-27, 2000.

CAINELLI, G.; MAZZANTI, M. Environmental innovations in services: manufacturing–services integration and policy transmissions. **Research Policy**, [S.l.], v. 42, n. 9, p. 1595-1604, Nov. 2013.

CARIDI, M. *et al.* Assessing the impact of e-procurement strategies through the use of business process modelling and simulation techniques. **Production Planning & Control**, [S.l.], v. 15, n. 7, p. 647–661, 2004.

CASTALDI, C. The relative weight of manufacturing and services in Europe: an innovation perspective. **Technological Forecasting & Social Change**, [S.l.], p. 709–722, 2009.

CASTELLANI, D.; BENEDICTIS, L.; HORGOS, D. Can we really trust offshoring indices?. **Structural Change and Economic Dynamics**, [S.l.], v. 25, p. 159-172, 2013.

CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 56, n. 6, p. 137–42, 1978.

CHASE, R. B.; TANSIK, D. A. The customer contact model for organization design. **Management Science**, [S.l.], v. 29, n. 9, p. 1037-1050, 1983.

CHOWDHARY, N.; PRAKASH, M. Prioritizing service quality dimensions. **Managing Service Quality**, [S.l.], v. 17, n. 5, p. 493 -509, 2007.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. **Research in Organizational Behavior**, [S.l.], v. 6, p. 191–233, 1984.

DEN HERTOOG, P. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. **International Journal of Innovation Management**, [S.l.], v. 4, n. 4, p. 491–528, 2000.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Mapping innovation dynamics in hospitals. **Research Policy** 34 p.817–835, 2005.

EBERLE, L.; MILAN, G.S; LAZZARI, F. Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. **RAE-eletrônica**, [S.l.],

v. 9, n. 2, art. 3, p. 1-32, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EUROFOND. **The Knowledge-intensive business services sector**. [S.l.], 2005. Disponível em: <<http://www.eurofound.eu.int>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Service management**: operations, strategy, information technology. 6. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.

FROEHLE, C.; ROTH, A. V. New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 1, n. 21, p. 22, 2004.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. A Resource-process framework of new service development. **Production and Operations Management**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 169–188, 2007.

GANGULI, S.; ROY, S. K. Service quality dimensions of hybrid services. **Managing Service Quality**, [S.l.], v. 20, n. 5, p. 404-424, 2010.

GARVIN, D. A. Manufacturing strategic planning. **California Management Review**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 85-106, summer 1993.

GIANESI, I; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDSTEIN, S. M. *et al.* The service concept: the missing link in service design research? **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 20, p. 121–134, 2002.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, [S.l.], v. 33, n. 3, p. 114. 1991.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 17, p. 109–122, 1996. special issue.

GRÖNROOS, C. From scientific management to service management a management perspective for the age of service competition. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 5-20, 1994.

GUMMESSON, E. **Qualitative methods in management research**. Newbury Park, California: Sage Publications. 1991.

GUMMESSON, E.; GRÖNROOS, C. The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. **Journal of Service Management**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 479-497, 2012.

HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. **British Journal of Management**, v. 7, n. Special Issue, p. S63–S80, 1996.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

HAUKNES, J. Knowledge intensive services. What is their role?. In: OECD FORUM ON REALISING THE POTENTIAL OF SERVICE ECONOMY, 28., Paris, 1998. **Anais...** Paris, 1998.

HIPP, C. Knowledge-intensive business services in the new mode of knowledge production. **AI & Society**, [S.l.], v. 13, n. 1-2, p. 88–106, 1999.

HOFFMAN, S. Revisiting Marshall's Law: Why does Labor's Share Interact with the elasticity of substitution to decrease the elasticity of labor demand? **Journal of Economic Education**, [S.l.], v. 40, n. 2, p. 437-445, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa anual do serviços**. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/analisePAS99.shtm>>. Acesso em: 30 maio 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa mensal de serviços**. Rio de Janeiro, maio 2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000018250707112014074517577086.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2014.

JOHNSTON, R. Operations: from factory to service management. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 49-63, 1994.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHNSTON, W. J.; LEWIN, J. E. Organizational buying behavior: toward an integrative framework. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 1–15, 1996.

KARMARKAR, U. S.; PITBLADDO, R. Service markets and competition. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 12, p. 397–411, 1995.

KHABIRIA, N.; RAST, S.; SENIN, A. A. M, Identifying main influential elements in technology transfer process: a conceptual model. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 40, p. 417 – 423, 2012.

KLEINALTENKAMP, M.; JACOB, F. German approaches to business-to-business marketing theory: origins and structure. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 55, n. 2, p. 149–155, 2002.

KO, D.; KIRSCH, L. J.; KING, W. R. Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. **Mis Quarterly**, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 1-27, 2005.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KUNZE, F.; KRAMER, J.; RUDSCHUCK, N. Interest rate forecasts in times of financial crisis: What might be interesting to know? **European Journal of Political Economy**, [S.l.], v. 34, p. S45-S5, 2014. Supplement.

LANDRY, R.; AMARA, N.; DOLOREUX, D. Knowledge-exchange strategies between KIBS firms and their clients. **Service Industries Journal**, [S.l.], v. 32, n. 2, p. 291–320,

2012.

LEE, *et al.* Condition-based process patterns for modeling of human processes in Knowledge-intensive Business Services. **Expert Systems with Applications**, [S.l.], v. 38, p. 4025–4038, 2011.

LEHRER, M. *et al.* Challenging the orthodoxy of value co-creation theory: a contingent view of co-production in design-intensive business services. **European Management Journal**, [S.l.], v. 30, p. 499–509, 2012.

LIYANAGE, C. *et al.* The process of knowledge transfer and Its significance in integrated environments. **AACE International Annual Meeting Transactions**, Ontario, 2008.

LOCKE *et al.* **The promise and limits of private power**: promoting labor standards in a global economy. New York: Cambridge University Press, 2007.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUNDVALL, B.-Å.; BORRÁS, S. **The globalizing learning economy**: implications for innovation policy. Report from DG XII. Brussels: Commission of the European Union, 1997.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MANNING, S. *et al.* From blind spots to hotspots: How knowledge services clusters develop and attract foreign investment. **Journal of International Management**, [S.l.], p. 369–382, 2010.

MCCUTCHEON, D.; MEREDITH, J. R. Conducting case study research in operations management. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 11, p. 239-256, 1993.

MEI-CHI, L.; HAO-CHEN, H.; WEI-KANG, W. Designing a knowledge-based system for benchmarking: a DEA approach. **Knowledge-Based Systems**, [S.l.], v. 24, p. 662–671, 2011.

MENDELSON, H.; PILLAI, R. R. Industry clockspeed: measurement and operational implications A. **Manufacturing & Service Operations Management**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1–20, 1999.

MILES, I. *et al.* **Knowledge-intensive business services**: users, carriers and sources of innovation. Luxembourg: EIMS Publications, 1995.

MILES, I. *et al.* Services in the new industrial economy. **Futures**, [S.l.], p. 653-672, Jul./Aug. 1993.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Applying resource-based theory: methods, outcomes and utility for managers. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 148–166, 2003.

MILLS, P. K.; CHASE, R. B.; MARGULIES, N. Motivating the client/employee system as a service production strategy. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 301–310,

1983.

MINTZBERG, H. *et al.* **Processo da estratégia** [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MIOZZO, M.; GRIMSHAW, D. Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK. **Research Policy**, [S.l.], v. 34, n. 9, p. 1419-1439, 2005.

MULLER, E. Innovation interactions between knowledge-intensive business services and small and medium sized enterprises: an analysis in terms of evolution, knowledge and territories. **Heidelberg**, New York: Physica-Verlag, 2001.

MULLER, E.; DOLOREUX, D. What we should know about knowledge-intensive business services. **Technology in Society**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 64–72, 2009.

MULLER, E.; ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research Policy**, [S.l.], v. 30, n. 9, p. 1501-1516, 2001.

NIE, W.; KELLOGG, D. L. How professors of operations management view service operations? **Production and Operations Management**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 339–355, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, L.; KONNO, N. O conceito de “Ba” a construção de uma base para a criação do conhecimento. **Califórnia Management Review**, [S.l.], v. 40, n. 30, p. 40-54, 1998.

NONAKA, L. *et al.* Teoria da criação do conhecimento organizacional: caminhos evolutivos e os avanços futuros. **Estudos Organizacionais**, [S.l.], v. 27, n. 8, p. 1179-208, 2006.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Promoting innovation in services**. Paris: OECD. DSTI/STP/TIP (2004)4/FINAL. 14 oct. 2005a.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Labour productivity growth. In: ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **OECD factbook 2014**: economic, environmental and social statistics. Paris: OECD Publishing, 2014b. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2014-14-en> e <http://www.oecd.org/statistics/>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Um modelo conceitual de qualidade de serviços e suas implicações para a pesquisa no futuro. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 46, n. 4 p. 96-108. 2006.

PATHAK, S.; OLIVEIRA, E.; LAPLUME, A. O. Influence of intellectual property, foreign investment, and technological adoption on technology entrepreneurship. **Journal of Business**

Research, [S.l.], v. 66, p. 2090–2101, 2013.

PAULIN, M.; FERGUSON, R. J.; SALAZAR, A. M. A. External effectiveness of service management: a study of business-to-business relationship in Mexico, Canada and the USA. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 10, n. 5, p. 409–429, 1999.

POLANYI, M. *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. New York: Harper Torchbooks, 1962.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 61-78, 1996.

PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. J. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 39–62, 2004.

RICHARD, C. M. *et al.* Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: an empirical study of Hong Kong manufacturing industries. **Research Policy**, [S.l.], v. 40, p. 391–402, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIEG, D. L.; SCRAMIM, F. C. L.; ZAU, V. C. QUALISERV – uma técnica para avaliação da qualidade em serviços: estudo de caso no setor de pós-vendas em uma empresa do setor automobilístico. In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Salvador, 2009.

ROHMAN, I. K. The globalization and stagnation of the ICT sectors in European countries: An input-output analysis. **Telecommunications Policy**, [S.l.], v. 37, p. 387–399, 2013.

ROTH, A. V.; MENOR, L. J. Designing and managing service operations: Introduction to the special issue. **Production and Operation Management**, U.S.A, v. 12, n. 2, Summer, 2003.

RYALS, L. J.; HUMPHRIES, A. S. Managing key business-to-business relationships: what marketing can learn from supply chain management. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 312–326, 2007.

SAMPSON, S. E.; FROEHLE, C. M. Foundations and implications of a proposed unified services theory. **Production and Operations Management**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 329–343, 2006.

SAMPSON, S. E.; SPRING, M. Customer roles in service supply chains and opportunities for innovation. **Journal of Supply Chain Management**, [S.l.], v. 48, n. 4, p. 30–50, 2012.

SANTOS, L.; VARVAKIS, G. Servpro: uma técnica para a gestão de operações de serviços. **Revista produção**, São Paulo, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 34-45, 2002.

SANTOS, L.; VARVAKIS, G. **Gestão de operações de serviços**. Florianópolis: Grupo de Análise de Valor, 2001. Apostila.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

- SCHMENNER, R. W. Service businesses and productivity. **Decision Sciences**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 333–347, 2004.
- SHAMI, A. et al. Unified knowledge based economy hybrid forecasting. **Technological Forecasting & Social Change**, [S.l.], TFS-17942, 2014.
- SHIRO, K. Does international knowledge spillover always lead to a positive trickle down? **Journal of the Japanese and International Economies**, [S.l.], v.27, p. 48-63, Mar. 2013.
- SILVA, A. A. *et al.* Consultoria organizacional: uma experiência na ativo tecnologia. **Revista Expressão**, Sete Lagoas, 2012. Disponível: <<http://www4.faculdadepromove.br/expressao/index.ph/files/article/view/12/pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.
- SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SILVESTRO, R. et al. Towards a classification of service processes. **International Journal of Service Industry Management**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 62–75, 1992.
- SIMMIE, J.; STRAMBACH, S. The contribution of KIBS to innovation in cities: na evolutionary and institutional perspective. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 10, n. 5, p. 26-40, 2006.
- STANWORTH, J. O. Deep supply relationships: influencing outcomes by managing supply service quality. **Production Planning & Control**, [S.l.], v. 23, n. 7, p. 541–552, 2012.
- STARBUCK, W. H. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 29, p. 713–740, Nov. 1992.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STRAMBACH, S. Change in the innovation process: new knowledge production and competitive cities: the case of Stuttgart, **European Planning Studie**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 214-31, 2002.
- SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 17, p. 27-43, 1996. Special Issue:
- TEECE, D. J. Expert talent and the design of (professional services) firms. **Industrial and Corporate Change**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 895–916, 2003.
- TOIVONEN, M. Innovation policy in services: the development of knowledge-intensive business services (KIBS) in Finland. **Innovation: management, policy & practice**, [S.l.], v. 9, n. 3/4, p. 249–261, 2007.
- TOMLINSON, C. Invitations to learn. **Educational Leadership**, [S.l.], v. 60, p. 6-10, 2002.
- VAN DER VALK, W.; ROZEMEIJER, F. Buying business services: towards a structured service purchasing process. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 3–10, 2009.
- VELD, J. *et al.* The recent boom-bust cycle: the relative contribution of capital flows, credit

- supply and asset bubbles. **European Economic Review**, [S.l.], v. 55, n. 3, p. 386-406, 2011.
- VON NORDENFLYCHT, A. What is professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 155-174, 2010.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.
- WALTERS, D.; LANCASTER, G. Value-based marketing and its usefulness to customers. **Management Decision**, [S.l.], v. 37, n. 9, p. 697-708, 1999.
- WEBSTER JR., F. E, WIND, Y. **O comportamento do comprador industrial**. São Paulo, Atlas, 1972.
- WENHONG, Y.; MIN, Y. The policy to promote the innovative development of knowledge intensive business services. **International Journal of Business & Management**, [S.l.], v. 5, n. 11, p. 190-194, 2010.
- WOOD, P. Knowledge-intensive Services and urban innovativeness. **Urban Studies**, [S.l.], v. 39, p. 993-1002. 2002.
- WRIGHT, C. M.; MECHLING, G. The importance of operations management problems in service organizations. **The International Journal of Management Science**, [S.l.], v. 30, p.77-87, 2002.
- XUE, M.; FIELD, J. M. Service Coproduction with information stickiness and incomplete contracts: implications for consulting services design. **Production and Operations Management**, [S.l.], v. 1, n.3, p. 357–372, May./Jun. 2008.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZACK, M.H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**, [S.l.], v. 41, n. 3, 1999.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 52, n. 2, p. 35–48, 1988.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 49, n. Spring, p. 33–46, 1985.
- ZOLLO, M., WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamics capabilities. **Organization Science**, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 339-51, 2002.
- UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO (UNEMAT). Pró-Reitoria de Extensão e cultura. **Relatório 2014**. Cáceres, 2014. Disponível em: <<http://www.unemat.br/proec/?link=relatorio>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

APENDICE A - ROTEIRO COMPLEMENTAR DE ENTREVISTA (CLIENTE)

A elaboração desse instrumento, o roteiro de entrevista complementar foi adaptado com questões voltadas para o serviço de extensão prestado pela Universidade do Estado de Mato Grosso – (UNEMAT), uma instituição pública de ensino. Os principais serviços prestados por meio de projetos de extensão a serem analisados na tese são: consultoria, assistência técnica e assessoria.

A adaptação e personificação se faz necessária devido às perguntas existentes nos modelos originais estudados, (disponível no capítulo de método) não analisarem itens específicos de uma Instituição de ensino, estando direcionados exclusivamente a empresas e clientes. Sendo assim, o instrumento de coleta de dados foi adaptado da Metodologia SERVPERF, composto pelas dimensões (Flexibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia, Tangibilidade e Experiência com o serviço).

Para a elaboração desse instrumento, fez-se o uso das dimensões teóricas, porém, não foram considerados os *gaps* entre expectativa e desempenho devido não ser de interesse nessa pesquisa mensurar os resultados. O intuito consiste em conhecer de maneira estruturada (dimensões) o desempenho do serviço na percepção dos clientes e se o mesmo apresentou qualidade.

Segundo Castelli (1960), cada tipo de produto ou serviço, tendo em vista os requisitos dos clientes, pode ser composto por várias dimensões. Ter conhecimento sobre determinadas dimensões, é importante para o empreendedor determinar os segmentos de mercado que o negócio deseja atingir.

A população são todos os clientes das organizações beneficiadas com a prestação de serviços pelos professores da UNEMAT por meio dos projetos de extensão no período de 2013 a 2015.

A justificativa para o uso desse instrumento se faz necessária devido o instrumento Auler (2014) contemplar a avaliação da qualidade do serviço apenas na fase VI de forma genérica. O objetivo é verificar como o cliente percebeu o desempenho dos prestadores/professores durante a execução das atividades de prestação de serviço em sua empresa/associação/ empreendimento rural e se o mesmo reconhece a qualidade.

OBSERVAÇÃO: Antes de aplicar a fase VI – Controle e Avaliação dos Resultados do roteiro Auler (2014) iniciar com esse roteiro até a questão (6 C), depois retornar e aplicar as questões da fase VI conforme disposto no modelo teórico de referência.

NA FASE VII – relacionamento entre comprador e provedor, iniciar com a questão 7 desse instrumento - Experiência de serviços com a UNEMAT e depois retornar para o roteiro Auler (2014).

Complemento da Fase VI – Controle e Avaliação dos Resultados

1 - Dimensão: Flexibilidade

A flexibilidade significa à capacidade de mudar e adaptar a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes no processo ou no suprimento de recursos. Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais estão projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços. Observam se estão preparados para ajustar-se às demandas e aos desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados ao “ processo” unidade de análise desse estudo) (GRONROOS, 1995, p.61).

Questões:

- a) O senhor poderia dizer se os professores pesquisadores fizeram alterações no planejamento de trabalho? Em quais situações?
- b) Como foram os horários em que os professores da UNEMAT atendeu o senhor? Foram bons? Teria sido melhor se fossem outros? O senhor conseguiu marcar e alterar com facilidade?

2 -Dimensão: Confiabilidade

A confiabilidade diz respeito à confiança dos clientes ao adquirirem um produto ou serviço e a expectativa de funcionamento durante um determinado período de tempo, antes de surgirem os primeiros defeitos. O não cumprimento dos requisitos oferecidos será responsável pela decisão do cliente na hora de obter um novo produto ou serviço. (GARVIN, 1984; MIGUEL & SALOMI, 2004).

Questões:

- a) O senhor conseguiu observar se os prestadores cumpriram os objetivos que apresentaram no início da proposta de trabalho?
- b) O senhor sentia-se seguros durante os encontros de serviços oferecidos com a presença dos professores e alunos na sua empresa/ associação, empreendimento?

3 -Dimensão: Responsividade

Diz respeito ao pronto atendimento, personalização e cortesia no atendimento (MIGUEL & SALOMI, 2004).

Questões:

- a) Os professores pesquisadores costumavam informar quando ocorriam imprevistos? Quais tipos de imprevistos ocorreram?
- b) O Senhor poderia relatar se durante a execução dos trabalhos os professores trouxeram informações de maneira clara e atendendo as suas necessidades?
- c) Em relação à questão do término da prestação de serviço, ocorreu em quanto tempo? Foi suficiente para que o serviço fosse concluído?
- d) Os prestadores estavam sempre disponíveis para responder dúvidas durante a prestação de serviços? Caso sim, o senhor (a) poderia contar um fato.

4 -Dimensão: Segurança

Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o recurso investido e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre os clientes e o prestador de serviços (critérios relacionados à imagem) (GRONROOS, 1995, p.61).

Questões:

- a) Os professores pesquisadores estavam capacitados para prestar o serviço, transmitindo segurança durante a prestação do serviço?
- b) O senhor conseguiu discernir se os professores pesquisadores demonstraram conhecimento suficiente para sanar dúvidas?

5 -Dimensão: Empatia

Refere-se à atenção especializada aos clientes e fácil contato (acessibilidade) e comunicação com os clientes (MIGUEL & SALOMI, 2004).

Questões:

- a) A coordenação do curso a qual os prestadores estão vinculados ofereceu atenção e se inteiraram das atividades desenvolvidas? Cite algumas situações em que isso ocorreu.
- b) Durante a prestação de serviços os professores pesquisadores sempre lhes trataram de forma atenciosa, mostrando interesse pelo serviço prestado?
- c) Nas atividades do projeto, os professores pesquisadores demonstraram interesse em

satisfazer suas necessidades?

6 -Dimensão: Tangibilidade

Diz respeito à qualidade e/ ou aparência de qualquer evidencia física do serviço de operações, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda outros consumidores (GIANESI & Correa, 1994, 91-97).

Questões:

- a) Onde o Senhor conseguiu informações sobre o serviço que a UNEMAT prestou na sua organização - empresa? Como ocorreu o primeiro contato?
- b) Em sua organização – empresa, os resultados da prestação de serviços são levados em consideração? Ou seja, o senhor poderia relatar como o resultado da prestação de serviço da UNEMAT tem contribuído para o seu negócio, organização/ empresa como um todo.
- c) A forma de negociação (pagamento/permuta) pelo serviço é acordada previamente? O senhor poder discorrer como ocorre essa etapa?

Complemento da Fase VII – Relacionamento entre comprador e provedor

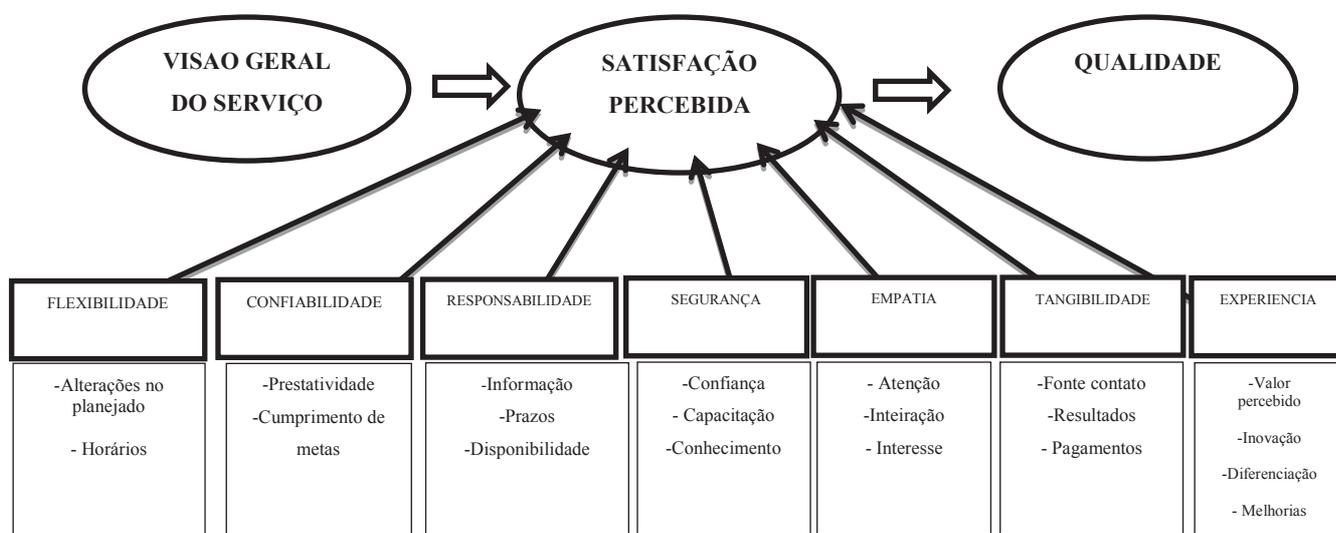
7-Dimensão: Experiência de serviços com a UNEMAT

Questões:

- a) Essa foi à primeira experiência de relacionamento com os professores pesquisadores da UNEMAT? Caso não, relatar as anteriores.
- b) O serviço cria valor para ambos devido ao relacionamento? Ou seja, há uma relação de benefícios maior que sacrifícios para manter essa relação com a Universidade? Qual o principal ganho ao optar por esse tipo de serviço?
- c) A relação com a Universidade é fonte de inovação? Ou seja, quais as principais mudanças ocorridas após a interação com a universidade através do serviço executado nesse projeto? Foram inéditas ou apenas foi incrementado algo que melhorou as atividades que já vinham sendo executadas em sua organização - empresa?
- d) Os serviços prestados pela Universidade foram diferenciados dos oferecidos no mercado?

- a) *O relacionamento com os profissionais da Universidade ocorreu num prazo satisfatório permitindo melhorias no seu negócio?*

Figura 1 Modelo de Satisfação e Qualidade dos serviços prestados pelos cursos da UNEMAT na percepção dos clientes.



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985); Cronin e Taylor (1992).

APENDICE B - PROTOCOLO DOS CASOS MÚLTIPLOS

A. VISÃO GERAL DO PROJETO:

A metodologia adotada se classifica como qualitativa de caráter exploratório-descritivo. A expressão “pesquisa qualitativa” assume diferentes significados no campo das ciências sociais e compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados

Tendendo explorar e descrever uma realidade antagônica, será utilizado nesse estudo o modelo teórico processual de prestação de serviços de Teixeira e Auler (2014) como referência, testado em uma organização envolta num contexto de alta tecnologia e alto *clockspeed* no estado do Rio Grande do Sul, caracterizando-se como estudo de caso.

Tendo em vista que o estudo anterior utilizou como unidade de análise a “díade”, esse estudo considerará como unidade de análise o “processo” de três tipos de prestação de serviços (consultoria, orientação técnica e assessoria) caracterizando-se como multicasos, o que permitirá descrever como cada prestador percebe e utiliza as etapas processuais do modelo teórico de referência.

A investigação qualitativa emprega estratégias de investigação; métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. A pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes, introduzindo uma série de questões estratégicas, éticas e pessoais ao processo de pesquisa qualitativa.

B - desenho de pesquisa

Revisando os objetivos dessa tese, a presente pesquisa tem por objetivo geral compreender o processo de prestação de serviços em ambientes que utilizam baixa tecnologia e baixo *clockspeed*. Como objetivos específicos (i) aplicar o modelo teórico num contexto inverso; (ii) descrever os resultados; (iii) identificar o desempenho dos serviços na percepção dos clientes e (iv) evidenciar aspectos exclusivos do contexto de baixos tecnologia e *clockspeed*.

Visando alcançar os objetivos, a pesquisa será segmentada em 5 (cinco) etapas, iniciando; (i) Caracterização do ambiente de pesquisa, (ii) Seleção dos casos; (iii) Definição dos instrumentos, (iv) Coleta de dados; (v) Resultados e discussão.

O modelo teórico de Auler e Teixeira (2014) será utilizado para aplicação com prestadores de serviços que fazem parte de uma instituição pública de ensino, a Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT) instituição esta que operacionaliza Serviços Empresariais Intensivos em Conhecimento.

Para a aplicação do modelo, definiu-se o campus universitário de Tangará da Serra por ser o segundo campus com maior número de projetos institucionalizados (31), ficando atrás apenas do campus de Cáceres (71), região onde está localizada a sede administrativa da UNEMAT,

C - PROCEDIMENTOS DE CAMPO: - DEFINIÇÃO DOS CASOS

O estudo de caso múltiplo se tornou adequado nessa pesquisa, porque permitirá desenvolver análises de extrema relevância trazendo contribuições para teoria. Segundo Yin (2001), esse tipo de metodologia é justificável em pesquisas desenvolvidas no contexto real, visando facilitar a compreensão de um fenômeno.

Yin (2001) considera variações entre o método de estudo de caso como o de estudo de casos múltiplos, que é taticamente relevante para a presente investigação. A aplicação é pertinente em pesquisas exploratórias, chegando a assegurar que a correlação entre o exercício de casos múltiplos e a pesquisa exploratória é oportuna para as respostas de problemas de indagações através de questões do tipo “como” determinado fenômeno ocorre.

A ponderação de Yin (2001) é cabível para esse estudo, pois a pergunta da tese foi ordenada no seguinte formato: Como ocorre o processo de prestação de serviços intensivos em conhecimento em um contexto de baixa tecnologia e baixo *clockspeed* no Estado do Mato Grosso?

O objetivo principal de investigação baseada em casos é desenvolver uma compreensão de conceitos, especificamente no diz respeito a como e por que eles ocorrem. (MCCUTCHEON; MEREDITH, 1993). A vantagem essencial desse método é a oportunidade de ganhar uma visão holística do fenômeno (GUMMESSON, 1991), pode ainda proporcionar um melhor esclarecimento de uma teoria, uma vez que consente a réplica e o uso de observações de contraste de formas variadas. (EISENHARD, 1989).

Nesse estudo, o critério de seleção dos casos, foram os serviços prestados pelos professores da UNEMAT num ambiente de baixa tecnologia e baixo *clockspeed*, com características B2B obedecendo à lógica da relação entre organizações prestadoras e organizações usuárias.

A pesquisa exploratória aceita, em termos da sua finalidade e mecanismos metodológicos, que a escolha da amostra seja constituída de forma independente, ou como é

citada em vários estudos que se utilizam deste tipo de metodologia, por julgamento e não por princípio probabilístico. Sendo assim, esse procedimento de escolha de amostra admitiu a pesquisadora selecionar os casos de estudo considerados, sem que fosse ponderada maior probabilidade de ocorrência de um caso sobre o outro. (MALHOTRA, 2001).

A técnica de ponderação e não probabilística tem sido utilizada comumente em estudos exploratórios de múltiplos casos, como é o da proposta desta tese, apresentando o principal benefício de administrar de forma hábil os resultados. (MATTAR, 1992; YIN, 1994). Conforme Malhotra (2001, p.11), este tipo de enfoque não intervém nos resultados da pesquisa ou mesmo representa danos para estudos qualitativos, em benefício de não apresentar “probabilidade diferenciada de o entrevistado ser escolhido no universo de pesquisa”.

A definição da amostra pode, segundo Mattar (1992, p. 132) ser realizada em “todo ou parte através do julgamento do pesquisador ou entrevistador de campo”. Por isso, optou pela amostra por julgamento e não probabilística para este estudo.

Na definição da amostra para esse estudo levou-se em consideração, os seguintes pressupostos: (i) os serviços prestados possuíam características B2B; (ii) os serviços contratados tinham a finalidade de melhoria do negócio e (iii) os clientes foram selecionados tanto no âmbito urbano quanto rural.

Ancorada nas especificidades da amostra, o modelo foi aplicado com professores prestadores de serviços que fazem parte da Universidade do Estado do Mato Grosso (UNEMAT) e com os clientes que utilizaram os serviços ofertados por meio dos projetos de extensão no período de 2013 a 2015.

A demarcação dos últimos três anos se dá em virtude da expansão das atividades de extensão na UNEMAT nesse período, fato esse relacionado ao retorno de vários professores para a Instituição, pois estavam afastados para qualificações de mestrados e doutorados.

D - OS SERVIÇOS PRESTADOS PELOS PROFESSORES DOS CURSOS DA UNEMAT

Para compreender como ocorre o processo da prestação de serviços na UNEMAT por meio dos projetos de extensão, foram realizados alguns procedimentos de mapeamento.

Primeiramente procedeu a uma varredura das legislações internas que regulamentam a política de extensão na universidade.

Após estudar as resoluções que normatizam a política de extensão na UNEMAT nos meses de Agosto e Setembro de 2015, foi realizada uma varrição nos projetos de extensão institucionalizados e encerrados pelos 7 (sete) cursos nos anos de 2013, 2014 e 2015 no campus de Tangará da Serra.

Num primeiro levantamento foi necessário montar planilhas em Excel de todos os pareceres emitidos pela coordenação do campus referente a projetos de extensão tendo em vista que ao consultar cada departamento, os mesmos não tinham registros dos projetos de extensão que havia sido desenvolvido nestes períodos. Tal levantamento foi necessário devido à Instituição não dispor de um software de apoio para projetos de extensão. Após a fase da caracterização do serviço (B2B) e tipos de clientes, foi necessário identificar se havia padronização no tipo de serviço prestado.

E - INSTRUMENTO UTILIZADO

Utilizou-se de dois roteiros de entrevistas semiestruturadas conforme anexo (A) para o provedor e Anexo (B) para o cliente. Esses roteiros fazem parte do modelo processual de prestação de serviços, apresentado por Auler e Texeira (2014). Ambos estão validados por especialistas da área de operações de serviços e exploram os construtos:

O anexo A é direcionado a prestadores, sendo aplicado com os professores de cada curso, que proporcionaram os serviços de consultoria, assessoria e orientação técnica.

Já o anexo B e o Apêndice A, foram direcionados exclusivamente aos clientes beneficiários dos serviços prestados pelos professores/ prestadores.

O apêndice A é um roteiro de entrevista complementar, criado para atender o objetivo de desempenho do serviço na percepção do cliente, direcionado e aplicado exclusivamente com os clientes.

O roteiro de entrevista complementar Apêndice (A) foi adaptado com questões voltadas para os serviços prestados pelos professores da UNEMAT. A adaptação e personificação do instrumento complementar se faz necessário devido às perguntas existentes nos modelos originais estudados.

A adaptação do instrumento complementar disposto no (Apêndice A) teve como referência as Metodologias (SERVQUAL, Técnica SERVPRO, Técnica de Auditoria e Acompanhamento, QUALISERV e SERVPERF),

Buscou conhecer os documentos (Resoluções, normativas e o Estatuto da Universidade, cópias dos projetos de extensão e relatórios finais).

F - RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a interpretação das entrevistas, as mesmas serão transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo permite quantificar a pesquisa qualitativa, buscando informações semelhantes, e que se repetem nas diferentes entrevistas, assim como identificam temas ou categorias emergentes. Em sua essência, a técnica de análise de conteúdo é constituída por três fases: (I) pré-análise, (II) análise do material e (III) tratamento, inferência e interpretação dos resultados. (BARDIN, 2009; BAUER; GASKELL, 2010; RICHARDSON, 2009) .

Como suporte para análise dos dados dessa pesquisa, a análise de conteúdo será realizada com subsídio do software de pesquisa qualitativa “*NVivo*”. Essa tecnologia permitirá a pesquisadora explorar as sete etapas do modelo (consideradas pelo software como categorias de análise) já estabelecidas previamente pelo modelo teórico estudado, admitindo cruzar informações semelhantes, respondendo às perguntas iniciais deste estudo. (BAUER; GASKELL, 2010; SILVERMAN, 2009).

G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Concordo em participar como voluntário (a), da pesquisa “**Os serviços intensivos em conhecimento: um modelo de prestação de serviços aplicado no âmbito de serviços de baixa tecnologia**” e declaro que estou devidamente informado (a) sobre a finalidade, os objetivos e os requisitos básicos para participar da pesquisa, bem como sobre a utilização das informações pelos pesquisadores, exclusivamente para fins científicos. Autorizo divulgar o nome da empresa da qual faço parte.

O objetivo geral da pesquisa consiste em descrever o processo de prestação de serviços intensivos em conhecimento em um contexto onde provedores utilizam baixa tecnologia e baixa velocidade de mudança, tendo como referência o modelo teórico desenvolvido e aplicado por Auler e Teixeira (2014) em empresas de alta tecnologia e alta velocidade de mudança. Os objetivos específicos são: Aplicar o modelo teórico num contexto inverso; Descrever os resultados mapeamento as inconsistências; Analisar o desempenho entre os provedores; Identificar o desempenho dos serviços na percepção dos clientes e evidenciar aspectos exclusivos nesse contexto.

A justificativa da aplicação da pesquisa em provedores no Estado do Mato Grosso se deu ao observar os dados da Pesquisa Mensal de Serviços (PAS), apresentados pelo Instituto

Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2014). Este órgão sinalizou que o setor de serviços no Estado de Mato Grosso, teve um crescimento nominal de 11,3% em Maio/2014 superior a média nacional que é de 6,6%.

Notados o avanço no setor de serviços na região Centroeste, optou em aplicar a pesquisa com provedores de serviços intensivos em conhecimento no Estado do Mato Grosso que contribuem para o funcionamento de uma instituição pública de ensino, a UNEMAT e os beneficiários com o serviço prestado. Os provedores com a característica requerida que prestaram os serviços foram: Curso de Administração, Curso de Ciências contábeis e Curso de Agronomia da UNEMAT – campus de Tangará da Serra.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Tangará da Serra - MT, ___ de _____ 2016.

Assinatura do sujeito da pesquisa

Assinatura da pesquisadora responsável

REFERÊNCIAS

- APTE, U. M.; CAVALIERE, R. A.; KULKARNI, S. S. analysis and improvement of information-intensive services: evidence from insurance claims handling operations. **Production and Operations Management**, [S.l.], v. 19, n. 6, p. 665–678, 2010.
- BECKMAN, S.; SINHA, K. K. Conducting academic research with an industry focus: production and operations management in the high tech industry. **Production and Operations Management**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 115–124, 2005.
- BETTENCOURT, L. A. et al. client co-production in knowledge-intensive business services. **California Management Review**, [S.l.], v. 44, n. 4, p. 100–128, 2002.
- LARSEN, J. N. Knowledge, Human Resources and Social Practice: The Knowledge-Intensive Business Service Firm as a Distributed Knowledge System. **Service Industries Journal**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 81–102, 2001.
- MENDELSON, H.; PILLAI, R. R. Industry clockspeed: measurement and operational implications. **Manufacturing & Service Operations Management**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 1–20, 1999.
- MILES, I. et al. **Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation**. Luxembourg: EIMS Publications, 1995.
- MULLER, E.; DOLOREUX, D. What we should know about knowledge-intensive business services. **Technology in Society**, [S.l.], v. 31, n. 1, p. 64–72, 2009.

MULLER, E.; ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research Policy**, [S.l.], v. 30, n. 9, p. 1501–1516, 2001.

STARBUCK, W. H. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 29, n. November, p. 713–740, 1992.

TOIVONEN, M. Innovation policy in services: the development of knowledge-intensive business services (KIBS) in Finland. **Innovation: management, policy & practice**, [S.l.], v. 9, n. 3/4, p. 249–261, 2007.

VON NORDENFLYCHT, A. What is professional service firm? toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 155–174, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA (PRESTADOR)

1. *Apresentar projeto (envolvidos; finalidade; confidencialidade das informações);*

2. *Identificação do respondente:*

2.1. *Nome:*

2.2. *Tempo de empresa:*

2.3. *Cargo:*

2.4. *Tempo de experiência no cargo:*

2.5. *Tomador de decisão:*

3. *Perguntas específicas de acordo com cada fase do modelo de análise.*

3.1. *Fase I: Desenvolvimento de Estratégias*

O objetivo desta fase é levantar os diversos aspectos do posicionamento estratégico do provedor, incluindo escolhas, desenvolvimento do serviço, orientação para o mercado, etc. Atentar para nesta fase explorar as estratégias de manejo dos recursos e não os recursos em si (estes se enquadram na fase de input);

a) *Construto: **Strategic Options** (TREACY; WIERSEMA, 1993; ZAHAY; GRIFFIN, 2004; ZAHRA; COVIN, 1993)*

- *Descrição: as opções estratégicas do provedor com relação a custo/diferenciação, customização ou padronização da oferta de serviços;*
- *Objetivo do construto: buscar perceber o posicionamento estratégico do provedor no que tange a custo/diferenciação (especialmente no sentido de ser o melhor do país, seguir os demais, ou simplesmente cumprir as regras (lembrar da acreditação)). Pode ser explorado o diferencial competitivo na opinião do provedor e a forma como ele é construído/mantido por ele, especialmente em termos de ações/estratégias.*
- *Questões:*
 - i. *Na sua opinião, em que ponto sua empresa é melhor do que seus concorrentes diretos?*

ii. *Como esse diferencial é construído e/ou mantido por sua empresa?*

b) *Construto: **Strategyc Factors** (HAWKINS; RANDALL; WITTMANN, 2009; NEU; BROWN, 2005; PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999; ROSENZWEIG; LASETER; ROTH, 2011; WINCH, 2008)*

- *Descrição: Os fatores envolvidos nas estratégias da empresa prestadora.*
- *Objetivo do construto: analisar a percepção do prestador sobre os diversos aspectos envolvidos nas estratégias por ventura utilizadas por ele: recursos financeiros, humanos, tecnológicos, relacionamento com outros públicos.*
- *Questões:*
 - i. *O que o senhor considera que seja essencial para a sobrevivência da sua empresa? Por quê?*
 - ii. *Como estes elementos são geridos no dia-a-dia do negócio? Há alguma ação/sistema que permita o monitoramento/gestão destes elementos?*

c) *Construto: **Internal Services** (JOHNSTON, 2008)*

- *Descrição: o funcionamento dos serviços internos do provedor.*
- *Objetivo do construto: verificar a integração entre os diversos setores de suporte na prestação do serviço pelo provedor (RH, TI, Financeiro), bem como as barreiras que possam existir para o seu desenvolvimento e o próprio desenvolvimento do prestador de serviço.*
- *Questões:*
 - i. *Como é a divisão setorial de sua empresa? Que responsabilidades os setores têm?*
 - ii. *Na sua opinião, esta divisão setorial está contribuindo para o sucesso da empresa? Como?*
 - iii. *Há alguma dificuldade na atuação conjunta destes setores?*

d) Construto: **Service Orientation** (OLIVEIRA; ROTH, 2012)

- *Descrição: a propensão do provedor à entrega de um serviço de excelência, com relação às práticas, políticas e procedimentos ligados ao comportamento que cria e entrega esta excelência.*
- *Objetivo do construto: analisar a visão do provedor com relação aos seus diversos itens comportamentais internos (orientação para o serviço), os quais, segundo os autores, contribuem significativamente para a excelência do serviço prestado. Analisar aqui itens de: a) Políticas e práticas de recursos humanos; b) Tecnologias para o gerenciamento de processos; c) Entendimento das necessidades e desejos atuais e futuros do cliente; d) Medidas de resultado adotadas pela empresa; e) Cultura organizacional refletida no dia-a-dia do negócio.*
- *Questões:*
 - i. O senhor considera que a sua empresa é orientada (à excelência na entrega) ao cliente? Pode dar um exemplo de uma situação que mostre isso?

e) Construto: **Market Orientation** (JAWORSKI; KOHLI, 1993; JONES; BUSCH; DACIN, 2003; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009; SIMON; WELSH, 2010; SLATER; NARVER, 1994, 2000)

- *Descrição: a visão do prestador de serviço voltada para o cliente (mercado).*
- *Objetivo do construto: buscar informações acerca das estratégias de atualização utilizadas pelo prestador, sua monitoria do mercado, sua inteligência competitiva, bem como o comportamento voltado ao mercado.*
- *Questão:*
 - i. **O mercado de alta tecnologia** como um todo está envolvido em um contexto de muitas mudanças. Assim, se uma nova máquina ou um novo processo for introduzido na indústria num país oriental, o senhor acredita que poderá implementar esta mudança rapidamente? Por quê? Como? **Substituída pela (ii) devido contexto de baixa tecnologia.**
 - ii. No caso da PS que ocorre por meio dos professores da UNEMAT não necessita de muitas tecnologias, mas precisa se atualizar acerca das necessidades do mercado. Como buscam se adequar para atender o serviço?

f) *Construto: Contexts of Strategies* (BOGOMOLOVA; ROMANIUK, 2009; COLGATE; LANG, 2005; FONTENOT; HYMAN, 2004; GLYNN, 2012; GOFFIN, 1999; GRÄNGSJÖ; GUMMESSON, 2006)

- *Descrição: os diversos tipos de estratégias trazidos pela literatura: rede, parceria, de construção de marca, de relacionamento, de e-marketing, de servitização, etc.*
 - *Objetivo do construto: analisar as possibilidades de estratégias realizadas pelo provedor: i) network (rede Brasil de laboratórios); ii) marca; iii) relacionamento);.*
 - *Questões:*
 - i. *O senhor considera que a sua marca tem presença forte no mercado? É realizada alguma ação com o objetivo específico de fortalecê-la? Qual? Como ocorre?*
 - ii. *Existem ações externas realizadas em conjunto com outras empresas prestadoras de serviços semelhantes aos seus? Quais? Como ocorrem?*
 - iii. *Após um primeiro contato com um cliente, existe algum tipo de procedimento visando a aproximação ou contato posterior com esse mesmo cliente? E após a entrega do serviço?*
-
- *Fase II: Processo de Negociação*
 - *O objetivo nesta fase são i) explorar os fatores importantes para o provedor quando de uma negociação com os clientes; ii) explorar os fatores relevantes a serem considerados no contrato da prestação de serviço; iii) explorar os fatores indesejados durante a negociação. O processo de negociação tem o objetivo especial de evitar os inputs indesejáveis ao processo de entrega, tais como falta de informações precisas, por exemplo (teoria de agência); estes inputs indesejáveis levariam, invariavelmente à conflitos e/ou desacordo, gerando finalização da relação comprador-vendedor.*

g) *Construto: **Desirable Inputs** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; MITTILÄ; JÄRVINEN; JÄRVELIN, 2002)*

- *Descrição: os fatores considerados importantes para o comprador quando da negociação e fechamento da venda do serviço.*
- *Objetivo do construto: analisar fatores como recursos operacionais do próprio provedor, capacidades do cliente, distância do cliente, preço, cultura de ambos, todos considerados importantes quando da negociação e fechamento da prestação do serviço.*
- *Questões:*
 - i. *O senhor poderia classificar os seguintes itens em nível de importância para sua empresa quando da negociação de seu serviço com o cliente: capacidade de atendimento da demanda do cliente; compatibilidade de valores organizacionais; condições de pagamento; custo operacional; distância do cliente; exigência legal; experiências anteriores com o cliente; infraestrutura do cliente; infraestrutura própria; margem de lucro; prazo de entrega do serviço; preço total do serviço; qualidade técnica do cliente; relacionamento com o cliente; reputação do cliente;*
 - i. Há algum outro fator que o senhor considere importante mas que não tenha sido relacionado aqui?
 - ii. Que fatores o senhor considera importantes quando decide pelo fornecimento do serviço? Por quê?

h) *Construto: **Undesirable Inputs** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004)*

- *Descrição: buscar os fatores repudiados durante a negociação entre provedor e cliente.*
- *Objetivo do construto: levantar fatores como a falta de informações, ou informações errôneas durante a negociação, mau atendimento, desinteresse, ou qualquer outro que acarrete no não fechamento do negócio.*
- *Questões:*
 - ii. Em algum momento o senhor já realizou alguma negociação que lhe foi desagradável? Algum acontecimento antes mesmo do **fechamento da venda**

(do início da prestação de serviço) lhe foi insatisfatório? Poderia me relatar, por favor? ou talvez:

- iii. Se o senhor começa uma negociação com um cliente, algo lhe faz desistir das tratativas antes mesmo de fechá-la? Por quê?

i) *Construto: **Seller Factors** (ÅGE, 2011)*

- *Descrição: os fatores importantes para o provedor quando do processo da venda do serviço.*
- *Objetivo do construto: analisar os fatores abaixo, considerados importantes no fechamento do negócio, segundo a literatura:*
 - *Padronização do negócio (na venda (procedimentos, preços); exigências por parte do cliente (documentos, procedimentos); oferta padronizada (oferta igual para todos ou customizada));*
 - *Relacionamento comprador vendedor (proximidade física interna e externa; confiança na operacionalidade do serviço; conhecimento do mercado em razão das necessidades do cliente; capacidade de aprendizagem)*
 - *Atitudes e disposições pessoais na prestação do serviço (relações interpessoais; posicionamentos pessoais fechados; consciência da intangibilidade do serviço; habilidades para satisfação das necessidades dos clientes; confiança dos vendedores; competências em vendas e atenção ao cliente)*
 - *Racionalização do negócio (cuidados com redução do risco e do custo).*
- *Questões:*
 - i. O senhor poderia descrever como acontece o processo **de venda (PPS)** do serviço de sua empresa?
 - ii. Há algum procedimento padronizado? Como se dá a relação comprador-vendedor? Como as pessoas estão envolvidas no processo? São tomados cuidados com o risco e o custo operacionais da transação? Ou talvez:
 - iii. Quando acontece a negociação do serviço com o cliente (guarda para usar como guia na entrevista):

- existe algum procedimento padronizado adotado? Há alguma exigência legal ou por parte do cliente a ser cumprida? Quais?
- são tomadas algumas medidas visando dar continuidade ao relacionamento com o cliente?
- as posturas pessoais dos envolvidos nas negociações são observados/monitoradas? De que forma?
- há algum instrumento de mitigação do risco da operação?

j) *Construto: **Contracting** (KLEINDORFER; WU, 2003; KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; LEIPONEN, 2008; NG; NUDURUPATI, 2010; SELVIARIDIS; SPRING, 2010)*

- *Descrição: os fatores que o provedor observa na contratação do serviço em si, se é que faz contratação formal.*
- *Objetivo do construto: verificar se ocorre a formalização da prestação de serviço e que itens são considerados os mais importantes para o provedor (mecanismos relacionais, contratuais ou econômicos).*
- *Questões:*
 - iv. Quando a negociação resulta em acordo você formaliza um contrato de prestação de serviço com o cliente?
 - v. Se não, por que não é formalizado?
 - vi. Se sim, em que itens do contrato você aplica maior cuidado?

k) *Construto: **Undesirable Output** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004)*

- *Descrição: os outputs indesejados ocorrem quando há problemas na fase de negociação, como quando uma das partes omite informações ou imposta informações erradas, por exemplo. Estes problemas irão gerar resultados indesejados como conflitos e/ou desacordo antes mesmo da entrega do serviço.*
- *Objetivo do construto: levantar possíveis causas de ocorrências de encerramento do contratos antes mesmo da fase de entrega. Poderão ter surgido problemas como informações incorretas, por exemplo. Enfim, algo pode ter atrapalhado a entrega a ponto que o serviço não se completasse. Buscar estes possíveis fatores é o objetivo aqui.*

- *Questão:*

- vii. Quando de contratação de serviços com os cliente já houve alguma vez em que o senhor precisou encerrar a contratação antes mesmo de entregar o contratado? Poderia me relatar, por favor?

3.2. Fase III: Provedimento de Insumos

O objetivo nesta fase é analisar a atenção dispensado pelo prestador com relação aos diversos inputs sobre sua responsabilidade durante a prestação do serviço. Lembrar que se trata de uma PSF que tem características próprias durante a entrega;

a) *Construto: **Inputs** (BARNEY, 1991; DEN HERTOOG, 2000; FROEHLE; ROTH, 2007; LOVELOCK; WRIGHT, 2003; MILES et al., 1995; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983; SAMPSON; FROEHLE, 2006; VON NORDENFLYCHT, 2010)*

- *Descrição: os itens alocados pelo provedor durante a prestação do serviço.*
- *Objetivo da questão: explorar o conhecimento e análise do provedor sobre suas capacidades e recursos durante a prestação do serviço.*

- *Questões:*

- viii. Quais são os itens que o Senhor (provedor) considera importantes para a prestação do serviço (analisar os itens abaixo e, caso o respondente não explorar, perguntar individualmente): Adequabilidade da estrutura física; Conhecimentos técnicos dos **empregados prestadores**; Equipamentos utilizados; Estrutura organizacional formal; Exigências legais; Gerenciamento interno da informação; Investimentos financeiros; Localização geográfica; Materiais utilizados no serviço; Motivação dos empregados; Postura e atitudes dos **empregados prestadores**; Qualificação dos empregados; Sistemas de gerenciamento; Tecnologia utilizada;
- ix. Dentre os recursos citados, qual(is) dele(s) o senhor considera essencial(is), muito importante(s) para sua empresa?

3.3. Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço

Os objetivos nesta fase são: i) verificar as características da entrega do serviço; ii) verificar as visões do provedor sobre a sua participação na prestação do serviço; iii) verificar as visões do provedor sobre a participação do cliente na prestação do serviço. Lembrar que se trata de uma PSF que tem características próprias durante a entrega;

a) Construto: **Customer Learning** (DHOLAKIA et al., 2009)

- *Descrição: a aprendizagem do cliente no sentido de que ele saiba dos detalhes da sua participação na prestação do serviço.*
- *Objetivo do construto: buscar fatores relativos à visão do prestador sobre a participação do cliente, especialmente no que tange à qualidade da informação prestada pelo cliente.*
- *Questões:*
 - x. Sob o seu ponto de vista o cliente sabe como deve ser a participação dele na prestação do serviço?
 - xi. Na sua visão, como o cliente participa do processo de prestação do seu serviço?

b) Construto: **Media Richness** (VICKERY et al., 2004; WALLACE; JOHNSON; UMESH, 2009)

- *Descrição: a quantidade e qualidade das mídias utilizadas no contato com o cliente durante a prestação do serviço.*
- *Objetivo do construto: levantar quais formas de contato com o cliente são utilizadas pelo prestador, bem como sua eficácia e sua localização (back/front office).*
- *Questões:*
 - xii. Como ocorrem os contatos com o cliente?
 - xiii. Através de que meios são realizados estes contatos?

c) *Construto: Service Delivery Sistem Design (DROEGE; HILDEBRAND; FORCADA, 2009; FROEHLE; ROTH, 2007; HILLEBRAND; KEMP; NIJSSEN, 2011; JONG; VERMEULEN, 2003; MENOR; ROTH, 2008; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; PONSIGNON; SMART; MAULL, 2011)*

- *Descrição: as características do sistema de entrega de serviços, bem como os itens importantes na implantação de um novo sistema de entrega.*
- *Objetivo do construto: levantar aspectos específicos da entrega do serviço pelo provedor, tais como papel das pessoas (competências e sigilo); papel da tecnologia e equipamentos (rotinas e automação); papel da localização e arranjo (localização e front/back office), bem como as principais dificuldades enfrentadas; explorar, também, itens importantes e dificuldades na implantação de novos serviços.*
- *Questões:*

- xiv. Como é o sistema de entrega do serviço? Quais áreas envolvidas? Quem faz a entrega?
- xv. Noutro ponto sobre novos serviços:
- xvi. Quando sua empresa percebe a necessidade de um novo serviço em seu portfólio, o senhor busca implantá-lo? Como ocorre esse processo?
- xvii. Há alguma característica imprescindível quando da implantação de um novo serviço?
- xviii. Quais as principais dificuldades na implantação de um novo serviço?

3.4. Fase V: Resultados do Serviço

Não foram incluídas perguntas nesta etapa em função de que: i) no processo de revisão sistemáticas da literatura não foram encontrados estudos que discutissem este ponto; ii) no caso do prestador de serviço, os resultados são o próprio negócio da empresa, implícito nas demais fases e, portanto, nas questões já relacionadas. Espera-se que os respondentes comentem sobre os resultados do serviço sem que sejam diretamente questionados sobre o assunto.

3.5. Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço

O objetivo nesta etapa é verificar as métricas de resultado utilizadas pelo prestador, bem como as ações tomadas em razão destas métricas. Tomar muito cuidado para não entrar em confronto com o controle do comprador. Aqui precisa ser exposto tudo o que pertence ao provedor, somente. Lembrar que no caso do provedor o resultado é o fim maior da empresa, enquanto para o comprador geralmente é apenas mais uma fase no seu processo produtivo como um todo. Lembrar as questões de comparação do resultado final do serviço com os detalhes formalizados em contrato previamente assinado.

b) Construto: **Client Productivity** (MARTIN; HORNE; CHAN, 2001)

- *Descrição: a produtividade do cliente durante a prestação do serviço, tudo aquilo que depende dele para tal.*
- *Objetivo do construto: verificar as formas adotadas para aferição do desempenho do serviço prestado com relação aos inputs do cliente. Construto permite observar, também, se há ou não controle sobre a participação do cliente no processo. Cabe relatar que podem ocorrer problemas nos resultados justamente por problemas com os inputs do cliente, enfim, algo ruim impostado pelo cliente que gerará resultado ruim do serviço. Aqui também está a parte relativa ao cliente na prestação de serviço em conformidade com o contrato previamente assinado (se assinado).*
- *Questões:*
 - xix. Como é o comportamento dos clientes quando vocês precisam de alguma coisa deles? Tem alguns casos para contar de clientes que são proativos ou a maioria é demorado para apresentar documentos ou o corpo de prova, por exemplo?
 - xx. Como vocês fazem para controlar o corpo de prova ou documento apresentado pelo cliente? Alguém é responsável? Quem e o quê essa pessoa faz?
 - xxi. O que é feito desses documentos ou corpo de prova após o serviço ser realizado?

c) *Construto: Customer / Buyer Satisfaction* (BLOCKER, 2011; COLGATE; LANG, 2005; DEUTSKENS; DE RUYTER; WETZELS, 2006; JOHNSTON, 2008; KUMAR; DASS; TOPALOGLU, 2011; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; PATTERSON; SPRENG, 1997; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009; REIMANN; LÜNEMANN; CHASE, 2008; STANWORTH, 2012; VAN DOORN, 2008; VICKERY et al., 2004)

- *Descrição: a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado.*
- *Objetivo do construto: analisar as ações de monitoramento da satisfação do cliente, bem como possíveis instrumentos utilizados para tal.*
- *Questões:*

xxii. Descreva uma situação em que o cliente manifesta sua satisfação ou insatisfação? Como é mensurado isso? Vocês registram essa informação?

d) *Construto: Service Recovery* (PRIMO; DOOLEY; RUNGTUSANATHAM, 2007; PUJARI, 2004)

- *Descrição: recuperação de serviços prestados erroneamente.*
- *Objetivo do construto: verificar as medidas do prestador com relação às questões que envolvam falhas na prestação do serviço, bem como as possíveis ações que esteja preparado para tomar.*
- *Questões:*

xxiii. O senhor poderia me relatar alguma situação em que ocorreram problemas durante a prestação de serviço? Como foi detectado este problema? O que foi feito? O cliente foi atendido ou o processo foi interrompido e não retomado?

e) *Construto: Service Performance* (GOLDSTEIN et al., 2002; KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; ZAHAY; GRIFFIN, 2004)

- *Descrição: desempenho do serviço na visão do prestador.*
- *Objetivo do construto: verificar as formas adotadas para aferição do desempenho do serviço prestado, tanto em termos de métodos, como de bases. Esta é uma das grandes questões dos serviços.*
- *Questões:*

- xxiv. O que é considerado bom/mau desempenho do serviço prestado?
- xxv. Esse resultado fica arquivado para futuras consultas?

3.6. Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor

O objetivo nesta fase é levantar fatores que impactem no relacionamento pós entrega existente entre cliente e provedor. Não se sabe se esse relacionamento realmente existe ou se são interações meramente transacionais.

a) Construto: **Relationship**

- *Descrição: de modo geral toda e qualquer ação que aproxime provedor e cliente após a prestação de serviço.*
- *Objetivo do construto: tomar conhecimento sobre a existência ou não de ações visando o relacionamento entre provedor e o cliente, por parte do provedor. Dependendo da resposta uma boa série das perguntas seguintes não será realizada.*
- *Questões:*

- xxvi. Como se dá o relacionamento com seus clientes?

b) Construto: **Relational Norms / Effectiveness of Relationship** (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; PAULIN; PERRIEN; FERGUSON, 1997)

- *Descrição: comporta as normas formais e informais dos relacionamentos provedor-cliente.*
- *Objetivo do construto: buscar a existência de normas formais ou informais no relacionamento entre provedor e cliente, já dimensionando a efetividade do relacionamento uma vez que as regras podem ser construídas em conjunto por ambos ou determinadas por uma das partes.*
- *Questões:*

- xxvii. Há alguma regra que determine como deva ser o relacionamento com os clientes? Qual? Existem regras informais?

c) Construto: **Relationship Value** (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HOWDEN; PRESSEY, 2008; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009)

- *Descrição: comporta os valores compartilhados no relacionamento provedor-cliente.*
- *Objetivo do construto: Explorar que valores são compartilhados por cliente e provedor no relacionamento: econômicos, pessoais, estratégicos.*
- *Questões:*

xxviii. De um modo geral, que valores o senhor percebe nos seus clientes? O senhor acredita que estes valores estejam presentes em sua empresa?

d) Construto: **Relationship Quality** (COLGATE; LANG, 2005; EASTLICK; LOTZ; WARRINGTON, 2006; FONTENOT; HYMAN, 2004; HOLMLUND, 2008; LAHIRI; KEDIA, 2011)

- *Descrição: a avaliação sobre a qualidade do relacionamento provedor-cliente.*
- *Objetivo do construto: explorar como o provedor avalia o relacionamento em termos de benefícios, vantagens, melhorias de qualidade, fatores consequentes do relacionamento mais estreito com os clientes.*
- *Questões:*

xxix. De um modo geral, como o senhor avalia o relacionamento com seus clientes?

e) Construto: **Relationship Strenght** (PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999)

- *Descrição: a avaliação da força do relacionamento com o que se refere às possíveis mudanças internas no provedor.*
- *Objetivo do construto: explorar as mudanças internas no provedor decorrentes do relacionamento com os clientes.*
- *Questões:*

xxx. O seu relacionamento com os clientes tem contribuído de alguma forma para a sua empresa? Como? Por que razão?

f) *Construto: **Social Bonds** e parte do **Relationship Appraisal** (no que se refere à pessoa do vendedor) (ČATER; ČATER, 2009; COLGATE; LANG, 2005; HOLMLUND, 2008; JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003; PUJARI, 2004)*

- *Descrição: avaliação do relacionamento com base no relacionamento interpessoal entre provedor e cliente.*
- *Objetivo do construto: verificar a influência dos relacionamentos interpessoais no relacionamento entre as empresas.*
- *Questões:*

- xxxi. Seus contatos com os clientes são realizados sempre com a mesma pessoa do cliente? Por quê?
- xxxii. E na sua empresa, o contato com os clientes é realizado sempre pela mesma pessoa?
- xxxiii. Como o senhor percebe a existência ou não de uma pessoa específica para contato em ambas as empresas?

g) *Construto: **Customer Relationship Managemen (CRM) ou Key Account Management (KAM)** (HULTÉN, 2012; NÄTTI; PALO, 2012; RYALS; HUMPHRIES, 2007; ZAHAY; GRIFFIN, 2004)*

- *Descrição: sistemas de gerenciamento da relação cliente-provedor.*
- *Objetivo do construto: verificar a existência de sistema de gestão do relacionamento.*
- *Questões:*

- xxxiv. O senhor tem algum tipo de ferramenta que lhe permita o gerenciamento da relação com seus clientes? Históricos? Relatórios? Programa de computador? Como é esta ferramenta?

h) *Construto: **Loyalty** (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; ČATER; ČATER, 2009; GIL-SAURA; RUIZ-MOLINA, 2011; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HUANG, 2008; RUSSELL-BENNETT; MCCOLL-KENNEDY; COOTE, 2007; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009; VICKERY et al., 2004; WALLENBURG, 2009; YANAMANDRAM; WHITE, 2006)*

- *Descrição: fidelidade do cliente perante o provedor.*

- *Objetivo do construto: observar a visão do provedor com relação à fidelidade de seus cliente e, mais especificamente, aos fatores que levam a esta fidelização.*
- *Questões:*

xxxv. O senhor acredita que seus clientes contratem serviços semelhantes aos seus com outros fornecedores? Por quê?

i) *Construto: **Terminate Interfirm Relationship** (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; BOGOMOLOVA; ROMANIUK, 2009; JONES; BUSCH; DACIN, 2003; MITTILÄ; JÄRVINEN; JÄRVELIN, 2002; MONEY, 2004; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009; YANAMANDRAM; WHITE, 2006)*

- *Descrição: fatores e barreiras para troca de provedor de serviço.*
- *Objetivo do construto: levantar fatores para troca e/ou permanência com o mesmo fornecedor de serviço: preço, praça, regulamentação.*
- *Questões:*

xxxvi. No seu ponto de vista, o que poderia fazer com que seus clientes trocassem de fornecedor? E o que lhes impediria de fazê-lo?

xxxvii. E o senhor, deixaria de atender algum cliente? Por quê?

4. *Encerramento da entrevista (agradecimento colocar-se à disposição, apresentação dos resultados; reforçar confidencialidade das informações).*

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA (CLIENTE/ BENEFICIÁRIO)

1. *Apresentar projeto (envolvidos; finalidade; confidencialidade das informações);*

2. *Identificação do respondente:*

2.1. *Nome:*

2.2. *Empresa*

2.3. *Tempo de empresa:*

2.4. *Cargo:*

2.5. *Tempo de experiência no cargo:*

2.6. *Tomador de decisão:*

2.7. *Serviço comprado do Provedor:*

3. *Perguntas específicas de acordo com cada fase do modelo de análise.*

3.1. *Fase I: Desenvolvimento de Estratégias*

O objetivo desta fase é levantar fatores estratégicos que possivelmente interfiram em toda a prestação do serviço, tanto em nível de inputs como em nível de resultados e relacionamento. Convém fazer ligações das estratégias levantadas aqui com todas as outras fases da prestação do serviço, uma vez que quanto mais importante for o serviço comprado para a estratégia e operacionalização das atividades do comprador, mais atenção ele dará à compra. Atentar para nesta fase explorar as estratégias de manejo dos recursos e não os recursos em si (estes se enquadram na fase de input)

a) *Construto: **Strategic Options** (TREACY; WIERSEMA, 1993; ZAHAY; GRIFFIN, 2004; ZAHRA; COVIN, 1993)*

- *Descrição: As opções estratégicas do cliente com relação à sua própria atuação no mercado;*
- *Objetivo do construto: buscar o posicionamento do cliente no sentido de fazer os melhores produtos ou focar no menor custo cumprindo as normas estabelecidas. A segunda questão busca levantar exemplos de ações estratégicas que sustentem este posicionamento. Talvez este posicionamento interfira nas*

exigências do cliente com relação ao prestador de serviço (prazo, qualidade, preço);

- *Questões:*

xxxviii. Na sua opinião, há algum item na **sua empresa (associação, empreendimento rural)** ou no seu negócio que lhe permita ser melhor que seus concorrentes?

xxxix. O que sua **empresa** faz para construir ou manter esse diferencial?

*b) Construto: **Output** (embora este construto pertença ao item output deverá ser questionado aqui por razões contextuais) (WYNSTRA; AXELSSON; VAN DER VALK, 2006)*

- *Descrição: a visão do cliente sobre a utilização do resultado do **serviço comprado, (recebido)** sua importância operacional e estratégica.*
- *Objetivo do construto: a primeira questão busca entender a importância estratégica do serviço, em termos de contribuição para diferenciação ou custo. Na segunda, o objetivo é saber em que parte do negócio se encaixa o serviço, se é na produção, no desenvolvimento ou na entrega final, por exemplo, enquadrando na tipologia de Wynstra et al (2006). Dependendo de ambas as respostas, isoladamente, o comprador poderá impor maior ou menor ênfase ao serviço comprado, dando visão, por exemplo, a estratégias de relacionamento de maior ou de menor intensidade.*
- *Questões:*

xl. Em que parte da operacionalização do seu negócio se encaixa o serviço prestado pelo (nome do prestador)?

xli. O senhor acredita que o serviço prestado (nome do prestador) contribua para a estratégia da sua empresa? Como? Por quê?

c) *Construto: Contexts of Strategies* (BOGOMOLOVA; ROMANIUK, 2009; COLGATE; LANG, 2005; FONTENOT; HYMAN, 2004; GLYNN, 2012; GOFFIN, 1999; GRÄNGSJÖ; GUMMESSON, 2006)

- *Descrição: as estratégias específicas para cada contexto.*
- *Objetivo do construto: analisar a existência ou não de uma estratégia de relacionamento de longo prazo com o prestador de serviços, fazendo uma breve exploração sobre esta opção estratégica. Os detalhes destas ações serão explorados no final da entrevista.*
- *Questão:*

xlii. Sua **empresa** adota alguma estratégia para manter uma relação com fornecedores de serviços como o (nome do prestador)? **O que é feito?**

3.2. Fase II: Processo de Negociação

Os objetivos nesta fase são: i) levantar os fatores que levam o cliente à escolha um determinado prestador; ii) levantar os itens que ele considera importantes para a contratação do serviço; iii) levantar fatores que conduzam à troca de fornecedor do serviço. O processo de negociação tem o objetivo especial de evitar os insumos indesejáveis ao processo de entrega, tais como falta de informações precisas, por exemplo (teoria de agência). Estes insumos indesejáveis levariam, invariavelmente à conflitos e/ou desacordo, gerando finalização da relação **comprador-vendedor**. Prestador - cliente

a) *Construto: Buyer Factors* (JOHNSTON; LEWIN, 1996; LICHTENTHAL; SHANI, 2000; SHETH, 1973; WEBSTER, JR.; WIND, 1972)

- *Descrição: os fatores internos do comprador quando do processo de compra.*
- *Objetivo do construto: analisar fatores como ambiente organizacional, pessoas de contato, existência de setor ou centro de compras, decisão final conjunta ou individual, todos considerados importantes no comportamento de compra do comprador.*
- *Questão:*

xliii. O senhor poderia descrever como ocorre na sua empresa o processo de compra de um serviço como o prestado pelo (nome do prestador)?

b) *Construto: **Desirable Inputs** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; MITTILÄ; JÄRVINEN; JÄRVELIN, 2002)*

- *Descrição: os fatores considerados importantes para o cliente quando da negociação e da decisão de compra.*
- *Objetivo do construto: analisar a importância dada pelo cliente aos fatores elencados, tanto no momento de negociação como no fechamento do contrato.*
- *Observação: nesta questão será entregue um conjunto de cartões para o entrevistado contendo os itens citados logo abaixo. Estes cartões deverão ser classificados pelo entrevistado em nível de importância (como sugere a questão). Para tal procedimento, serão lançadas três folhas A4 coloridas sobre a mesa de apoio da entrevista e será solicitado para que o entrevistado exponha sobre a folha verde os itens de “baixa importância”, sobre a folha amarela aqueles de “média importância” e sobre a folha vermelha aqueles considerados de “alta importância”. Os cartões serão apresentados aos entrevistados vez em ordem alfabética, vez em ordem alfabética reversa, a fim de excluir qualquer pré-julgamento dos fatores. Por fim, serão exploradas as razões da classificação realizada pelo respondente.*
- *Questões:*

xliv. O senhor poderia classificar os seguintes itens em nível de importância quando do desenvolvimento de um fornecedor de serviço como o prestado pelo (nome do prestador): certificações do prestador; condições de pagamento; compatibilidade de valores organizacionais; distância do prestador; exigência legal; experiências anteriores com o prestador; infraestrutura do prestador; infraestrutura própria; prazo de entrega; preço total; prestadores concorrentes; qualidade técnica do prestador; relacionamento com o prestador; reputação do prestador;

xlv. Há algum outro fator que o senhor considere importante, mas que não está relacionado aqui?

xlvi. Que fatores o senhor considera importantes quando decide pelo fornecedor do serviço? **Por quê?(escolheu serviços prestados por professores da universidade?)**

c) *Construto: **Undesirable Inputs** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004)*

- *Descrição: buscar os fatores repudiados durante a negociação entre prestador e cliente.*
- *Objetivo do construto: levantar fatores como a falta de informações, ou informações errôneas durante a negociação, contradições, mal atendimento, ou qualquer outro que acarrete no não fechamento do negócio.*
- *Questões:*

xlvi. Em algum momento o senhor já realizou alguma negociação que lhe foi desagradável? Algum acontecimento antes mesmo do **fechamento da compra (abertura para realizar ações do projeto de extensão na empresa, associação ou empreendimento rural)** lhe foi insatisfatório? Poderia me relatar, por favor? Proceder esta segunda questão apenas se não houver resposta apropriada na questão anterior.

xlvi. Se o Senhor **começa uma negociação (conversas iniciais)** com um prestador de serviço como o (nome do prestador), algo lhe faz desistir das tratativas antes mesmo de fechá-la? Por quê?

d) *Construto: **Contracting** (KLEINDORFER; WU, 2003; KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004; LEIPONEN, 2008; NG; NUDURUPATI, 2010; SELVIARIDIS; SPRING, 2010)*

- *Descrição: os fatores que o cliente observa na contratação do serviço em si, se é que faz contratação formal.*
- *Objetivo do construto: verificar se ocorre a formalização da prestação de serviço e que itens são considerados os mais importantes para o cliente (mecanismos relacionais, contratuais ou econômicos).*
- *Questões:*

xlix. Quando **começa uma negociação (conversas iniciais)** resulta em acordo o senhor formaliza **um contrato** de prestação de serviço com o prestador?

- I. Se não, por que não é formalizado?
- li. Se sim, em que itens **do contrato** o senhor aplica maior cuidado?

e) *Construto: **Undesirable Output** (KUMAR; MARKESET; KUMAR, 2004)*

- *Descrição: os outputs indesejados ocorrem quando há problemas na fase de negociação, como quando uma das partes omite informações ou imposta informações erradas, por exemplo. Estes problemas irão gerar resultados indesejados como conflitos e/ou desacordo antes mesmo da entrega do serviço.*
- *Objetivo do construto: levantar possíveis causas de ocorrências de encerramento do contratos antes mesmo da fase de entrega. Poderão ter surgido problemas como informações incorretas, ou precificação errada, ou mesmo problemas com prazos. Enfim, algo pode ter atrapalhado a entrega a ponto que o serviço não se completasse. Buscar estes possíveis fatores é o objetivo aqui.*
- *Questão:*

- lii. **Quando de contratação de serviços (quando iniciada os trabalhos pelos professores da UNEAMT do (nome do prestador) já houve alguma vez em que o senhor precisou encerrar a contratação (os trabalhos) antes de receber o resultado contratado? Poderia me relatar, por favor?**

3.3. Fase III: Provisamento de Insumos

O objetivo nesta fase é analisar a atenção dispensado pelo cliente com relação aos possíveis inputs sobre sua responsabilidade durante a prestação do serviço. Lembrar do insumo principal “qualidade da informação” sugerido pela literatura;

a) *Construto: **Inputs** (DEN HERTOOG, 2000; FROEHLE; ROTH, 2007; LOVELOCK; WRIGHT, 2003; MILES et al., 1995; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983; SAMPSON; FROEHLE, 2006; VON NORDENFLYCHT, 2010)*

- *Descrição: os itens alocados pelo cliente durante a prestação do serviço.*
- *Objetivo da questão: Explorar os itens a serem incluídos pelo cliente para que a prestação do serviço ocorra.*
- *Questões:*

- liii. O prestador do serviço lhe solicitou que participasse com algo para que o serviço fosse prestado, informações, relatórios, o produto a ser testado, por exemplo?
- liv. Como é a organização da sua empresa para entregar o que lhe é pedido? São poucas pessoas envolvidas? Muitas? Quem é responsável? Há um setor específico para esses atendimentos?
- lv. O senhor conseguiu entregar tudo o que lhe foi solicitado? **(para o projeto específico)**

3.4. Fase IV: Sistema de Entrega do Serviço

O objetivo nesta fase é verificar a visão do cliente sobre a sua participação na prestação do serviço. Explorar tudo o que for possível para a efetivação do serviço;

a) Construto: **Customer Learning** (DHOLAKIA et al., 2009)

- *Descrição: a aprendizagem do cliente no sentido de que ele saiba dos detalhes da sua participação na prestação do serviço.*
- *Objetivo do construto: buscar fatores relativos à visão do cliente sobre a sua própria participação na prestação do serviço, especialmente no que tange à qualidade das informações prestadas por ele.*
- *Questão:*

- lvi. O senhor sabe o que deve fazer para que esse serviço seja realizado da melhor forma possível?

b) Construto: **Media Richness** (VICKERY et al., 2004; WALLACE; JOHNSON; UMESH, 2009)

- *Descrição: a quantidade e qualidade das mídias utilizadas no contato prestador/cliente durante a prestação do serviço.*
- *Objetivo do construto: levantar quais formas de contato com o prestador são utilizadas pelo cliente, bem como sua eficácia e sua localização (back/front office), confrontando e confirmando os dados coletados com o prestador.*
- *Questões:*

- lvii. Como se dá a comunicação, o contato, entre o senhor e o prestador do serviço?
- lviii. Através de que meios são realizados estes contatos?

3.5. Fase V: Resultados do Serviço

Não foram incluídas perguntas nesta etapa em função de que: i) no processo de revisão sistemáticas da literatura não foram encontrados estudos que discutissem este ponto; ii) no caso do comprador de serviço, os resultados são utilizados como parte ou do processo de produção ou da oferta final da empresa, conforme já questionado na fase de desenvolvimento de estratégias. Espera-se que os respondentes comentem sobre os resultados do serviço sem que sejam diretamente questionados sobre o assunto.

FOI APLICADO O INSTRUMENTO COMPLEMENTAR PRIMEIRO APENDICE A- DEPOIS SEGUIU COM A FASE VI

3.6. Fase VI: Controle e Avaliação dos Resultados do Serviço:

O objetivo nesta fase é verificar questões de resultado do serviço para o cliente. Cuidar as questões para deixar sempre na visão do cliente apenas. Lembrar que a literatura cita como importante a questão da conferência da entrega final perante os termos lançados em contrato formal.

a) *Construto: Perceived Service Quality* (GIL-SAURA; RUIZ-MOLINA, 2011; GOUNARIS, 2005; HOLMLUND, 2008; KOMULAINEN et al., 2007; LAPIERRE; FILLIATRAULT; CHEBAT, 1999; MITHAS; JONES; MITCHELL, 2008; OLIVEIRA; ROTH, 2012; PATTERSON; SPRENG, 1997; PITT; MORRIS; OOSTHUIZEN, 1996; REIMANN; LÜNEMANN; CHASE, 2008; STANDING et al., 2006; WOO; ENNEW, 2005)

- *Descrição: a qualidade percebida se refere ao confronto entre as expectativas do cliente e as percepções que ele tem ao final do processo.*
- *Objetivo do construto: levantamento de itens que o cliente considera como importantes para a qualidade do serviço prestado, atendendo ao construto “Service Expectations”. Última questão se refere ao item “instrument to*

measure quality”. Verificar o controle do cumprimento do contrato previamente assinado (se assinado) (**projetos e relatórios finais**)

- *Questões:*

- lix. O senhor pode falar agora sobre a qualidade do serviço do (nome do prestador). O senhor considera que o serviço tenha qualidade? Por quê?
- lx. Quais itens são importantes na sua avaliação de qualidade? Algum destes itens dependem da sua participação no processo?
- lxi. Como o senhor mede a qualidade do (nome do prestador)?

b) *Construto: **Perceived Service Value*** (BLOCKER, 2011; HOWDEN; PRESSEY, 2008; KOMULAINEN *et al.*, 2007; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; LAPIERRE, 1997; PATTERSON; SPRENG, 1997; PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999)

- *Descrição: valor percebido pelo cliente com o resultado do serviços, realizando uma comparação entre sacrifícios e benefícios.*
- *Objetivo do construto: levantar o valor percebido pelo cliente na prestação do serviços, buscando conhecer que fatores ele considera como sacrifícios e benefícios, bem como o resultado positivo ou negativo da relação entre os fatores.*
- *Questão:*

- lxii. Analisando a relação custo/benefício do serviço prestado pelo (nome do prestador), numa escala de zero a dez, que nota o senhor daria? Por que esta nota?

c) *Construto: **Customer / Buyer Satisfaction*** (BLOCKER, 2011; COLGATE; LANG, 2005; DEUTSKENS; DE RUYTER; WETZELS, 2006; JOHNSTON, 2008; KUMAR; DASS; TOPALOGLU, 2011; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; PATTERSON; SPRENG, 1997; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009; REIMANN; LÜNEMANN; CHASE, 2008; STANWORTH, 2012; VAN DOORN, 2008; VICKERY *et al.*, 2004)

- *Descrição: a satisfação do cliente com relação ao serviço prestado.*

- *Objetivo do construto: levantar aspectos cruciais na satisfação do cliente para com o serviço, bem como o seu próprio controle sobre a satisfação. Levantar aspectos referentes ao controle do cumprimento do contrato previamente assinado (se assinado).*

- *Questões:*

- lxiii. E em termos de satisfação com o serviço prestado pelo (nome do prestador).
O senhor se considera satisfeito? Por quê?
- lxiv. O seu nível de satisfação com o serviço fica registrado na sua empresa para futuras pesquisas?

d) *Construto: **Service Recovery** (PRIMO; DOOLEY; RUNGTUSANATHAM, 2007; PUJARI, 2004)*

- *Descrição: recuperação de serviços prestados erroneamente.*
- *Objetivo do construto: verificar o posicionamento do cliente quando ocorrem falhas na prestação do serviço, especialmente com relação à troca de provedor.*
- *Questões:*

- lxv. O senhor já passou por alguma experiência de falha ou problema nos serviços prestados pelo (nome do prestador)?
- lxvi. Pode descrever a experiência? Houve troca do fornecedor? Por quê?

e) *Construto: **Repurchase Intention** (LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; PATTERSON; SPRENG, 1997)*

- *Descrição: intenção de recompra por parte do cliente.*
- *Objetivo do construto: levantar aspectos inerentes à probabilidade do cliente recomprar o mesmo provedor/serviço.*
- *Questão:*

- lxvii. O que levaria o senhor a contratar o mesmo serviço com o (nome do prestador) novamente?

FOI APLICADO O ROTEIRO COMPLEMENTAR ANTES – APENDICE A, DEPOIS SEGUIU A FASE VII

3.7. Fase VII: Relacionamento entre Comprador e Provedor

O objetivo nesta fase é levantar fatores que impactem no relacionamento pós entrega existente entre cliente e provedor. Não se sabe se esse relacionamento realmente existe ou se são interações meramente transacionais;

a) Construto: **Relationship**

- *Descrição: de modo geral toda e qualquer ação que aproxime provedor e cliente após a prestação de serviço.*
- *Objetivo do construto: tomar conhecimento sobre a existência ou não de ações visando o relacionamento entre provedor e o cliente, por parte do cliente.*
- *Questões:*

lxviii. Como é seu relacionamento com o (nome do prestador)?

lxix. Este relacionamento acontece mesmo quando o senhor não utiliza os serviços?

lxx. O senhor toma alguma iniciativa para que este relacionamento aconteça?

b) Construto: **Relational norms / Effectiveness of Relationship** (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; PAULIN; PERRIEN; FERGUSON, 1997)

- *Descrição: comporta as normas formais e informais dos relacionamentos provedor-cliente.*
- *Objetivo do construto: buscar a existência de normas formais ou informais no relacionamento entre provedor e cliente, já dimensionando a efetividade do relacionamento uma vez que as regras podem ser construídas em conjunto por ambos ou determinadas por uma das partes.*
- *Questão:*

lxxi. Existe alguma regra para o relacionamento entre sua empresa e o (nome do prestador)? Qual seria? São regras informais?

c) Construto: **Relationship Value** (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HOWDEN; PRESSEY, 2008; LAPIERRE; FILIATRAULT; CHEBAT, 1999; RAJAGOPAL; RAJAGOPAL, 2009)

- *Descrição: comporta os valores compartilhados no relacionamento provedor-cliente.*
- *Objetivo do construto: explorar que valores são compartilhados por cliente e provedor no relacionamento: econômicos, pessoais, estratégicos.*
- *Questão:*

lxxii. Quais valores o senhor percebe no (nome do prestador)? E quais valores a sua empresa tem?

d) Construto: **Relationship Quality** (COLGATE; LANG, 2005; EASTLICK; LOTZ; WARRINGTON, 2006; FONTENOT; HYMAN, 2004; HOLMLUND, 2008; LAHIRI; KEDIA, 2011)

- *Descrição: avaliação sobre a qualidade do relacionamento provedor-cliente.*
- *Objetivo do construto: explorar como o cliente avalia o relacionamento em termos de benefícios, vantagens, melhorias de qualidade, fatores consequentes do relacionamento com o provedor.*
- *Questão:*

lxxiii. Como o senhor avalia o relacionamento com o (nome do prestador)?

e) Construto: **Relationship Strenght** (PAULIN; FERGUSON; SALAZAR, 1999)

- *Descrição: avaliação da força do relacionamento com o que se refere às possíveis mudanças internas no cliente.*
- *Objetivo do construto: explorar as mudanças internas no cliente decorrentes do relacionamento com o provedor em termos estruturais, processuais, etc.*
- *Questão:*

lxxiv. Essa relação com o (nome do prestador) tem contribuído de alguma forma para a sua empresa? Como? Por quê?

f) *Construto: **Social Bonds** e parte do **Relationship Appraisal** (no que se refere à pessoa do vendedor) (ČATER; ČATER, 2009; COLGATE; LANG, 2005; HOLMLUND, 2008; JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003; PUJARI, 2004)*

- *Descrição: avaliação do relacionamento com base no relacionamento interpessoal entre provedor e cliente.*
- *Objetivo do construto: verificar a influência dos relacionamentos interpessoais no relacionamento entre as empresas, especialmente o fato de existir uma única pessoa de contato entre as empresas.*
- *Questões:*

lxxv. Existe alguma relação informal entre **seus empregados** e os **empregados** do (nome do prestador)? **Os membros da associação e os professores**

lxxvi. O senhor sabe como se dá essa relação informal? Tem alguma situação que ajude a ilustrar?

lxxvii. O senhor acha essa relação informal importante? Por quê?

lxxviii. Seus contatos com o (nome do prestador) são realizados sempre com a mesma pessoa do fornecedor? Por quê?

lxxix. E na sua empresa, (**associação ou empreendimento**) é sempre a mesma pessoa que faz os contatos com o **fornecedor? (prestador)** Por quê?

lxxx. Como o senhor percebe a existência ou não de uma pessoa específica para contato em ambas às **empresas**?

g) *Construto: **Customer Relationship Managemen (CRM)** ou **Key Account Management (KAM)** (HULTÉN, 2012; NÄTTI; PALO, 2012; RYALS; HUMPHRIES, 2007; ZAHAY; GRIFFIN, 2004)*

- *Descrição: sistemas de gerenciamento da relação cliente-provedor.*
- *Objetivo do construto: verificar a existência de sistema de gestão do relacionamento.*
- *Questão:*

lxxxii. O senhor tem alguma forma de gerenciar a relação com o (nome do prestador)? Relatórios? Histórico? Programa de computador? Como isso funciona?

h) Construto: **Loyalty** (BRIGGS; GRISAFFE, 2010; ČATER; ČATER, 2009; GILSAURA; RUIZ-MOLINA, 2011; HARTMANN; DE GRAHL, 2011; HUANG, 2008; RUSSELL-BENNETT; MCCOLL-KENNEDY; COOTE, 2007; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009; VICKERY et al., 2004; WALLENBURG, 2009; YANAMANDRAM; WHITE, 2006)

- Descrição: fidelidade do cliente perante o provedor.
- Objetivo do construto: observar a fidelidade do cliente em relação ao mesmo provedor, bem como os motivos desta fidelização.
- Questão:

lxxxii. Considerando o serviço prestado pelo (nome do prestador), o senhor já chegou a comprá-lo de algum outro fornecedor? Por quê?

i) Construto: **Terminate Interfirm Relationship** (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012; BOGOMOLOVA; ROMANIUK, 2009; JONES; BUSCH; DACIN, 2003; MITTILÄ; JÄRVINEN; JÄRVELIN, 2002; MONEY, 2004; TSIROS; ROSS; MITTAL, 2009; YANAMANDRAM; WHITE, 2006)

- Descrição: fatores e barreiras para troca de provedor de serviço.
- Objetivo do construto: levantar fatores para troca e/ou permanência com o mesmo fornecedor de serviço: preço, praça, regulamentação, etc. A literatura traz, também, possíveis barreiras que impeçam a troca de fornecedor.
- Questões:

lxxxiii. O senhor já pensou em trocar de fornecedor? Por que não trocou? Por que trocou? Ou, caso não se consiga atingir o objetivo da questão:

lxxxiv. O senhor já teve alguma situação em que trocou de fornecedor do serviço? Poderia me relatar?

lxxxv. Em alguma ocasião o senhor foi obrigado e permanecer com o mesmo fornecedor mesmo contra a sua vontade? O que aconteceu? O que lhe impediu de trocar de fornecedor?

j) *Construto: parte do **Relationship Appraisal** (recomendação do provedor pelo cliente) (JOHNSON; BARKSDALE; BOLES, 2003; WALLENBURG, 2009)*

- *Descrição: ocorrência de recomendação por parte do cliente.*
- *Objetivo do construto: verificar se o recomenda seu fornecedor para pares que necessitem do mesmo serviço.*
- *Questão:*

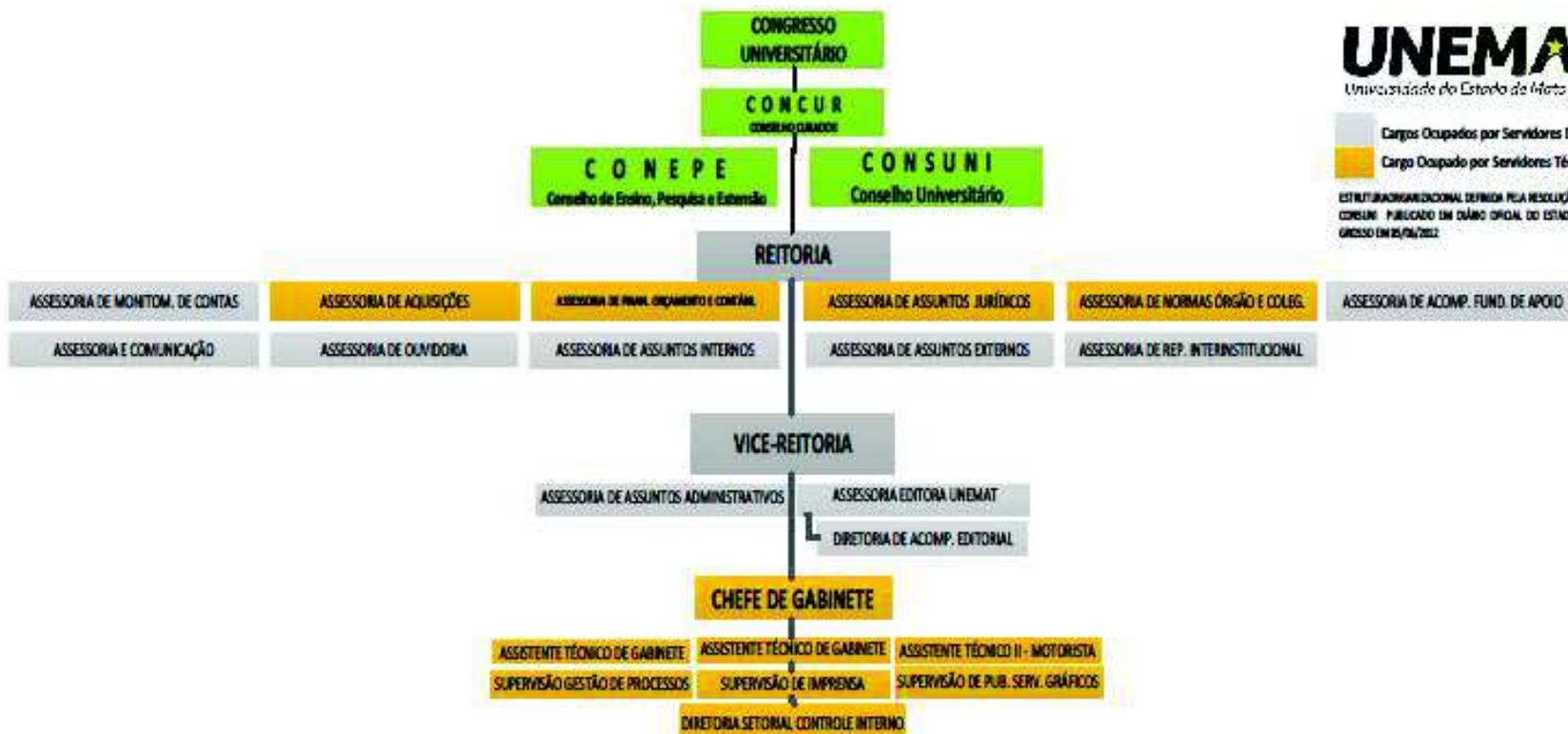
lxxxvi. O senhor recomenda este fornecedor para outras empresas que estejam necessitando do mesmo serviço?

Encerramento da entrevista (agradecimento colocar-se à disposição, apresentação dos resultados; reforçar confidencialidade das informações).

ANEXO C - ORGANOGRAMA DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MATO GROSSO

ORGÃOS COLIGADOS SUPERIORES

ORGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL



UNEMAT
Universidade do Estado do Mato Grosso

Cargos Ocupados por Servidores Decentes
 Cargo Ocupado por Servidores Técnicos

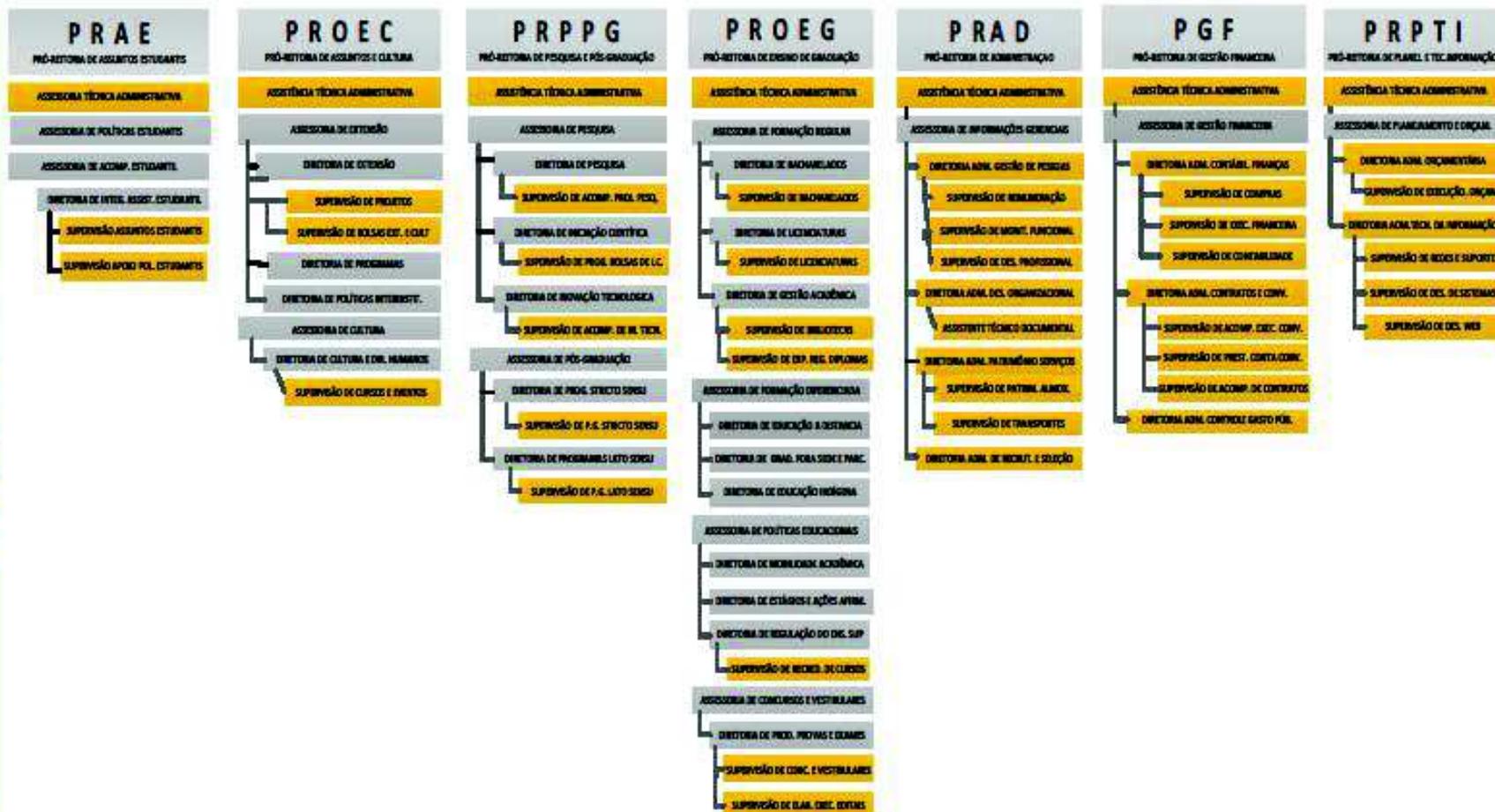
ESTRUTURACIONAL DEFINIDA PELA RESOLUÇÃO Nº 232/2011 - CONSUNI - PUBLICADO EM DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO EM 25/04/2012

Cargos Ocupados por Servidores Docentes

Cargo Ocupado por Servidores Técnicos

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA PELA RESOLUÇÃO 003/2012-CONSUNI. PUBLICADO EM DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO DE MATO GROSSO EM 05/04/2012

ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO EXECUTIVA CENTRAL



CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ALTA FLORESTA	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE SÃO MARIANA	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE TRINDADE DE S. CARLOS	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE CACÉM	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE COLÁTERA	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GUARATINGA	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE JUAZEIRO DO NORTE	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE RONA MUTUM	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE RONA SANTANA	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE RONDONÓPOLIS	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE TANGARÁ DA SERRA	CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE UNIP
FACULDADE DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E AMBIENTAIS	FACULDADE DE LETRAS, C. SOCIAIS E TECNOLÓGICAS	FACULDADE DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS	FACULDADE DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS	FACULDADE DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	FACULDADE DE EDUCAÇÃO E C. SOCIAIS APLICADAS	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E AMBIENTAIS	FACULDADE DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E S. APLICADAS	FACULDADE DE ENGENHARIA E SUFOTRONIA	FACULDADE DE C. BIOLÓGICAS, AMBIENTAIS E DA SAÚDE	FACULDADE DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLÓGICAS
BACHARELADO EM AGRONOMIA	LICENCIATURA PLENA EM COMPUTAÇÃO	BACHARELADO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	LICENCIATURA PLENA EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	LICENCIATURA PLENA EM COMPUTAÇÃO	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	BACHARELADO EM AGRONOMIA	LICENCIATURA PLENA EM LETRAS	BACHARELADO EM AGRONOMIA	BACHARELADO EM ENGENHARIA CIVIL
LICENCIATURA PLENA EM CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	BACHARELADO EM CONSERVAÇÃO SOCIAL	LICENCIATURA PLENA EM MATEMÁTICA	LICENCIATURA PLENA EM MATEMÁTICA	LICENCIATURA PLENA EM MATEMÁTICA	BACHARELADO EM DIREITO	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	LICENCIATURA PLENA EM CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	BACHARELADO EM ENGENHARIA	LICENCIATURA PLENA EM MATEMÁTICA	LICENCIATURA PLENA EM MATEMÁTICA
BACHARELADO EM ENGENHARIA FLORESTAL	LICENCIATURA PLENA EM LETRAS	FACULDADE DE ARQUITETURA E ENGENHARIA	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	BACHARELADO EM AGRONOMIA	BACHARELADO EM ENGENHARIA	FACULDADE DE C. SOCIAIS APLICADAS E ENGENHARIA	FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
		BACHARELADO EM ARQUITETURA E URBANISMO	BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBILIS	BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBILIS	LICENCIATURA PLENA EM EDUCAÇÃO FÍSICA	LICENCIATURA PLENA EM EDUCAÇÃO FÍSICA	LICENCIATURA PLENA EM EDUCAÇÃO FÍSICA			BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO	BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
		BACHARELADO EM ENG. DE ALIMENTOS	BACHARELADO EM DIREITO	BACHARELADO EM DIREITO	BACHARELADO EM ENFERMAGEM	BACHARELADO EM ENFERMAGEM	BACHARELADO EM ENFERMAGEM			BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBILIS	BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBILIS
		BACHARELADO EM ENG. PROD. AGROPEC.	FACULDADE DE EDUCAÇÃO E ENGENHARIA	FACULDADE DE EDUCAÇÃO E ENGENHARIA						LICENCIATURA PLENA EM LETRAS	BACHARELADO EM ECONOMIA
			LICENCIATURA PLENA EM LETRAS	LICENCIATURA PLENA EM LETRAS							FACULDADE DE EDUCAÇÃO E ENGENHARIA
			LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA	LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA							LICENCIATURA PLENA EM LETRAS
			FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS	FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS							LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA
			LICENCIATURA PLENA EM GEOGRAFIA	LICENCIATURA PLENA EM GEOGRAFIA							
			LICENCIATURA PLENA EM HISTÓRIA	LICENCIATURA PLENA EM HISTÓRIA							
			FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E BIOLÓGICAS	FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E BIOLÓGICAS							
			BACHARELADO EM AGRONOMIA	BACHARELADO EM AGRONOMIA							
			LICENCIATURA PLENA EM CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	LICENCIATURA PLENA EM CIÊNCIAS BIOLÓGICAS							
			FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE							
			LICENCIATURA PLENA EM EDUCAÇÃO FÍSICA	LICENCIATURA PLENA EM EDUCAÇÃO FÍSICA							
			BACHARELADO EM ENFERMAGEM	BACHARELADO EM ENFERMAGEM							
			BACHARELADO EM MEDICINA	BACHARELADO EM MEDICINA							

