

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

LUÍS GUSTAVO JUNQUEIRA DE MACEDO

**INOVAÇÃO NA CADEIA DE VALOR EM SERVIÇOS:
APLICAÇÃO DA CURVA DA RIQUEZA EM EMPRESAS DO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES**

SÃO LEOPOLDO

2017

Luís Gustavo Junqueira de Macedo

INOVAÇÃO NA CADEIA DE VALOR EM SERVIÇOS:
APLICAÇÃO DA CURVA DA RIQUEZA EM EMPRESAS DO SETOR DE
TELECOMUNICAÇÕES

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

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior

São Leopoldo

2017

M141i Macedo, Luís Gustavo Junqueira de
 Inovação na cadeia de valor em serviços : aplicação da curva
 da riqueza em empresas do setor de telecomunicações / por Luís
 Gustavo Junqueira de Macedo. – 2017.
 109 f. : il. ; 30 cm.

 Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos
 Sinos, Programa de Pós-graduação em Administração, São
 Leopoldo, RS, 2017.

 “Orientador: Dr. José Antônio Valle Antunes Júnior.”

 1. Cadeia de valor. 2. Inovação. 3. Serviços. 4. Telecomunicações.
 I. Título.

CDU: 658.15

Luís Gustavo Junqueira de Macedo

INOVAÇÃO NA CADEIA DE VALOR EM SERVIÇOS:

Aplicação da Curva da Riqueza em Empresas do Setor de Telecomunicações

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

Aprovado em ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda – UNISINOS

Prof. Dr. Douglas Wegner – UNISINOS

Prof. Dra. Larissa Medianeira Bolzan – UNISINOS

RESUMO

Este trabalho trata da temática da inovação ao longo da cadeia de valor em ambiente de organizações de telecomunicações. As atividades de inovação podem ocorrer ao longo de todos os estágios das atividades na empresa, e tornam-se um meio para incremento da competitividade das organizações no cenário de forte concorrência. O presente estudo utiliza a abordagem qualitativa exploratória para analisar os dados coletados por meio de entrevistas realizadas entre fevereiro e junho de 2017. Foram cinco profissionais entrevistados que pertencem à área de vendas e estão distribuídos nas quatro principais empresas do setor, mais um quinto que trabalha em uma organização considerada entrante. Com base no estudo, apresentou-se uma caracterização do setor e das empresas pesquisadas, identificando exemplos práticos de atividades de inovação em cada organização e de que forma estas agregam valor ao cliente. Para proceder com a análise comparativa dos resultados, utilizou-se um modelo gráfico chamado de “Curva da Riqueza” que originalmente foi criada por Pantaleão, Antunes Junior e Pellegrin (2007) com o objetivo de associar os conceitos de inovação encontrados no manual de OSLO e a cadeia de valor na forma mais específica dos estágios das atividades das organizações da indústria de transformação. Com a utilização do modelo, o estudo apresentou o comportamento da Curva da Riqueza para cada uma das empresas e para o setor, no que diz respeito aos estágios das atividades e ao valor de apropriação. Observou-se nos casos analisados que a inovação ocorre de forma incremental, com foco principal nas ações de gestão da marca e desenvolvimento de novos serviços calçados essencialmente no desenvolvimento de novas tecnologias na área de tecnologia da informação. Em contra partida, as atividades de inovação no desenvolvimento de processos e serviços de pós-vendas parecem estar relegadas ao menor tratamento, impactando na percepção de qualidade tanto dos clientes quanto dos próprios profissionais. A empresa entrante trata em primeiro plano as atividades de inovação no desenvolvimento de processos, entrega e logística de materiais, e por esse motivo, a Curva da Riqueza dessa organização tem formato invertido à versão original, utilizada em indústrias de produtos.

Palavras-chave: Inovação. Cadeia de Valor. Serviços. Telecomunicações.

ABSTRACT

This paper deals with the theme of innovation along the value chain in the environment of telecommunications organizations. Innovation activities can occur throughout all stages of the company's activities and become a means to increase the competitiveness of organizations in the context of strong competition. The present study uses the qualitative exploratory approach to analyze data collected through interviews conducted between February and March 2017. Five professionals interviewed belong to the sales area and are distributed in the four main companies in the sector, plus a fifth that works in an organization considered incoming. Based on the study, a kind of characterization of the sector and the companies surveyed was presented, identifying practical examples of innovation activities in each organization and how they can add value to the customer. To facilitate the comparative analysis of the results, a graphic model called the Curva da Riqueza was originally created by Pantaleão, Antunes Junior e Pellegrin (2007) with the objective of associating the innovation concepts found in the OSLO manual and the value chain in the most specific form of the stages of the activities in an organizations of the transformation industry. With the use of the model, the study presented the behavior of the Curva da Riqueza for each of the companies and for the sector, regarding the stages of activities and the value of appropriation. It was observed in the analyzed cases that innovation occurs incrementally, with a main focus on brand management actions and the development of new services, mainly in the development of new technologies in the area of information technology. On the other hand, innovation activities in the development of processes and after-sales services seem to be relegated to the lowest treatment, impacting the quality perception of both the customers and the professionals themselves. The exception is the incoming company that focuses on innovation activities in process development, delivery and material logistics, and for that reason, the Curva da Riqueza of this organization has an inverted format to the original version used in product industries.

Keywords: Innovation. Value Chain. Services. Telecommunications.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Reclamações no PROCON de SP	14
Figura 2 - Reclamações registradas na ANATEL	15
Figura 3 - Ranking Reclamações PROCON Porto Alegre	16
Figura 4 - Tipos de Serviços.....	22
Figura 5 - Camadas de Telecomunicações com foco na Atividade	25
Figura 6 - Espectro dos principais modelos de processo	26
Figura 7 - Esferas de Criação de Valor	51
Figura 8 - Comparando coprodução com cocriação.....	52
Figura 9 - Curva da Riqueza	55
Figura 10 - Framework da Pesquisa	60
Figura 11 - Passos do método de trabalho	62
Figura 12 - Perfil dos Entrevistados	65
Figura 13 - Características dos casos analisados	67
Figura 14 - Análise de resultados.....	68
Figura 15 - Curva da Riqueza Empresa A.....	70
Figura 16 - Curva da Riqueza Empresa B.....	73
Figura 17 - Curva da Riqueza Empresa C	76
Figura 18 - Curva da Riqueza Empresa D	78
Figura 19 - Curva da Riqueza Empresa E.....	81
Figura 20 - Curva Riqueza Produtos <i>versus</i> Serviços Telecomunicações	82
Figura 21 - Curva da Riqueza Produtos <i>versus</i> Entrante Telecomunicações	88
Figura 22 - Curva da Riqueza das 5 Empresas e Segmento	89

LISTA DE SIGLAS

ANATEL	Agencia Nacional de Telecomunicações
B2B	<i>Business to Business</i>
FT	Força de Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IoT	<i>Internet of Things</i>
Kbps	Kilobits por segundos
M2M	<i>Machine to Machine</i>
MFP	Mecanismo de Função Produção
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
PINTEC	Pesquisa de Inovação Tecnológica
PROVON	Programa de Proteção e Defesa do Consumidor
SPC	<i>Service Profit Chain</i>
TI	Tecnologia de Informações
TIC	Tecnologia de Informações e Comunicações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa da Pesquisa	13
1.2 Definição do Problema de Pesquisa	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Delimitação do Estudo	17
1.5 Estrutura da Dissertação	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Serviços	19
2.1.1 Características dos Serviços	19
2.1.2 Serviços de Telecomunicações	22
2.1.3 Processos de Serviços	25
2.2 Inovação	30
2.2.1 Inovações de Produtos e Serviços	36
2.2.2 Inovações de Processos	40
2.2.3 Inovação de Marketing	42
2.2.4 Inovação Organizacional	44
2.3 Cadeia de Valor	46
2.3.1 Conceitos	46
2.3.2 Oferta de Valor para Clientes de Serviços	49
2.4 Curva da Riqueza	54
3 MÉTODO	58
3.1 Estratégia	58
3.2 Coleta de Dados: Princípios Gerais e Técnicas	60
3.3 Análise de Conteúdo	61
3.4 Método de Trabalho	62
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS CASOS	69
4.1 Curva da Riqueza para Empresas de Telecomunicações	69
4.1.1 Análise do Caso Empresa A	69
4.1.2 Análise do Caso Empresa B	73
4.1.3 Análise do Caso Empresa C	76

4.1.4 Análise do Caso Empresa D	78
4.1.5 Análise do Caso Empresa E.....	80
4.2 Análises de Resultados - Setor de Telecomunicações.....	82
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	90
5.1 Conclusões	90
5.2 Limitações do Trabalho	92
5.3 Sugestões de Pesquisas Futuras	92
REFERÊNCIAS.....	93

1 INTRODUÇÃO

Um marco relevante para as mudanças das telecomunicações no Brasil ocorreu com o fim do monopólio estatal em 1995. As transformações se multiplicaram, e a decisão da abertura do mercado para a iniciativa privada ocorreu tendo como justificativa um pressuposto claro: o Estado não tinha condições de prestar um serviço de qualidade e, adicionalmente não seria capaz de arcar com os altos investimentos necessários para a expansão do setor. (LEHFELD, 2002).

Além das justificativas supracitadas, a abertura de mercado através de concessões, permissões e autorizações permitiriam o aumento e a universalização dos serviços com aprimoramento e o desenvolvimento tecnológico. Do ponto de vista dos clientes destes serviços, isto implicaria na melhoria da qualidade e redução dos custos. De alguma forma, para os itens sucintamente elencados, os objetivos foram alcançados, pois ocorreram investimentos de grande porte e a modernização global da rede instalada no Brasil. Sendo assim, por um período de 10 anos essas empresas atenderam a demanda até então reprimida no país.

Porém, na virada do século o segmento das grandes operadoras passou a apresentar alguns sinais de esgotamento, não exatamente pela queda de demanda dos clientes, mas pela significativa redução de qualidade do serviço justificado pela reestruturação das organizações, enxugamento dos quadros de funcionários e a terceirização de serviços essenciais no contato com o cliente. A situação se agravou ainda mais com aspectos associados a modificações na taxa de câmbio, uma vez que a maior parte dos equipamentos de tecnologia é adquirida no exterior e, ainda, em função do surgimento de novos “players” no mercado, de pequeno e médio porte.

Esses provedores de pequeno porte, chamados de “operadoras espelho”, pelo tamanho, tendem a possuir maior capacidade de fazer investimentos sob demandas mais específicas, e atender aos seus clientes com maior agilidade, pelo ainda baixo número de solicitações e processos mais enxutos que facilitavam o ciclo de venda e entrega dos serviços. Estas empresas menores trabalham dentro da ótica de foco/nicho, onde as mesmas podem ganhar vantagens competitivas baseadas nessa estratégia. Assim, procuram aumentar sua vantagem competitiva em num único segmento ou no grupo de segmentos de mercado que optou. (PORTER, 1989).

Nesse sentido, já faz alguns anos que o mercado vem passando por um longo caminho de aquisições e fusões para chegar a uma consolidação. Os grandes grupos

que possuem maior fatia do mercado são: i) América Móvil que controla a NET, Embratel e Claro; ii) Vivo/Telefônica que recentemente adquiriu a GVT; iii) Oi que já trabalha com todas as linhas de serviços; iv) TIM que integrada a Intelig, mantém ainda seu maior foco no mercado de mobilidade. Pode-se adicionar a estes quatro grupos a entrante Southech/VOGEL que vem se destacando no Estado do Rio Grande do Sul por sua ampla capilaridade e agressividade nas ofertas do serviço de transmissão de dados e internet dedicada.

Mesmo passando por um atual período conturbado, os números do setor de telecomunicações são representativos: são 275 milhões de celulares, 44 milhões de telefone fixos, 225 milhões de acesso de banda larga, 19 milhões de TVs por assinatura, suportados por um total de 500 mil empregados diretos. Esses serviços geraram aos cofres do governo uma média de R\$ 60 bilhões nos últimos três anos, conforme fontes do *site* Telebrasil.

Para uma comparação entre as receitas das empresas desse mercado, são apresentados os dados de receita líquida dos três primeiros trimestres de 2015. A TIM teve faturamento de aproximadamente R\$ 4,1 bilhões, enquanto a Vivo chegou a 10,6 bilhões, a América Móvel em torno de R\$ 9,1 bilhões e a Oi ficou com R\$ 6,5 bilhões.

Do ponto de vista de serviços, as empresas citadas trabalham com uma gama bastante ampla. É de conhecimento do público em geral, ou chamado os serviços de mobilidade com a telefonia celular, telefonia fixa e acesso à internet de banda larga. Mas existem os serviços chamados de acessos dedicados, para acesso à internet, feixes de telefonia fixa e de transmissão de dados entre endereços que são oferecidos às organizações.

Lacerda et al. (2005) exemplificam que os serviços de transmissão de dados são uma forma para ligação de dois ou mais endereços físicos, onde para ligar a estrutura do cliente entre esses endereços a operadora de serviço lança mão de meios de rede de acesso, utilizando como tecnologia disponível pares metálicos de rede telefônica, fibra ótica, radio ou satélite. Esses serviços são contratados pelo número de endereços físicos contidos no projeto e com determinada taxa de transmissão de dados medida por *kilobits* por segundos ou *Kbps*.

O interesse pelo setor de serviços de telecomunicações tem crescido a partir de constatações da sua força no desenvolvimento e na integração econômica das empresas. Ocorre não exclusivamente pela sua função geradora de emprego e renda na área de serviços, mas também pela importância dos serviços de telecomunicações

na interface com a indústria como forma de incrementar inovação, progresso técnico com novas oportunidades do desenvolvimento econômico. (BERNARDES; ANDREASSI, 2007). Importante destacar que o tema da inovação deixou de ser um item exclusivamente relacionado com a criação de novos produtos ou serviços, e tornou-se necessária em todas as fases do processo da organização.

Cabe destacar que o constante crescimento do setor de serviços é impulsionado principalmente por avanços na Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), nas atividades de inovação e nas mudanças demográficas que criam novas demandas. As telecomunicações, contidas no setor de TIC, tem um impacto substancial sobre o crescimento dos serviços. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A importância da relação entre inovação e cadeia de valor no setor de telecomunicações justifica-se pelo fato de que as empresas deste setor são, de acordo com Guimaraes, Figueiredo e Woodward (2003), organizações focadas em serviços intensivos em conhecimento técnico-científico (*knowledge intensive business services*, ou KIBS).

Para Remonato et al. (2010), as necessidades de inovações são frequentes em tais organizações, pois elas buscam solucionar problemas específicos de seus clientes, por esse motivo, proporcionando uma grande interação entre cliente e fornecedor. A avaliação do desempenho da inovação é um dos aspectos de gestão mais importante e desafiador para o sucesso das organizações atuais. “Tal tarefa ainda torna-se mais complexa quando relacionada às características inovadoras das organizações”. (OLIVEIRA; CLEMENTE; CAULLIRAUX, 2009, p.1).

É notório que as comunicações e a tecnologia da informação têm causado forte impacto no processo de prestação de serviços e com isso, criado novas cadeias de valor com novas oportunidades de negócios. Existem algumas preposições nesse sentido, a saber. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014):

- No futuro, a maior parte do PIB será gerada por "redes de informações", e não por cadeias de suprimentos, e a maioria dos administradores estará na empresa nos setores de informação;
- A administração de redes e setores de informação possui forte relação com a economia de processos e com seu impacto na configuração e operação de redes e processos de informação.

- O desenvolvimento tecnológico fundamenta e impulsiona a economia de processos e as cadeias de valor.

Este trabalho trata das oportunidades de inovação na cadeia de valor dos serviços de telecomunicações para analisar onde ocorrem ações de inovação dentro dos estágios das atividades nas empresas pesquisadas.

Para a gestão da cadeia de valor de determinado setor, é preciso o entendimento e análise do ambiente, das competências e recursos internos, e primordialmente dos critérios de diferenciação no valor do consumidor final. (WALTER, LANCESTER, 2000). Em um cenário de alta competitividade entre as empresas, a inovação se torna essencial como ação estratégica para progressão econômica, tecnológica e de influência do comportamento dos consumidores finais. A inovação em todas as atividades da cadeia torna as empresas capazes de se manterem competitivas. (PROENÇA et al., 2015).

O acréscimo de um produto, processo ou estratégia pode ser uma fonte de vantagem mercadológica para o inovador. Por exemplo, em inovações de processo que refletem um aumento de produtividade, a empresa pode adquirir uma vantagem de custo sobre seus competidores permitindo uma elevada margem de contribuição. (OCDE, 1997).

Em outra situação de inovação de produto, a empresa pode obter uma vantagem competitiva por meio da introdução de um novo produto. Isto pode conferir a possibilidade de maior demanda e maiores margens nos produtos/serviços.

A importância da inovação no setor de serviços e da contribuição do setor de serviços para o crescimento econômico é crescentemente reconhecida e já vem orientando vários estudos sobre inovação em serviços. (MILES, 2006).

Do ponto de vista teórico, este trabalho pretende caracterizar o setor de serviços de telecomunicações, identificando atividades de inovação em cada organização e de que forma estas podem agregar valor ao cliente. Para isso, utilizará um modelo gráfico comparativo chamado Curva da Riqueza, aplicando-o ao setor de serviços de telecomunicações no Brasil. Através da aplicação de entrevista estruturada em profissionais da área das principais organizações que compõem o segmento, torna-se possível enxergar uma nova curva para cada competidor, entendendo de que forma o valor de apropriação ocorre dentro das atividades nessas empresas de serviços, especificamente o para atendimento ao mercado B2B.

Sob o prisma prático, para aplicação nas organizações, o trabalho pretende indicar exatamente em quais fases das atividades da cadeia de valor, a inovação poderá criar mais valor ao cliente final, no grupo de empresas pesquisadas. O modelo apresentado poderá ser um caminho indicativo para que as organizações de serviços busquem diferenciação estratégica no mercado com a lente de pesquisa.

1.1 Justificativa da Pesquisa

A cadeia de valor para o tratamento de serviços deve ser estruturada visando agregar à área de operações, o envolvimento dos funcionários das organizações e a avaliação final dos clientes. (KAMAKURA et al., 2002). De forma análoga, este trabalho trata da inovação dentro da cadeia de valor para operações de serviços, que tem uma relação estreita aos construtos de qualidade e processo.

No período anterior a 1990, a maioria das empresas de serviços se voltava com maior exclusividade para a qualidade do serviço. Atualmente o foco das organizações vincula a qualidade do serviço com resultados financeiros concretos, lucratividade através da retenção de clientes e obtenção de novos clientes. (RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1995).

Desta forma, atende-se a premissa proposta por Balton e Drew (1994) segundo o qual existe uma necessidade de gerar modelos abrangentes que incluam operações de serviços, resultados e avaliações dos clientes, que reconheçam relacionamentos potencialmente simultâneos.

Pesquisas indicam que para uma organização de serviços, não cabe análise de áreas em separado, pois o envolvimento das pessoas e entre grupos prevalece quando a ideia central consiste em focar na melhoria da entrega de valor aos clientes. (CAMPOS, 1992).

Corrêa e Giansi (2011) destacam o quão é difícil avaliar o resultado da qualidade do serviço. Isto porque serviços são experiências vivenciadas pelo cliente e pelas próprias pessoas que representam o cliente, sendo intangíveis e de difícil comparação e padronização, o que torna a gestão do processo mais complexa.

De outra parte, torna-se importante incluir nesse trabalho algumas informações sobre a questão de valor agregado aos serviços de telecomunicações no Brasil, com base na qualidade percebida pelo cliente através de *sítes* especializados.

O segmento de telecomunicações teve um maior número de reclamações em 2014, totalizando 12.150 no ano tomando como referência a Fundação Procon-SP, órgão vinculado à Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania do Estado de São Paulo, que disponibiliza em seu site (www.procon.sp.gov.br) o Cadastro Estadual de Reclamações - Figura 1. Os dois primeiros itens são na área de serviços.

Figura 1 - Reclamações no PROCON de SP

Posição	Segmentos Mais Reclamados	Total
1º	Telecomunicações	12.150
2º	Instituições Financeiras	9.281
3º	Microcomputador / Produtos de Informática	3.920
4º	Aparelho Celular	3.375
5º	Produtos de Linha Branca	2.371

Fonte: teleco, 2017.

O órgão regulamentador do setor, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) em seu *site* também mostra um crescimento de reclamações no comparativo entre anos - Figura 2. Segundo o órgão, no ano de 2015, os consumidores de serviços de telecomunicações registraram 4,09 milhões de reclamações na Anatel. Representando um aumento de volume 43,5% superior ao aferido no ano de 2014 (2,85 milhões) e 32% superior ao do ano de 2013 (3,10 milhões).

A própria ANATEL justifica o aumento por dois fatores que são: i) a ampliação da capacidade dos canais que a Agência disponibiliza aos consumidores de telecomunicações; ii) o próprio aumento da demanda pelos serviços, que como não foram de boa qualidade, geraram reclamações.

Figura 2 - Reclamações registradas na ANATEL

Reclamações registradas na Anatel							
(milhares)							
	2015	2014	2013	2012	Crescimento 2012/2013	Crescimento 2013/2014	Crescimento 2014/2015
Celular Pré-Pago	596,7	390	390,9	281,4	38,9%	-0,2%	53%
Celular Pós-Pago	1.196,8	781,8	969,2	858	13%	-19,3%	53,1%
Telefonia Fixa	1.033	892,1	988,8	700,2	41,2%	-9,8%	15,8%
Banda Larga	655	435,9	445,8	299,5	48,8%	-2,2%	50,3%
TV por Assinatura	583,9	319	268,1	182,7	46,7%	18,9%	83%
Outros	22,3	29,5	50,1	52,4	-4,3%	-41,1%	-24,5%
Total	4.087,8	2.848,4	3.113,2	2.374,5	31,1%	-8,5%	43,5%

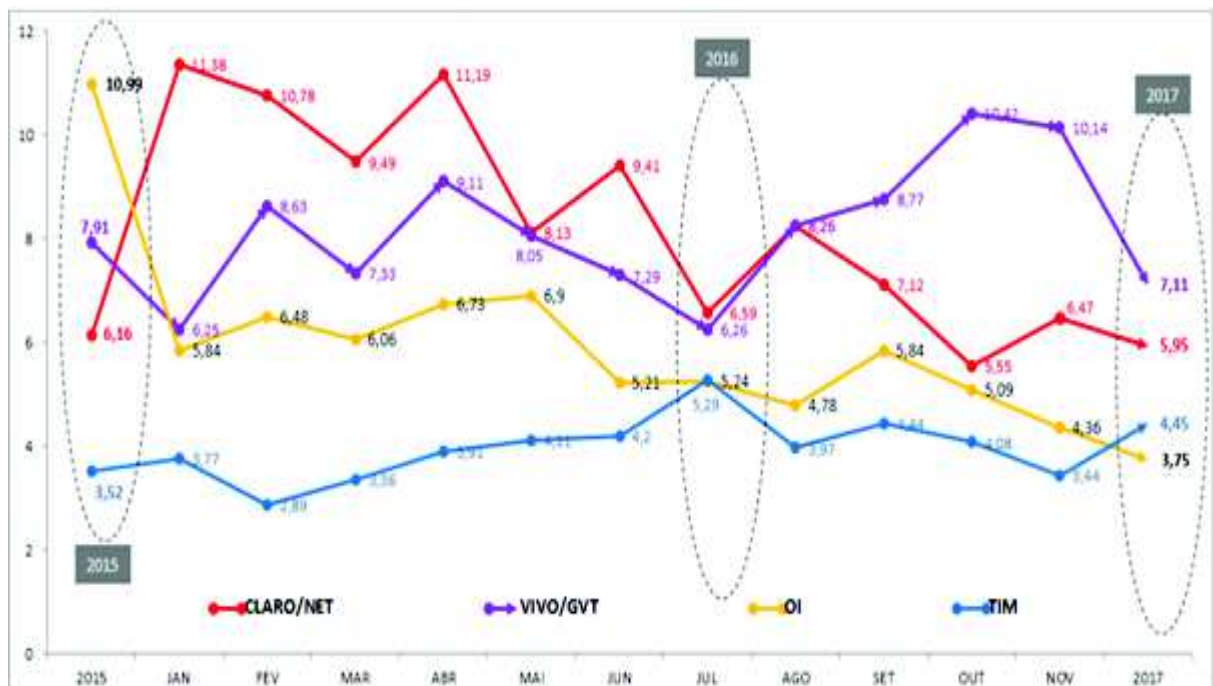
Fonte: Anatel, 2015.

Fazendo uma análise em um período mais recente, mais precisamente no mês de Janeiro de 2017, as empresas de telefonia (fixo / móvel / banda larga) computaram o maior número de reclamações no PROCON de Porto Alegre. Estas organizações contabilizaram 18,49% do total de 1.730 atendimentos registrados no órgão no período.

Já nas demais posições do ranking do PROCON, aparecem setores varejistas, na segunda colocação, responsáveis por 5,02% das reclamações do mês e na terceira colocação está o segmento de TV por assinatura, que possui 3,92% das queixas totais de janeiro.

A Figura 3 apresenta o ranking dos grandes players de telecomunicações no Procon Porto Alegre, somando-se todas as reclamações com o total de 2015, por mês em 2016 e de janeiro de 2017: Vivo/GVT, Claro/Net, Oi e TIM.

Figura 3 - Ranking Reclamações PROCON Porto Alegre



Fonte: Braga, 2017.

1.2 Definição do Problema de Pesquisa

A questão de pesquisa que este trabalho pretende responder é “**como ocorre a inovação no decorrer das diferentes atividades associadas à cadeia de valor nas empresas do setor de telecomunicações**”?

1.3 Objetivos

São os seguintes o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho:

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral consiste compreender as ações de inovação nas organizações de serviços de telecomunicações nas diferentes atividades da cadeia de valor com aplicação do modelo denominado Curva da Riqueza.

1.3.2 Objetivos Específicos

São os objetivos específicos do trabalho:

- a) Descrever como cada organização no mercado de telecomunicações direciona seu foco de inovação ao longo da sua respectiva cadeia de valor;
- b) Incentivar a utilização da ferramenta Curva da Riqueza para análise de ações de inovação versus cadeia de valor no setor de serviços;
- c) Comparar as empresas, com análise de divergências e convergências, no que tange a inovação ao longo da cadeia de valor, entre cada uma das organizações pesquisadas.

1.4 Delimitação do Estudo

Neste item, é importante destacar as delimitações da pesquisa. O objeto de análise são os estágios das atividades nas organizações de serviços de telecomunicações, bem como as alternativas de inovação dentro desses estágios.

Embora seja previsto entender nos conceitos de inovação e cadeia de valor, não serão abordados outros temas relacionados como marketing de relacionamento, recursos humanos e estratégia empresarial que são igualmente relevantes ao setor de administração de serviços.

Outra delimitação é que no presente trabalho não se busca uma análise dos serviços prestados pelas operadoras ao mercado de varejo e/ou de pessoas físicas.

Finalmente, não é foco dessa dissertação identificar ações de inovação na cadeia de valor nos serviços ligados ao nicho específico linhas telefônicas individuais, banda larga, também ofertados eventualmente ao segmento B2B.

1.5 Estrutura da Dissertação

O trabalho está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, foram desenvolvidas as considerações iniciais sobre o tema, a justificativa, a questão de pesquisa junto aos objetivos geral e específicos, e a delimitação de trabalho.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, sendo desenvolvidos os principais conceitos e teorias necessários para suportar o desenvolvimento do trabalho. Serão tratados, em grandes linhas, os seguintes tópicos: i) caracterização e contextualização de serviços; ii) inovação; iii) cadeia de valor e iv) a Curva da Riqueza.

O terceiro capítulo apresenta o método pelo qual a pesquisa foi conduzida. São explicitados os detalhes metodológicos a serem utilizados, bem como o método de trabalho proposto e utilizado para conduzir a pesquisa.

No quarto capítulo, foram descritos os cinco casos das empresas pesquisadas e, posteriormente, realizado uma avaliação crítica dos resultados obtidos.

Finalmente, no último capítulo, são apresentadas as principais conclusões, as limitações do trabalho e as potencialidades da realização de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será feita uma revisão teórica sobre os conceitos de serviços, inovação e a cadeia de valor de serviços. Também, será descrita a chamada Curva da Riqueza.

Ao longo da revisão teórica, será apresentado o conceito de inovação que é ponto motivador no que diz respeito à aplicação na cadeia de valor nas organizações de serviços de telecomunicações. Em todos os estágios de atividades da cadeia existem oportunidades para inovar, pois a inovação está diretamente imbricada nas diferentes funções/atividades do negócio. (PANTALEÃO; ANTUNES JUNIOR; PELLEGRIN, 2007).

O objetivo de relacionar inovação com a cadeia de valor dos clientes não é novo na literatura. Por exemplo, o conceito de cadeia virtual de valor descrito por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) fornece uma visão da inovação em serviços que cria valor ao usar informações reunidas enquanto os clientes são atendidos.

2.1 Serviços

Serviço pode ser escrito como um sistema de coprodução de valores por pessoas, tecnologia, sistema de serviços internos e externos e informações compartilhadas. A natureza da economia de serviços está passando por uma transformação rápida em sua natureza, de relações baseadas em transações para relações baseadas na experiência. As experiências são capazes de criar valor agregado ao envolver e estabelecer uma relação com o consumidor de uma maneira pessoal e particular. À medida que a transformação evolui, ocorre a transição de uma economia de serviços para a nova economia de experiências. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). A seguir trata-se das características dos serviços.

2.1.1 Características dos Serviços

Com a evolução das economias mundiais, uma proporção cada vez maior de suas atividades tendem a se concentrar na produção de serviços. O setor de serviços cresceu ao longo dos últimos 50 anos, tornando-se uma atividade econômica cada vez mais relevante nas economias industriais mais avançadas.

Atualmente vive-se um momento pós-manufatura, apesar de se reconhecer a importância estratégica da manufatura na geração de riqueza das nações. (CHESBROUGH; SPOHRER, 2006).

Em termos de economia, a indústria de serviços é responsável por aproximadamente 60% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial. Já no início desse milênio, nos Estados Unidos, as profissões ligadas a serviços somavam 80% do total de empregos. De certa forma, foi o setor de Telecomunicações junto com a Tecnologia de Informação (TI) que direcionou parte da migração da Força de Trabalho da manufatura para a indústria de serviços baseada no conhecimento e inovação. Isto se justifica através da automação e da conexão dos mercados globais. (CHESBROUGH. SPOHRER, 2006).

Serviços são definidos de várias formas na literatura. Hill (1977) sugere que serviço é uma alteração nas condições de uma pessoa ou bem pertencente a uma entidade econômica, resultante da atividade de alguma outra entidade, com aprovação da primeira.

Chesbrough e Spohrer (2006) afirmam que o termo serviços, na sua acepção atual, tem sua origem na década de 30 do século passado, quando o Departamento de Comércio e Indústria americano classificava os setores econômicos em agricultura, manufatura e serviços. Serviços representa uma categoria residual para as atividades que não se encaixavam nos outros dois setores. Para Kotler e Keller (2006, p. 397),

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Já Wilson et al. (2008, p. 28) definem serviços como “ações, processos e atuações”. Levitt (1972) foi um dos primeiros a perceber que não existia algo como uma indústria de serviços totalmente distinta da indústria de manufatura. Existem apenas indústrias com mais ou menos componentes de serviços. Todos estão envolvidos com serviços, e quanto mais tecnologicamente sofisticados, mais suas vendas dependem de serviços associados.

O grau de utilização de serviços e sua integração na manufatura definem basicamente três modelos de fábrica: i) a fábrica tradicional; ii) a fábrica flexível e iii) fábrica de serviços. (CHASE, 1991). Uma fábrica de alto desempenho é avaliada

não somente pela eficiência nas suas operações, mas também pelo seu escopo e facilidade de mudar.

Na fábrica flexível, o conceito de serviço expandiu-se para incluir tanto a abrangência da oferta como a personalização de produtos. A fábrica flexível apresenta duas características bem definidas, de prover uma gama de serviços como bens tangíveis, e ser gerenciada de modo que esses serviços sejam o foco central e assim explicitamente medidos, monitorados e comercializados.

Na área de marketing de serviços, Kotler (2000) identifica cinco categorias de ofertas de produtos, conforme o grau da participação dos serviços na oferta total:

- a) bem tangível: não há nenhum tipo de serviço associado ao produto;
- b) bem tangível associado a serviços: bens sofisticados com serviços associados;
- c) híbrido: a oferta consiste tanto de bens quanto de serviços;
- d) serviço principal associado a bens ou serviços secundários;
- e) serviço puro: não há nenhum bem envolvido.

A intangibilidade dos serviços leva os consumidores a procurar sinais ou evidências da qualidade dos serviços. Por isso é preciso tentar deixá-lo tangível, agregando evidências e imagens concretas, ou seja, mostrando valor ao cliente.

Portanto, comparativamente aos bens físicos, os serviços são difíceis de serem padronizados, não são patenteáveis e apresentam forte grau de dependência com o envolvimento do usuário para seu desenvolvimento. O conjunto destas características torna difícil a medição dos resultados da utilização de práticas de gestão da inovação em serviços quando comparada à medição dos resultados nos setores tradicionais de produção de bens físicos. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Com o desenvolvimento da economia, diferentes tipos de serviços emergem com rápida velocidade. Porém, independente do estágio dessa evolução, o papel desempenhado pelos serviços continua mantendo uma relativa consistência. (HEINEKE; DAVIS, 2007). Os tipos de serviços são apresentados na Figura 4:

Figura 4 - Tipos de Serviços

Tipo de serviço	Características
Serviços de infra-estrutura	Economia agrária nos estágios iniciais, sem papel significativo para serviços. Eram basicamente serviços governamentais, de transporte, educação e saúde. Nos tempos modernos inclui serviços de comunicações.
Serviços de apoio	Emergem com o desenvolvimento do comércio e são representados por serviços bancários, seguros, varejo, hotelaria, restaurantes e melhoria dos serviços de saúde.
Serviços de recreação e lazer	Com o crescimento da manufatura, melhoram os salários e o padrão de vida. Ocorre a migração do campo para as cidades, onde o indivíduo é mais dependente de serviços. O aumento de renda estimula serviços como restaurantes e hotelaria.
Serviços educacionais	Não apenas a educação por si só representa serviço, assim como a expansão do setor de serviços demanda novos conhecimentos supridos pela educação.
Serviços de economia de tempo	As pessoas trabalham mais horas por dia para sustentar o crescente padrão de vida e o tempo se torna mais precioso. Surgem os serviços que economizam tempo, como tele-entregas, babás e compras pela Internet.
Serviços como experiência	Mais do que bons serviços, as pessoas procuram experiências memoráveis e estão dispostas a pagar por isso. São exemplos a Disney World, a Universal Studios e lojas de serviços tipo Starbucks.
Serviços de informação	O crescimento explosivo da TI e da Internet colocou uma massa enorme de informações à disposição das pessoas. Em resposta surgiram serviços de apoio às decisões de compra, busca de informações, suporte a investimentos, <i>web sites</i> , etc.

Fonte: Heineke e Davis (2007).

2.1.2 Serviços de Telecomunicações

A natureza dos serviços de telecomunicações e a implementação das soluções vem mudando rapidamente. As demandas e necessidades dos clientes corporativos e do varejo exigem serviços e processos flexíveis, necessitando cada

vez mais largura de banda, com o enfoque no controle da utilização das aplicações. (FRANSMAN, 1994).

São inúmeros os tipos de serviços que são disponibilizados aos usuários através das telecomunicações, essencialmente no acesso à *internet*: tem o campo de entretenimento, com a visualização de vídeos, músicas e jogos.

Existem as redes sociais, com vídeo chamadas e aplicações de mensagens multimídias. E complementando, as atividades das empresas, como atendimento de *e-commerce*, informativos aos funcionários, setor bancário, acesso a base de dados e correio eletrônico. (FRANSMAN, 1994).

Ainda segundo Fransman (1994), a maioria desses serviços são geridos e criados pelas operadoras, com parceiros de inovação que auxiliam na criação de novos serviços através do incentivo à inovação. Nesse contexto, são diversos os desafios tecnológicos que as operadoras têm pela frente, sob o foco da estratégia organizacional, a saber:

- Manutenção de um elevado número de plataformas e funcionalidades existentes, assim como as interfaces entre elas;
- Integração de todos os sistemas, de forma a não criar erros na cadeia de valor tecnológico e assegurar gestão eficiente de recursos;
- Adaptação dos sistemas e aplicações às novas necessidades do negócio.

Os sistemas supracitados influenciam no lançamento de novos serviços bem como no entendimento do valor agregado com a perspectiva do cliente. Neste contexto, é possível destacar os seguintes pontos segundo Fransman (1994):

- Introdução de melhorias nos sistemas de suporte ao negócio, otimizando os recursos existentes;
- Garantia de disponibilidade e confiabilidade das diversas aplicações centrais e de apoio ao negócio;
- acompanhamento da evolução tecnológica em si, já que os sistemas devem estar prontos para serem substituídos e integrados por outros diferentes.

Como a pesquisa aborda conteúdo sobre atividades de inovação nas empresas de telecomunicações, cabe relacionar alguns dados da última publicação da Pesquisa de Inovação (PINTEC) divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2016, mas com base nos resultados do triênio 2012-2014.

O item telecomunicações está incluso no segmento chamado pela pesquisa de Serviços selecionados. O objetivo da pesquisa é fazer a captação e construção

de indicadores nacionais para as atividades de inovação nas empresas de diversos setores do país.

No comparativo entre 2011 e 2014, o percentual do dispêndio financeiro no total das atividades inovativas em relação à receita líquida de vendas passou de 4,96% para 7,81% nas empresas de Serviços. Segundo a pesquisa, esse acréscimo foi fortemente influenciado pelos serviços de telecomunicações, cujo valor subiu de 3,66%, em 2011, para 9,99%, em 2014.

A área de serviços, mais precisamente as organizações de TIC, se destacaram entre os dez setores com maiores proporções de dispêndios totais em atividades inovativas sobre a receita líquida de vendas. Estão entre as quatro principais conforme segue: i) pesquisa e desenvolvimento (93,80%); ii) telecomunicações (9,99%); iii) desenvolvimento de software não customizável (6,26%) e iv) desenvolvimento de software customizável (6,24%).

Por fim, da “Pesquisa de Inovação: 2014”, no segmento de Serviços selecionados,

[...] as empresas que responderam realizar atividades em nanotecnologia concentraram-se principalmente nos setores de telecomunicações; serviços de arquitetura e engenharia, testes e análises técnicas; e pesquisa e desenvolvimento. No setor de telecomunicações, todas as nove empresas inovadoras foram usuárias final de nanotecnologia. (IBGE, 2016, p.74).

Outro fato relevante ao segmento é que em 2002 o governo brasileiro apresentou políticas públicas para incentivo do setor de telecomunicações, e segundo os autores Campanário e Reichstul (2002), estas se aplicavam em seis camadas que naquela época, se convencionou chamar de Cadeia de Valor de Telecomunicações.

São elas, as camadas i) Equipamentos e Software; ii) Rede; iii) Conectividade; iv) Navegação e Middleware; v) Aplicação e Conteúdo e vi) Consumo. Na Figura 5 fica disposto as seis camadas, assim como suas principais atividades e exemplos das organizações em cada. Essa divisão não representa a realidade atual, mas de certa forma, trata-se do ponto de partida no formato do setor de TIC.

Figura 5 - Camadas de Telecomunicações com foco na Atividade

CAMADA	ATIVIDADE	EXEMPLO
VI – Consumo	Cliente Final	Pessoas físicas e jurídicas
V – Aplicação e Conteúdo	Serviços de informação, entretenimento, web design, difusão, etc.	Estadão, Bloomberg, UOL, Globo, IG, bancos, blogs.
IV – Navegação e <i>Middleware</i>	Portais, mecanismos de busca, <i>browsers</i>	Google, Yahoo!, Microsoft, Mozilla.
III – Conectividade	Acesso à Internet, hospedagem	Provedores de acesso e serviços: UOL, Terra.
II – Rede	Redes de fibra, de cobre e rádio; acesso ADSL, celular, etc	Embratel, Telefônica, Oi, Brasil Telecom, Vivo, Net
I – Equipamentos e Software	Equipamentos de transmissão, <i>switches</i> , redes de acesso, roteadores, etc.	Nokia Siemens Networks, Ericsson, Huawei, Cisco

Fonte: Campanário e Reichstul (2002).

2.1.3 Processos de Serviços

Em administração o conceito de processo é discutido amplamente há bastante tempo. Neste contexto, existem estudos sobre a possibilidade de redesenho de processos ou da própria organização por processos na busca por oportunidades de melhorias. Este item do trabalho pretende rever os conceitos básicos do processo quando aplicados especificamente a uma organização de serviços. Adicionalmente, procura-se tratar dos processos na área específica de telecomunicações.

Segundo Graham e LeBron (1994), qualquer trabalho importante dentro das empresas faz parte, em menor ou maior grau, de um processo. Assim, conclui-se que não existe na ausência de um processo empresarial qualquer entrega de determinado serviço ou produção de qualquer bem.

Ainda, faria pouco sentido algum tipo de processo sem uma finalidade específica. Uma definição frequente na literatura é que o processo é qualquer atividade ou conjunto destas atividades que recebe uma entrada (*input*), processa esta agregando algum tipo de valor a ela, e por fim, fornece então uma saída (*output*) a um cliente interno ou externo. (GONÇALVES, 2000).

Os processos são constituídos de uma atividade ou conjunto de atividades, que seguem uma sequencia lógica até seu final, com objetivo direto de entregar um resultado, específico ou mais amplo. (HAMMER; CHAMPY; KORYTOWSKI, 1994).

Para que possam ocorrer, os processos utilizam os recursos das organizações como, por exemplo, sua própria mão de obra empregada ou matéria prima na produção fabril. (HARRINGTON, 1991).

Os estágios das atividades na empresa tem relação com o processo da organização, logo deve possuir fluxo de trabalho com uma abordagem clara de início e fim bem determinados. Este enfoque diferenciado tem o objetivo de facilitar o entendimento das partes envolvidas nesse fluxo. (GONÇALVES, 2000).

Na Figura 6, as características do fluxo de material possuem *inputs* e *outputs* claros, atividades discretas, fluxo observável, desenvolvimento linear e sequência de atividades. Já para as características da série de etapas, que se encaixam ao ambiente em análise, tem-se a possibilidade de caminhos alternativos, dificuldade na percepção do fluxo e uma conexão clara entre as atividades.

Figura 6 - Espectro dos principais modelos de processo

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	<ul style="list-style-type: none"> • <i>inputs</i> e <i>outputs</i> claros • atividades discretas • fluxo observável • desenvolvimento linear • sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • início e final claros • atividades discretas • sequência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	<ul style="list-style-type: none"> • caminhos alternativos para o resultado • nenhum fluxo perceptível • conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	<ul style="list-style-type: none"> • sem sequência obrigatória • nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • evolução perceptível por meio de indícios • fraca conexão entre atividades • durações apenas previstas • baixo nível de controle possível

Fonte: Gonçalves (2000).

Para alguns autores, o processo empresarial é definido como qualquer trabalho que seja repetitivo, incluindo um aspecto de capacitação para empresa,

mas que possa ser realizado de maneiras diferentes e ainda gerando resultados diferentes para contribuição na organização. (KEEN, 1997). Esse enfoque trata da função da contribuição humana ao processo, afastando-se de um segmento mais fabril, e uma função de interdisciplinaridade como característica de um processo envolvendo mais de uma área da empresa.

Este trabalho utiliza artifícios de análise de processo sob um ponto de vista claro e prático, mas foge da análise direcionada a empresas fabris, pois estas já foram bastante estudadas e parecem ser mais fáceis de ser observadas, tanto quando funcionam de forma correta, quanto no instante que apresentam problemas, como desperdícios ou retrabalhos. (GONÇALVES, 2000).

Malhorta (1998) sugere uma conceituação importante no que se refere ao tipo de processo referenciado neste trabalho: o processo de negócio é a abordagem à coordenação de atividades ao longo da empresa, que neste sentido, envolve pessoas, procedimentos e tecnologia.

No segmento de estudo das telecomunicações, os processos ocorrem de forma horizontal e vertical, quase que simultaneamente para atendimento de cada demanda. Mesmo que existam sistemas reguladores destes processos, a quantidade de variáveis existentes no decorrer das atividades dificulta muito o cumprimento dos prazos.

Cameron et al. (1995) traz uma contribuição sob o ponto-de-vista do trabalho humano. Em um sentido mais amplo, é chamado de processo de trabalho, a forma particular de cada um executar um conjunto de tarefas.

Lowenthal (1994) sugere um quadro para apresentar as diferentes características entre os processos de serviços e de manufatura. A iniciar pelo item propriedade do processo, ou seja, responsabilidades dentro das etapas. No caso específico de serviços, existe uma tendência de ambiguidade, dificuldade em saber quem é o dono de cada processo, ou se existem dois ou mais atores envolvidos.

Em termos de serviços, as fronteiras são mais difusas, sem a nitidez de onde iniciam e terminam os diferentes processos. Os pontos de controle que regulam a qualidade das etapas de processo e dão *feedback* são mais difíceis de serem definidos e analisados. Por consequência, as medições se tornam complicadas dificultando um entendimento estatístico do processo. Também é descrito que as ações corretivas são tomadas de forma recorrente ou reativa, e não com a necessária pró-atividade e antecipação. (LOWENTHAL, 1994).

Lacerda et al. (2005) descrevem em sua pesquisa que os gestores das empresas clientes destacam que as organizações ofertantes de menor porte tem maior agilidade para configurar e reconfigurar ofertas, de acordo com a necessidade do cliente, e isso reflete em rapidez de alteração de processos. Já as operadoras de grande porte buscam diferenciação por garantias de serviço, atendimento de pós-venda, agilidade na entrega e qualidade da própria transmissão.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) apresentam um conceito interessante encontrado na literatura da pesquisa que foi o chamado *lean service*. Trata-se de uma extensão dos princípios *lean*, introduzidos seminalmente no âmbito do Sistema Toyota de Produção, que tem por objetivo precípua a eliminação do desperdício, com a adoção do fluxo contínuo e na produção condicionada à demanda. No sistema manufatureiro é chamado de JIT - *Just-In-Time*.

O objetivo do processo *lean service* traduz de forma clara o foco empregado nessa pesquisa, qual seja obter um fluxo contínuo no processo de atividades que agreguem valor ao serviço final, para satisfazer as necessidades dos clientes. O *lean* apresenta três princípios. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p.194):

- Satisfazer as necessidades dos clientes executando apenas atividades que, na visão dos clientes, agregam valor;
- Definir o 'fluxo de valor' montando fluxogramas do processo, a fim de identificar tanto as atividades que agregam valor, quanto as que não agregam;
- Eliminar desperdícios. Desperdícios no fluxo de valor são atividades pelas quais o cliente não está disposto a pagar.

Para atingir o que os autores chamam de "processo perfeito", utiliza-se três metas. A primeira diz respeito ao propósito certo (valor). A segunda ao melhor método (processo). Finalmente, o envolvimento dos profissionais que fazem parte da equipe (pessoas). Todos esses itens são abordados nesse trabalho.

Os autores sugerem que:

O propósito certo se dá por meio do foco em atividades valorizadas pelo cliente e que sejam capazes, disponíveis, adequadas e flexíveis. O melhor processo tem um fluxo capaz de unir baixo volume e grande variedade, além de responder à pressão da demanda. O processo satisfaz os trabalhadores, pois estes têm a sensação que fornecem um serviço de valor, o que gera realização pessoal. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p.194).

Para relacionar os conceitos do processo dentro da cadeia de valor é relevante adotar a definição de Hunt (1996, p. 3):

Um processo pode ser visto como uma cadeia de valor. Por sua contribuição para a criação ou a entrega de um produto ou serviço, cada passo em um processo deve adicionar valor à etapa anterior.

Além da clareza das etapas, um item que interfere nesse resultado é a passagem das tarefas entre as áreas, como já foi referenciado. Ohno (1997, p. 22): “faz uma analogia bastante clara para chamar esse momento de habilidade de passar o bastão”.

O autor faz referência ao fato de que o local de trabalho pode ser comparado a uma corrida de revezamento, onde existe sempre a passagem de bastão entre as áreas, onde, como no exemplo de uma corrida de revezamento, o tempo final e o resultado final podem ser superiores aos tempos individuais de cada corredor.

Essa é uma lacuna do trabalho que não foi aprofundada, da cooperação entre as áreas envolvidas no processo, mas que pode ser estudada em uma pesquisa com outro enfoque.

Antunes et al. (2008), com base nos ensinamentos de Shigeo Shingo, contribuem com relevância no entendimento do processo fazendo um paralelo com o sistema de produção através do chamado MFP (Mecanismo da Função Produção). Segundo os autores, independente do tipo de sistema de produção, existem os elementos básicos da Função Processo, no qual o objeto do trabalho vem alterando sua posição, passando por alguma forma de processamento. Com a utilização do MFP, é possível fazer a análise de melhorias nos processos (ou sistemas produtivos) de qualquer organização, agregando ainda uma referência econômico-financeira que indique o sentido nas melhorias propostas.

Uma referência importante encontrada na bibliografia para análise e melhoria de processos são os doze tópicos norteadores propostos por Harrington (1988). Além de abordar o item processos, o autor relaciona os demais itens estudados nessa pesquisa, qualidade como forma de valor agregado. São eles:

- a) eliminar a burocracia: buscar a retirada das tarefas desnecessárias;
- b) eliminar a duplicidade: eliminar atividades idênticas, realizadas por partes diferentes do processo;

- c) avaliar o valor agregado: avaliar dentro das atividades do processo a contribuição para atender às demandas dos clientes;
- d) simplificar: reduzir a complexidade do processo;
- e) reduzir o tempo de ciclo do processo: verificar alternativas para reduzir a extensão total do tempo necessário para completar todo o processo;
- f) tornar o processo a prova de erros: identificar e evitar a ocorrência de erros na execução dos processos;
- g) modernizar: utilizar de modo efetivo, tanto o equipamento e o ambiente de trabalho, para a melhoria de desempenho;
- h) linguagem simples: reduzir a complexidade das linhas e procedimentos de processo, para melhor entendimento dos envolvidos;
- i) padronizar: Manter um padrão para que os colaboradores de cada área executem as atividades de maneira similar;
- j) realizar parcerias com fornecedores: com um bom relacionamento cliente-fornecedor, é possível melhorar o processo e encontrar pontos de falha;
- k) aperfeiçoar o quadro geral: mudar a forma de conduzir os negócios, entendendo a visão do cliente em todo o processo e facilitando o macro fluxo das atividades;
- l) automatizar: utilizar ferramentas, sistemas e computadores, para execução de tarefas rotineiras, liberando os colaboradores para atividades mais complexas.

2.2 Inovação

Pode-se considerar que no tema da inovação o autor seminal foi o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter. Segundo Schumpeter (1982), inovar representa trazer novas combinações de meios produtivos dentro das organizações, que de forma direta, possam gerar desenvolvimento econômico.

Dentro deste conceito cabem as características a seguir para inovação: i) introdução de um novo produto ou serviço, ii) introdução de um novo método produtivo; iii) descobrimento de um mercado ainda não atendido e iv) conquista de uma nova fonte diferenciada de oferta ou até a criação de uma nova empresa.

O trabalho de Joseph Schumpeter influenciou seminalmente as teorias da inovação. Seu argumento é de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela

inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora”.

Segundo o autor, inovações “radicais” incrementam rupturas mais intensas. Já inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. Schumpeter (1934) propôs uma lista de cinco tipos de inovação, a saber: i) introdução de novos produtos; ii) introdução de novos métodos de produção; iii) abertura de novos mercados; iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

Sintetizando, para Schumpeter (1982), a inovação tem ligação direta ao conceito de competitividade uma vez que as grandes corporações possuem maior capacidade inovadora em comparação com as menores, e o nível de competição existente é maior de acordo com o porte das empresas no mercado.

Schumpeter teve destaque, sendo um dos economistas que desenvolveu o pensamento de Marx sobre a economia capitalista, e ainda sobre o papel da tecnologia nesse cenário. (TIGRE, 2006). Mesmo defendido há bastante tempo, a afirmativa de que as economias capitalistas são sustentadas através do impacto das inovações tecnológicas é bastante atual. (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Marx (1982), a inovação é um caminho para obtenção do monopólio temporário por uma técnica superior ou produto diferenciado. Pelas informações de Tigre (2006), esse monopólio se caracteriza como temporário, uma vez que o sucesso do produto inovador atrairia atenção dos concorrentes para buscar imitações, como consequência retomando a competição ao mercado.

A partir da obra seminal de Schumpeter o debate sobre inovação levou a diversas definições. Na opinião de Sarkar (2008) existem cinco tipos de inovação: inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional, inovação na gestão e inovação de marketing.

Já Gupta (2008) argumenta que os diferentes tipos de inovações podem ser agrupados em quatro tipos de categorias: as Inovações Fundamentais, Inovações de Plataforma, Inovações Derivativas e Inovações de Variações.

Na perspectiva de Drucker (1998), a inovação torna-se um instrumento específico dos empreendedores, um caminho pelo qual os mesmos podem explorar a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferenciado. Já Luecke e Katz (2003), partindo dos trabalhos seminais de Schumpeter, afirmam que

a inovação é a corporificação, combinação ou síntese do conhecimento em novos produtos, processos ou serviços que proporcionam valor de forma original e relevante.

Ainda, Silveira et al. (2012) destacam o conceito de inovação como a criação de um novo conhecimento ou a combinação de conhecimentos já existentes que podem ser transformados em novos produtos ou processos que tragam ganho de valor econômico.

Na óptica de Gupta (2008, p.161) “a inovação é a implementação de ideias criativas que são novas e únicas” e apresenta-se como “o processo em que uma ideia criativa é aplicada, de forma a contribuir com valor para a sociedade”. Já Keeley et al. (2013) defendem que a inovação pode ser simplesmente a criação de uma nova oferta viável.

Drucker (2002) vê a inovação como um esforço intencional para criação de qualquer mudança, com potencial de intervenção na economia ou cultura social da organização. O autor ainda descreve sete fontes de oportunidade de inovação: o inesperado, a incongruência, a inovação baseada na necessidade do processo, as mudanças na estrutura da empresa ou do mercado, mudanças demográficas, mudanças de percepção, disposição e significado do consumidor e o próprio conhecimento novo, tanto científico como não científico.

A visão proposta por Jorde e Teece (1998) é ainda mais ampla, definindo a inovação como o desenvolvimento e adaptação de novo processo ou procedimento, até a criação de novas estruturas organizacionais.

Arbix (2010) menciona que invenção e inovação podem estar altamente relacionadas, porém são fenômenos distintos, capazes de gerar diferentes resultados e dinâmicas econômicas alternadas. Segundo o autor, é possível que uma inovação possa nascer de uma invenção.

Porém, Arbix (2010) esclarece que, diferentemente da invenção, a inovação precisa encontrar seu desenlace em um produto, processo ou resultado prático. Portanto, na visão prática da economia real, a inovação acaba tendo ligação com uma primeira comercialização de ideia ou projeto. Por isso mesmo, seu *locus* privilegiado é a empresa, capaz de interligar desenvolvimento, produção e comercialização através dos estágios das atividades na empresa.

Para Sarkar (2008, p.117) “a inovação é a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhor prática”.

Seguindo as ideias do autor, é possível sintetizar o conceito de inovação a partir de três tópicos principais, a saber:

- a) as inovações nos serviços podem ser consideradas pequenos ajustes nos procedimentos e, por isso, incrementais, raramente radicais. O tempo de desenvolvimento para a inovação nos serviços é geralmente considerado pequeno, porque há uma necessidade de pesquisa ou coleta de conhecimento específico. Os processos de inovação nos serviços são frequentemente bastante práticos. (SUNDBO; GALLOUJ *apud* SARKAR, 2008);
- b) a inovação em processo pode ser considerada a introdução significativa de novos produtos e serviços ou implementações significativamente melhoradas de processos. (LICH *et al.* *apud* SARKAR, 2008);
- c) a definição de inovação em serviços pode ser considerada multidimensional. Por exemplo, se comparada com a indústria, a inovação nos serviços é caracterizada por uma maior ênfase na dimensão organizacional da inovação (conceito de novos serviços, nova interface com os clientes e novo sistema de entregas) relativamente às opções tecnológicas ou desenvolvimento de novas máquinas. (VAN ARK *et al.* *apud* SARKAR, 2008).

É importante ressaltar que as inovações de processos em serviços, geralmente, necessitam envolver todas as esferas da organização, principalmente buscar de fato quais as necessidades das pessoas que estão na área operacional da organização.

Rubalcaba *et al.* (2012), com base nas teorias desenvolvidas por Sundbo (2001), desenvolveu uma teoria geral sobre o tema onde descreve a inovação como um fluxo de outras inovações incrementais que surgem a partir de funcionários da empresa de serviços. Podem vir do contato com os próprios clientes, com profissionais de outras áreas ou iniciadas pelos gestores como busca de resolver uma causa de ineficiência do processo. O autor afirma que o processo de inovação em serviços acontece tanto de cima para baixo como de baixo para cima (*top-down e bottom-up*).

É relevante destacar a necessidade do envolvimento de diversos níveis hierárquicos na busca por oportunidade de melhorias de processos em uma organização de serviços.

Se ocorrer apenas a abordagem do tipo “*top-down*”, a melhoria aponta ganho específico no controle de tarefas, mas não facilita as atividades para os profissionais da base. Esse tipo de inovação traz, por vezes, barreiras ou obstáculos, para implementação, uma vez que os funcionários da base não vão perceber na inovação uma melhoria e sim uma simples inclusão de tarefa.

No Manual de Oslo, a inovação é vista como um processo dinâmico em que o conhecimento é acumulado por meio de aprendizado e da interação. A inovação torna-se ação estratégica principal para impulsionar a competitividade das empresas e em consequência provocar o crescimento econômico e o desenvolvimento das regiões, cidades, estados ou países. Pelas inovações as organizações se capacitam para enfrentar novos mercados e se fortalecem na competição entre os mercados. (PROENÇA et al., 2015).

A abordagem do presente estudo visa reconhecer a inovação como um esforço no sentido de elevar a competitividade das empresas do segmento de telecomunicações. Nesse sentido, optou-se por utilizar como referência principal o Manual de Oslo, que apresenta como objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa sobre as atividades de inovação.

O Manual de OSLO se caracteriza por ser bastante abrangente e flexível, quanto às suas definições e metodologias de pesquisas sobre inovação e, por isso, é considerada uma das principais referências para as atividades de inovação na indústria brasileira e mundial. (OCDE, 1997).

Conforme exposto anteriormente, a geração, exploração e a difusão do conhecimento sobre inovação são fundamentais para o crescimento econômico, o desenvolvimento e o bem-estar das nações. A natureza e o panorama da inovação mudaram bastante ao longo do tempo. (OCDE, 1997).

É amplamente aceito que a inovação é central para o crescimento do produto e da produtividade. Mas mesmo com o crescimento da abordagem sobre o tema de relação das atividades de inovação e de seu impacto econômico, os autores da área ainda consideram insuficientes as pesquisas no tema. (OCDE, 1997).

Trata-se de exemplo claro que, assim como a economia mundial evolui, o processo de inovação ocorre de forma semelhante. A globalização, no passado, conduziu empresas a crises dramáticas no que diz respeito ao acesso à informação e a novos mercados. Também teve como resultante a maior competição internacional e em novas formas de organização para lidar com cadeias de fornecimento global. (OCDE, 1997).

Através das vantagens em tecnologias e capacidade de absorção de fluxos de informação, o conhecimento é cada vez mais percebido como um condutor central do crescimento econômico e da própria inovação. (OCDE, 1997).

Essa pesquisa traz a direção de que é necessário um melhor entendimento de vários aspectos críticos do processo de inovação, e estes podem acontecer em diversas fases do processo dentro da organização. O escopo de análise está alicerçado em quatro tipos de inovações: de produto ou serviços, de processos, organizacional e de marketing. (OCDE, 1997).

É fato que uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças, como por exemplo, em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. (OCDE, 1997).

O elo entre a inovação e a cadeia de valor é de central interesse na pesquisa. Por meio da inovação, novos conhecimentos são criados e difundidos, expandindo o potencial de desenvolvimento de novos produtos e de novos métodos produtivos de operação, com foco nos resultados ao cliente. Esses melhoramentos dependem do conhecimento tecnológico de produto, de processo, marketing e organizacionais. (OCDE, 1997).

Entre os conceitos de inovação descritos no Manual de Oslo, é possível destacar dois tópicos, a saber:

i) a inovação requer a utilização de conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente. O conhecimento novo pode ser gerado pela empresa inovadora no curso de suas atividades (isto é, pela P&D intramuros) ou adquirido externamente de vários canais (por exemplo, pela compra de uma nova tecnologia). O uso de conhecimento novo ou a combinação do conhecimento existente requer esforços inovadores que podem ser distinguidos das rotinas padronizadas; ii) a inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva (ou simplesmente a manutenção da competitividade) por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos (por exemplo, aumentando a qualidade dos produtos, oferecendo novos produtos ou conquistando novos mercados ou grupos de consumidores), ou de sua

curva de custos (por exemplo, reduzindo custos unitários de produção, compras, distribuição ou transação), ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa (por exemplo, aumentando sua capacidade para desenvolver novos produtos ou processos ou para ganhar e criar novos conhecimentos). (OCDE, 1997, p.43).

Com relação à inovação, Floriani, Beuren e Netto Machado (2013) entendem que os recursos e as habilidades internas desenvolvidas e disponibilizadas pela organização inovadora podem ser definidas como capacidades organizacionais que influenciam a motivação para o fomento às inovações.

As inovações são diferenciadas por seu grau de mudança em relação aos produtos e processos que existiam anteriormente. Assim, elas podem ser caracterizadas como:

(i) inovações incrementais que não rompem a trajetória evolutiva do produto em termos de design e/ou tecnologia incorporada; ou (ii) inovações radicais que possuem alto grau de novidade, pois rompem as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. (TIGRE, 2006).

Hopkins et al. (2011), ainda acrescentam que a inovação envolve mudanças descontínuas, mas, na maioria dos casos, ela ocorre de forma incremental.

Para o entendimento da influência da inovação para buscar os resultados de agregação de valor ao cliente que o trabalho pretende abordar, é razoável citar Gallouj e Weinstein (1997) sobre a complexidade do setor de serviços e a consequente dificuldade na inclusão da inovação.

Os autores definem dois fatores preponderantes em relação ao tema. Primeiro, que as teorias da inovação estão relacionadas em geral à implantação de nova tecnologia e isso pode ser observado no setor de telecomunicações com bastante clareza. Segundo, são diversificados os tipos de organizações na prestação de serviços, como empresas de saúde, do ramo bancário. Isso dificulta a busca por um modelo facilitador e compreendido como uma mudança de característica inovadora no processo.

2.2.1 Inovações de Produtos e Serviços

Para fins da presente pesquisa, parte-se do princípio que inovações de produto e serviços representam ações que envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos ou serviços. Estão inclusos nesse cenário, bens e

serviços totalmente novos ou aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. (OCDE, 1997).

Hopkins et al. (2011, p. 30) definem inovação de produto como sendo “mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece”. Já com relação à inovação de processos, estes mesmos autores a definem como a “mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues”. (HOPKINS et al., 2011, p. 30).

As inovações de produto podem utilizar, por exemplo, novos conhecimentos ou tecnologias, bem como basear-se em novos usos ou combinações de conhecimentos ou tecnologias já existentes. Por definição, novos produtos são bens ou serviços que diferem significativamente em suas características ou usos previstos dos produtos previamente produzidos pela empresa. (OCDE, 1997).

No setor de serviços, as inovações podem incluir melhoramentos importantes, no que diz respeito a como os serviços são oferecidos aos clientes finais. Alguns exemplos são a melhoria em termos de eficiência ou de velocidade, a adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou ainda a introdução de serviços inteiramente novos. (OCDE, 1997).

De forma geral, a inovação em serviços é menos formal, é considerada com uma natureza mais incremental e menos tecnológica. Ao longo da presente pesquisa, procurou-se delimitar bem as definições de inovações de produto e de processo, para refletir na avaliação das atividades de inovação ao longo da cadeia de valor em serviços de forma mais adequada e reduzir a orientação tipicamente industrial.

Esse trabalho tem direcionamento específico que a inovação compreende várias atividades, como desenvolvimento para pré-produção, produção e distribuição, atividades de desenvolvimento que são consideradas com menor grau de novidade. Por isso se faz necessário, na lente específica dessa pesquisa, entender em quais atividades a inovação trazem maior ganho de valor no segmento de telecomunicações no Brasil. (OCDE, 1997).

O impacto das inovações interfere no desempenho de uma empresa em todos os seus resultados. Nesse cenário, podem-se citar efeitos diretos sobre as vendas, a fatia de mercado que a empresa detém e as mudanças diretas na produtividade e na eficiência. Um elemento fundamental acerca dos serviços é o fato de que a distinção

entre produtos e processos é complexa, porque em uma característica do setor, a produção e consumo ocorrem simultaneamente. (OCDE, 1997).

As atividades de inovação consistem em uma série de mudanças incrementais em produtos e processos. Isso pode, eventualmente, complicar a identificação das atividades de inovações em serviços em termos de eventos isolados. (OCDE, 1997).

Essa pesquisa trata da extensão entre as inovações de produtos e serviços, e a forma como elas são oferecidas, tem relação com as exigências dos clientes ou da própria oferta dos serviços. Neste contexto, tem como referência o Manual de OSLO segundo o qual:

A natureza dos consumidores e usuários é também um fator de demanda que a empresa inovadora deve considerar. Algumas informações podem ser obtidas por pesquisas sobre inovação no que se refere à importância de fatores mercadológicos (positivos e negativos) sobre a atividade inovadora. (OCDE, 1997, p.53).

Para identificar a grande variedade de mudanças que as empresas implementam em busca de melhor desempenho e seu sucesso em aprimorar o resultado econômico, torna-se necessário propor uma estrutura mais abrangente do que a direcionada às inovações de serviços.

Gallouj (2002) identifica diferentes vertentes a respeito das inovações em serviços. A primeira é a abordagem tecnicista, que prevê que a inovação de serviços é, fundamentalmente, oriunda das inovações tecnológicas desenvolvidas no setor de produção de bens, como é o caso das inovações incrementais voltadas para a melhoria na eficiência dos serviços já existentes, conforme indica Barras (1986). Nesse sentido, quando a tecnologia já se apresenta em um processo avançado de difusão, essa tecnologia acarreta a construção de novos serviços, denominados de inovações radicais.

A segunda abordagem proposta por Gallouj (2002) é a abordagem baseada em serviços, que procura levar em conta as peculiaridades referentes ao setor de serviços e suas diferenças em relação à inovação em bens. A construção de um novo serviço ocorre a partir de um serviço básico do qual derivam inovações incrementais, definidas como serviços periféricos.

Remonato et al. (2010, p. 7) identificam, dentro deste conceito, as inovações *ad hoc*, que “são construções interativas entre cliente e produtor com o objetivo de solucionar problemas específicos, portanto de difícil replicação”.

Sobre a terceira e última abordagem de Gallouj (2002), denominada abordagem integradora do desenvolvimento de inovações em serviços, Remonato et al. (2010, p. 7) afirmam que ela “visa reconciliar os bens e os serviços em uma única teoria genérica de inovação, capaz de abranger os dois segmentos”. Nesta abordagem, a inovação envolve características genéricas e enfatiza aspectos voltados mais para a manufatura ou para os serviços, dependendo da intensidade da relação usuário-produtor encontrada em cada mercado específico.

Para Hopkins et al. (2011), diversos fatores influenciam a capacidade da organização em se beneficiar comercialmente de suas inovações: capacidade de manter segredo industrial; inovação decorrente de conhecimento tácito acumulado; *lead times* baixos (alta velocidade de entrada no mercado) e serviço pós-venda; curva de aprendizado na produção; posse de ativos complementares (marketing e produção); complexidade da inovação; criação de padrões; e capacidade de apropriação (propriedade intelectual).

Já de acordo com o Manual de Oslo, o sucesso de uma inovação depende de um conjunto de fatores, estando entre eles a qualidade percebida desta inovação. (OCDE, 1997).

Hopkins et al. (2011) trazem importante entendimento sobre a trajetória de inovação tecnológica de uma organização, pois essa depende do setor econômico em que o negócio se situa. Inspirando-se na tipologia de Freeman e Soete (1997), classificaram esses setores em: (i) setores dominados por fornecedores (comandados por fornecedores); (ii) setores intensivos em escala; (iii) setores baseados em ciência; (iv) setores intensivos em informação; e (v) setores fornecedores especializados (comandados por clientes).

Finalmente, é importante tratar das inovações de processo, organizacionais e de marketing, para compreender o impacto das ações de inovação em todas as etapas da cadeia de valor das organizações (OCDE, 1997). É o que será feito nos próximos itens

2.2.2 Inovações de Processos

Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. A inovação de processo está associada à implantação de um método de produção ou distribuição de método novo ou significativamente melhorado. (OCDE, 1997).

De forma geral, é relevante constatar que as inovações em processos visam reduzir os custos de produção em relação aos de seus concorrentes, o que pode significar um aumento na lucratividade da empresa. Inovações em produtos frequentemente estão relacionadas também com as inovações em seus processos de produção e vice-versa. (HOPKINS et al., 2011).

A inovação de processos tende a ser tratada de forma subordinada à inovação de produtos, com foco direto na conquista de clientes, investimento em P&D, informática e sistemas, com uma visão de apenas ser recurso interno sem interferência na visão do cliente. (CHUNSHENG; DAPENG, 2007). Mas através desta abordagem, onde se trata de processos de serviços e qualidade, é possível enxergar que a inovação de processos pode interferir em quase todas as áreas da organização de serviços, até mesmo na cultura organizacional e na motivação dos colaboradores, chegando à percepção de qualidade do cliente externo.

O terreno que trata da inovação de processos é bastante fértil. As fontes da inovação podem ser internas ou externas, de acordo com as circunstâncias que originaram a necessidade de inovar. (DRUCKER, 2002).

Venâncio, Andrade e Fiates (2014) resumem de forma clara a importância dos funcionários na inovação de processos. Segundo os autores, mesmo que o foco principal e final da inovação seja oferecer serviços diferenciados ao cliente, é indispensável perceber que um dos principais agentes neste processo é, além do cliente ou a organização, os funcionários que transformarão seu conhecimento em serviço com qualidade. Logo, sem a participação efetiva destes profissionais, o processo de inovação pode não acontecer.

As inovações de processos podem ter objetivos distintos, como redução de custos entre as etapas do processo, melhoraria da qualidade ou do atendimento, ou na produção de produtos melhores.

Ainda, a inovação em processos tende a caracterizar-se como um processo contínuo. É natural que as empresas realizem constantemente mudanças em

produto, busquem aprimoramento do processo com novos conhecimentos. Nesse sentido, vale salientar que é mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática. (OCDE, 1997).

No caso da análise de processos, as inovações incluem métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e a provisão de serviços. Elas podem envolver itens distintos, mudanças substanciais nos equipamentos, nos *softwares* e nas técnicas que são empregadas para os serviços. (OCDE, 1997).

Outros exemplos são a utilização de técnicas, equipamentos e *softwares* novos ou substancialmente melhorados em atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção. (OCDE, 1997).

Nesse sentido, as operadoras de telecomunicações atuam como fornecedores de inovação para seus clientes, pois a implementação de Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) novas ou significativamente melhoradas pode ser considerada uma inovação de processo se ela visa melhorar a eficiência e/ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte. (OCDE, 1997).

A avaliação das interações deve ser ampliada no estudo, em razão da importância dos fluxos de conhecimento dentro e entre as empresas. É indispensável o entendimento do macro fluxo de processos dentro da organização para identificar as oportunidades de inovação que reflitam melhorias práticas. (OCDE, 1997).

Isso ajuda a entender o papel das estruturas organizacionais e das práticas que promovem o compartilhamento e o uso do conhecimento e da interação com outras empresas. Conseqüentemente, se criam oportunidades de formação de relacionamentos mais próximos entre as áreas de uma organização ou com fornecedores de empresas distintas. E ainda o avanço do desenvolvimento de práticas de marketing para melhor atingir os consumidores. (OCDE, 1997).

Importante destacar, ainda, que investimentos em inovações de processos sem que representem agregação de valor ao longo da cadeia se caracterizam como desperdício. De forma similar as análises observadas em uma linha de produção fabril quando a resultante é um produto defeituoso, desperdícios significam perdas.

Colhem-se algumas considerações de Taichi Ohno (1997, p.17) em seu livro sobre o “Sistema Toyota de Produção para a análise do desperdício no processo”:

- i) O aumento de eficiência só faz sentido quando está associado à redução de custos. Para obter isso, temos que começar a produzir apenas aquilo que necessitamos usando um mínimo de mão de obra;
- ii) A observação da eficiência no sistema de produção é fundamental. Assim, observe a eficiência de cada operador e de cada linha e, então, observe os operadores como um grupo para, enfim, observar a eficiência de toda a fábrica (todas as linhas). A eficiência deve ser melhorada a cada estágio e, ao mesmo tempo, para a fábrica como um todo.

2.2.3 Inovação de Marketing

Inicialmente, as inovações de marketing podem ser importantes para o desempenho da empresa e para o processo geral de inovação. Identificar inovações de marketing auxilia na análise de seu impacto e de sua interação com os demais tipos de inovações. (OCDE, 1997).

Ainda, uma característica que define inovações de marketing é o fato de estarem orientadas aos consumidores e mercados. Os objetivos consistem em incrementar os ganhos em vendas e bem como incrementar a fatia de mercado (*market-share*).

Esses objetivos econômicos de contato com o mercado consumidor podem ser muito diferentes daqueles ligados a inovações de processo, que tendem a focar em qualidade produtiva e eficiência, ou as inovações organizacionais. (OCDE, 1997).

A inclusão de inovações organizacionais e de marketing ao longo do Manual de Oslo, ao lado do uso de uma definição que compreende as atividades para desenvolver e adotar inovações, mostra que uma porcentagem crescente de empresas está apta a encontrar os requisitos básicos para serem “inovadoras” de alguma forma.

Inovações de marketing são voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto ou serviço de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. (OCDE, 1997).

A característica distintiva de uma inovação de marketing comparada com outras mudanças nos instrumentos de marketing de uma empresa é a implementação de um método de marketing que não tenha sido utilizado previamente pela organização. (OCDE, 1997).

Isso deve fazer parte de um novo conceito ou estratégia de marketing que representa um distanciamento substancial dos métodos de marketing existentes na

empresa. Um novo método de marketing pode ser desenvolvido pela empresa inovadora ou adotado de outras empresas ou organizações.

Novos métodos de marketing em posicionamento de produtos envolvem primordialmente a introdução de novos canais de vendas. Os canais de vendas são referenciados aqui como métodos usados para vender bens e serviços para os consumidores ou clientes, e não aos métodos de logística (transporte, armazenamento e manuseio de produtos) que lidam sobretudo com o tópico da eficiência. (OCDE, 1997).

Os novos métodos de marketing em promoção de produtos envolvem o uso de novos conceitos para promover produtos ou serviços de uma empresa. Pode também ser considerada uma inovação de marketing a introdução de um sistema de informação personalizado, obtido por exemplo com cartões de fidelidade, para adaptar a apresentação dos produtos às necessidades específicas dos consumidores individuais.

Kim e Mauborgne (2005) direcionam que a realização de inovações de valor em marketing deva ir além da demanda existente. Ao agregar a maior demanda possível para uma nova oferta, a abordagem é capaz de atenuar o risco de escala associado à criação de novos mercados.

Esses pesquisadores mencionam que quanto maior for a competição, mais forte será, em média, a tendência à personalização das ofertas daí resultantes. Quando as empresas competem para satisfazer a todas as preferências dos clientes, por meio de segmentação mais refinada, geralmente correm o risco de criar mercados-alvo muito pequenos. Nesse sentido, trazem dois questionamentos em termos de estratégias convencionais: o foco nos clientes existentes e o impulso por segmentação mais refinada, a fim de acomodar diferenças entre os compradores. (OCDE, 1997).

Com objetivo de aumentar sua participação no mercado, as organizações se esforçam para reter e ampliar os clientes existentes. Esse entorno quase sempre leva à divisão do mercado em segmentos mais estreitos e à adaptação de ofertas sob medida, com foco nas inovações de marketing. (OCDE, 1997).

Outra corrente incita em movimento oposto, pois ao invés de concentrar nos clientes, focam nos chamados não-clientes. Em vez de atentar para as diferenças entre os clientes, é necessário que se construam importantes pontos em comum no que é valorizado pelos compradores. Trata-se da abordagem que permite com que

as empresas venham a ultrapassar os limites da demanda existente para criar um novo grupo de clientes até então não existentes. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Em se tratando dos chamados não clientes, os autores julgam de suma importância o desenvolvimento de ações de inovação sobre quem são e como liberar seu potencial de demanda. Concluindo, para abrir conversão em busca de demanda junto aos novos promissores clientes, as organizações necessitam aprofundar seus conhecimentos sobre o universo da criação de valor aos até então não-clientes.

Kim e Mauborgne (2005) citam um aspecto importante na realização de inovações de valor que traz uma visão além da demanda existente real, que deveria ser articulada ou exercitada por parte dos criadores e manipuladores de estratégia da organização. Segundo os autores:

[...] para maximizar o tamanho de seus oceanos azuis, as empresas precisam avançar em direção oposta. Em vez de se concentrar nos clientes, devem focar nos não-clientes. E em vez de atentar para as diferenças entre os clientes, precisam construir importantes pontos em comum no que é valorizado pelos compradores. Essa abordagem permite que as empresas ultrapassem os limites da demanda existente para criar um novo grupo de clientes até então não existentes [...]. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.102).

2.2.4 Inovação Organizacional

Segundo Lam (2005 *apud* OCDE, 1997) o papel da inovação organizacional é propor mudanças organizacionais que respondam diretamente as mudanças técnicas necessárias de serem realizadas.

Porém, é preciso postular o entendimento mais amplo de que as inovações organizacionais não são somente um fator de apoio para as inovações de produto e processo, dado que podem ter um impacto importante sobre o desempenho real global da organização. Inovações organizacionais podem, por exemplo, melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias. (OCDE, 1997).

O entendimento da inovação organizacional e de marketing permite a realização de análises extensivas das interações entre diferentes tipos de inovação, em particular da importância da implementação de mudanças organizacionais paralelas, para tirar proveito de outros tipos de inovações.

O conceito simples de inovações organizacionais pode ser entendido como a implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou até nas relações externas da empresa. (OCDE, 1997).

O papel do capital humano na inovação é importante tanto para a empresa quanto em nível de agregação. É relevante compreender que tipos de esforços as organizações fazem para investir no seu capital humano, se a atividade de inovação acaba por ser dificultada pela carência de pessoal qualificado, se há oportunidades suficientes para o treinamento dos trabalhadores e o quão adaptativa é a Força de Trabalho (FT) em termos da estrutura do mercado.

As inovações na organização podem ocorrer diretamente no local de trabalho, pois envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão entre os empregados na divisão de trabalho existente no interior das atividades da empresa (e unidades organizacionais) e entre essas atividades. (OCDE, 1997).

Idealmente, todos os níveis da organização devem participar também de novos conceitos para a estruturação de atividades, tais como a integração de diferentes atividades de negócio. Por exemplo, empresas podem implementar novas estruturas organizacionais ou até novas práticas para introduzir uma nova cultura de negócios, normas e valores, com o objetivo de melhorar a capacidade de inovar da própria organização.

O envolvimento a que uma organização está sujeita é bastante importante porque na linha de Hopkins et al. (2011, p.31):

Por mais bem concebidos que sejam os sistemas quanto à definição e desenvolvimento dos produtos e dos processos inovadores, eles têm pouca probabilidade de ter sucesso se o enquadramento da empresa não for favorável.

Assim torna-se importante desenvolver uma cultura dentro da empresa que permita o desenvolvimento e a aposta contínua na inovação. A cultura organizacional é influenciada diretamente e expressa através de determinados fatores como a liderança, estrutura ou mesmo o clima da organização.

No que diz respeito a esta situação, Gupta (2008, p.439) é da opinião que é fundamental definir valores corporativos que possam ser aplicados nos momentos difíceis “[...] Quando um determinado valor é aceito e praticado por todos, todos os

colaboradores passam a fazer as coisas de forma diferente. Assim a estratégia de inovação passa a fazer parte da cultura corporativa”.

Resende Júnior, Guimarães e Bilhim (2013) defendem que se uma organização não tiver uma cultura, como variável independente, que permita aos seus membros uma interpretação comum do que seja ou não adequado fazer, não sobreviverá. É precisamente este carácter de compreensão compartilhada da inovação, que confere à cultura a capacidade de guiar e dirigir os comportamentos nesse objetivo.

2.3 Cadeia de Valor

O ponto central da ciência do serviço é a transferência e o compartilhamento de recursos dentro e entre os sistemas de serviço. A função normativa desses sistemas é conectar pessoas, tecnologias e informações por meio de proposta de valor, com o objetivo de co-criar o valor para os sistemas de serviço que participam do intercâmbio interno ou externo dos recursos. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Na sequência são apresentados os principais elementos associados com o tema da cadeia de valor.

2.3.1 Conceitos

A cadeia de valor em uma organização pode ser definida como um conjunto das atividades que, de alguma forma, entregam valor ao cliente do produto ou serviços. Nesse sentido, Porter (1989) propôs modelar a empresa através da divisão das atividades empresariais em unidades de valor as quais denominou cadeia de valor.

Ofertar valor é prover o cliente com algo que lhe satisfaça ou gere benefícios, ou seja, criar valor a partir da perspectiva do mesmo. É um elemento essencial para a sobrevivência de uma organização. (HAKSEVER et al., 2000). É importante salientar que a cadeia de valor extrapola as fronteiras restritas da empresa, envolvendo inclusive fornecedores e os próprios consumidores, criando um sistema de valores. (PORTER, 1989).

Concluindo, o valor vem em um conjunto de benefícios entregues por um produto ou serviço, além do custo natural da aquisição, que é a real percepção de valor pelo cliente entre os benefícios que recebe e o desembolso financeiro que está

disposto a efetuar. (WALTERS; LANCASTER, 2000). Estes mesmos autores destacam a gestão da cadeia de valor que envolve tanto o entendimento e análise do ambiente, como o entendimento e análise das competências e recursos internos, passando pela identificação dos critérios de valor para o consumidor final. A gestão da cadeia de valor traz o entendimento dos principais fatores que levarão ao controle das prioridades dos clientes, para então ser possível a geração de vantagem competitiva em toda a cadeia. (WALTERS; LANCASTER, 2000).

A cadeia de valor descreve toda a gama de atividades que são necessárias para gerar um produto ou serviço, desde a concepção, através das diferentes fases de produção (envolvendo uma combinação de transformação física e a entrada de uma variedade de produtos ou serviços), com entrega ao consumidor final, e disposição final após o uso. (KAPLINSKY; MORRIS, 2000).

No mundo real, é claro, cadeias de valor são muito complexas, pois tende a haver diversificados elos na cadeia de cada organização. É relevante perceber que tende a existir uma sobreposição considerável entre o conceito de uma cadeia de valor e conceitos similares utilizados em outros contextos. A nomenclatura surgiu a partir do trabalho de Michael Porter em meados de 1980. Porter distinguiu dois elementos importantes na análise da cadeia de valor moderna:

1. As diversas atividades que foram realizadas em ligações específicas na cadeia. Aqui ele desenhou a distinção entre as diferentes fases do processo de fornecimento (entrada, logística, operações, logística de distribuição, marketing e vendas e pós-vendas de serviço), a transformação dessas entradas em saídas (produção, logística, serviços de qualidade e processos de melhoria contínua), e com o apoio da empresa para realizar essa tarefa (planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). A importância de separar essas várias funções é destacada para fugir de um foco exclusivo na transformação física;
2. Porter complementa essa discussão com as funções *intra-link* com o conceito de *multi-linked value chain*, em que ele se refere como um sistema de valores. Esse é um conceito que basicamente estende a ideia da ligação de valor (conforme descrito no parágrafo anterior) para ligações de cadeias mais amplas, e transforma em uma grande rede de valor, tal como estabelecido.

Segundo Kaplinsky e Morris (2000) existem três principais conjuntos de razões pelas quais a análise da cadeia de valor é importante nesta época atual, de rápida e fácil globalização, a saber:

- Com a crescente divisão do trabalho e da dispersão global da produção de componentes, competitividade sistêmica tornou-se cada vez mais importante;
- Eficiência na produção é apenas uma condição necessária para penetrar com sucesso em mercados globais;
- Entrada em mercados globais que permite o crescimento da renda sustentada - ou seja, fazendo o melhor da globalização - requer uma compreensão dos fatores dinâmicos dentro de toda a cadeia de valor.

O conceito da Cadeia de Valor, segundo Kaplinsky e Morris (2000), no qual cada empresa ou área é vista apenas como parte das atividades geradoras de valor total destinado ao cliente final, explica quatro outras inter-relações. Por meio desse entendimento, podem ser buscadas possibilidades de melhorias nos custos e decorrente vantagem competitiva e melhoria no lucro nas:

- Ligações com fornecedores;
- Ligações com clientes: os custos embutidos nas vendas devem ser analisados de forma a buscar ganhos mútuos entre prestador de serviço e cliente;
- Relações de diferentes áreas dentro do processo de produção da empresa: é preciso reconhecer que diferentes atividades dentro de uma mesma empresa são fortemente interdependentes e que o aumento deliberado de custos em uma delas pode resultar em diminuição mais que proporcional nas outras, resultando em uma diminuição dos custos globais da empresa;
- Ligações entre empresas do mesmo grupo. (KAPLINSKY; MORRIS, 2000).

O processo de criação de valor há muito tempo é descrito como uma série de etapas que se ligam para formar uma cadeia de valor. A tradicional cadeia de valor física consiste em uma sequência de estágios, começando com a logística de entrada e terminando com as vendas aos clientes. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A natureza do espaço do mercado exige informações úteis, como comportamento de compra e endereços. As informações do espaço de mercado servem para incrementar o processo de prestação do serviço e criar valor para o cliente.

A cadeia virtual de valor tradicionalmente tem sido tratada como informações que sustentam elementos geradores de valor físico, mas não como fonte de valor por si só. Para criar valor com informações coletadas dos clientes, as empresas devem observar o espaço do mercado. Apesar da cadeia de valor do espaço de mercado conseguir espelhar a cadeia de valor do próprio mercado, o processo de agregação de valor deve primeiramente juntar informações brutas, que são processadas e finalmente distribuídas. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Existe ainda uma definição de cadeia de valor em serviços que é chamado SPC (*Service Profit Chain*). O modelo original proposto por Heskett et al. (*apud* KAMAKURA *et al.*, 2002) postula que as receitas são acionadas por percepções de qualidade dos serviços, que são resultantes por *inputs* operacionais e por esforço dos funcionários.

Esse modelo tem uma característica notável que permite dar ênfase no impulso nas operações da empresa, de acordo com percepção de qualidade dos clientes. Logo, pode ser utilizado para identificar os principais atributos de serviço que tenham impacto sobre a qualidade e a retenção, que está diretamente ligado aos resultados financeiros da organização. (KAMAKURA et al., 2002).

Na visão integrada de negócios e cadeia de valor, existem as competências da cadeia de valor aplicadas a serviços, onde a cadeia de valor pode servir como pilar para a reflexão sobre a competitividade organizacional. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

2.3.2 Oferta de Valor para Clientes de Serviços

No atual ambiente corporativo de serviços, verifica-se um crescente interesse na compreensão do processo de oferta de valor. Principalmente, quando se compreende a mudança pela qual a concepção da criação de valor passa, da troca entre uma relação produtor/consumidor para um novo processo de interatividade direta entre empresas, clientes e outras partes interessadas. (SCANFONE; TORRES JÚNIOR; GOSLING, 2015).

No contexto acima, Maull, Geraldi e Johnston (2012) apontam que, ao substituir a compreensão do valor como algo criado exclusivamente pela empresa (valor em troca), pelo entendimento de valor como algo decorrente da percepção do cliente (valor em uso), as organizações de serviços precisarão rever suas formas de

atuação e de posicionamento com e para o seu cliente final. Aqui já se consideram as diferenças entre bens e serviços quanto ao modo de criação de valor, pois estas são significativas. (GIANNAKIS, 2011).

Neste sentido se destacam Normann e Ramírez (1992). O argumento deles é que para grande parte das organizações manufatureiras, a adição de valor se dá pelos diversos elos da cadeia produtiva de maneira independente do cliente. Por outro lado, para grande parte das organizações de serviços, o valor é construído “para” e “com” o cliente.

Este trabalho direciona sua evolução fugindo ao entendimento de grande parte dos trabalhos sobre o tema que adota uma perspectiva de análise voltada exclusivamente para a organização fornecedora do serviço em detrimento de uma perspectiva voltada para o cliente. Está claro no setor de serviços a necessidade de maior envolvimento do cliente tendo o mesmo um papel central para a efetivação dos processos.

Os estudos que descrevem como as organizações estão implementando o processo de envolvimento dos clientes nas atividades de desenvolvimento de produtos e de criação de valor são poucos. (MESQUITA et al., 2011). E, em sua maioria, concentram-se na indicação de práticas organizacionais que facilitam estes processos. (CHATHOTH et al., 2013).

Nas pesquisas recentes, mais especificamente na literatura de operações e marketing de serviços, são apresentados três modelos de oferta de valor: criação de valor, a coprodução de valor e a cocriação de valor. (SCANFONE; TORRES JÚNIOR; GOSLING, 2015).

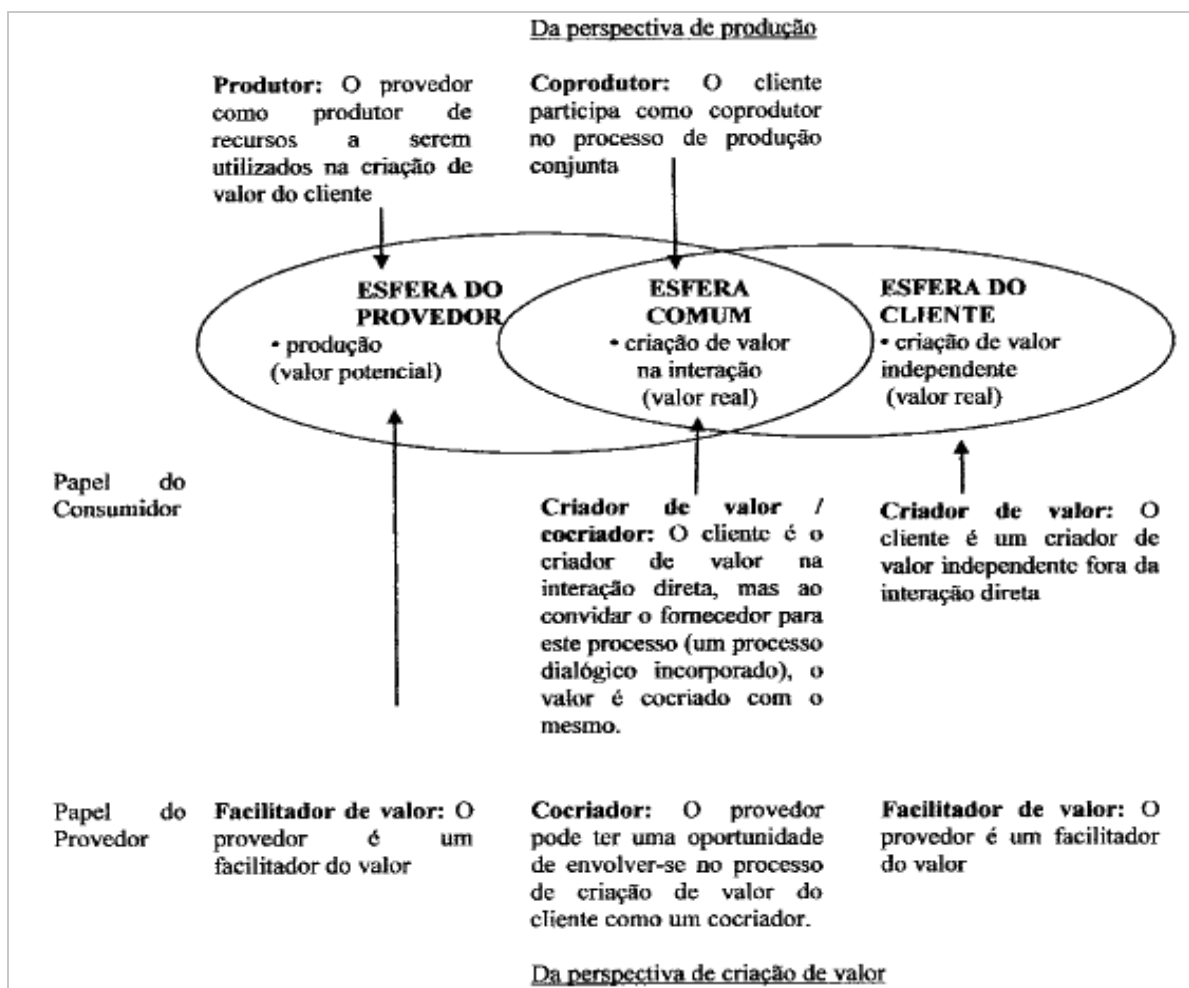
O modelo de criação de valor pode ser considerado processo contínuo, que destaca as experiências, a lógica e a capacidade do cliente para extrair um valor significativo além dos próprios serviços e outros recursos utilizados (criar valor em uso). (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Os modelos de coprodução e cocriação também são processos de criação de valor, mas que demandam o envolvimento do cliente. A diferença entre eles será explorada mais a frente, mas cabe ressaltar que são categorias consequentes da variação envolvimento/dialogo entre fornecedor e cliente *versus* princípio de criação de valor.

Neste cenário, está entendido que o cliente deixou de ser um agente passivo que apenas recebe o valor criado pela organização, um modelo tradicional dentro da perspectiva chamada Produto-Dominante.

A empresa não pode ser vista como um sistema fechado, formada internamente por processos e participante de um conjunto de organizações em uma configuração semelhante a uma cadeia linear, com fluxo unidirecional que se inicia nas operações à montante e termina nas operações à jusante. Esta lógica é útil para um grande número de indústrias, mas revela muitas limitações se utilizada no contexto das organizações de serviços. (NORMANN; RAMÍREZ, 1993).

Considerando as perspectivas do consumidor e do provedor a partir das esferas nas quais a criação de valor pode ocorrer, Grönroos e Voima (2013) propõem que o valor pode ser criado em três diferentes esferas (do produtor; do cliente; e comum - produtor e cliente), em diferentes momentos e em diferentes sequências e padrões. (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Isto pode ser visualizado na Figura 7.

Figura 7 - Esferas de Criação de Valor



Fonte: Grönroos e Voima (2013, p. 140).

Referenciando as pesquisas de Ramaswamy e Coutinho (2011), a cocriação pode ser compreendida como um processo pelo qual um valor mútuo é expandido em conjunto entre empresa e cliente e o maior direcionamento é envolver as pessoas para criar experiências valiosas em conjunto e simultaneamente.

A figura 8 apresenta um comparativo bastante interessante destacando as principais diferenças das abordagens entre coprodução e cocriação. Os seguintes elementos são considerados: i) criação de valor: conceito; ii) papel do cliente; iii) participação do cliente: modo como a participação do cliente ocorre; iv) foco; v) inovação: como a inovação é conduzida; e vi) comunicação: modo como ocorre a comunicação entre a empresa e seus clientes ocorre.

Figura 8 - Comparando coprodução com cocriação

	Coprodução	Cocriação
Criação de valor	Obtenção de valor econômico. Produtos e serviços de qualidade.	Criação de experiências personalizadas exclusivas.
Papel do cliente	Passivo (dependem do ambiente físico fornecido). Percebido como um recurso.	Ativo (fornecer dados ao prestador de serviços antes, durante e depois do serviço). Fornecedor de informação. Criador de valor.
Participação do cliente	Principalmente, no final da cadeia de valor.	Interações repetidas e transações por meio de múltiplos canais. Serve como um recurso operante.
Expectativas do cliente	Atender às suas necessidades com o que está disponível.	Cocriação de produtos e serviços com os clientes.
Atores chave	Gerentes e funcionários.	Clientes, gerentes e funcionários.
Foco	Produção ou entrega é centrada na empresa.	Cliente e centrada na experiência. Engajamento dos clientes. Alto nível de processamento de informações.
Inovação	Liderada pela empresa.	Coinovação e codesenho com clientes. Aprender com o clientes (líderes de opinião e formadores de opinião) e com o processo.
Comunicação	Ouvir os clientes. Menos transparentes.	Diálogo permanente com os clientes. Comunicação aberta e transparente.

Fonte: Chathoth et al. (2013, p. 15).

Ainda é válido ressaltar, também, que o processo de cocriação depende da quantidade de informações, conhecimentos, habilidades e outros recursos operantes que os clientes podem acessar e usar. (NORMANN 2001; VARGO; LUSCH, 2004; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), nos serviços do tipo *Business-to-Business* (B2B), a criação de valor pode derivar da coprodução e da natureza colaborativa do relacionamento entre fornecedor e cliente. Nesse sentido, a nova experiência nos serviços prestados a clientes empresariais apresenta três dimensões:

i) Criação do Valor em conjunto

- O cliente é coprodutor do valor extraído do relacionamento;
- O cliente é um elemento do processo de serviço;

ii) Relacionamentos

- O relacionamento com o cliente é de enorme importância, pois é fonte de inovação e diferenciação;
- Os relacionamentos de longo prazo facilitam a habilidade de adequar as ofertas de serviços às necessidades dos clientes;

iii) Capacitação de Serviço

- Oferecer capacitação de serviço para atender às flutuações de demanda, mantendo a qualidade do serviço;
- A qualidade de serviço é avaliada principalmente a partir da perspectiva do cliente;

Os autores expõem através dos itens acima que a experiência central e principal dos serviços B2B é a criação, a capacitação, a solução de problemas e o uso inovador de informações que não são consumidas na troca, mas sim ampliadas, permanecendo disponíveis para o uso posterior por outras pessoas.

Para assegurar a aceitação de uma inovação, o projeto deve ter uma centralização no cliente, no que ele considera importante. Pode-se calcular o valor de um serviço a partir da perspectiva do cliente com a seguinte equação: resultados produzidos para o cliente mais qualidade de processo dividido pelo preço para o cliente somado aos custos de aquisição do serviço. A equação do valor do cliente coloca em perspectiva os vários elementos e oportunidades para

um serviço competitivo. Ao desenvolver um novo serviço, o valor para o cliente deve ser o foco das decisões do projeto. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A lógica dominante do serviço é uma alternativa ao paradigma tradicional centrado nos bens para descrever as trocas econômicas e a criação de valor. A ideia central é que o serviço, definido como a aplicação de competências em benefício de outra parte, é a base fundamental para a criação de valor econômico. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Por ser um componente do pacote de serviços, bens facilitadores podem estar envolvidos na troca, mas o valor do uso (valor percebido e determinado pelo cliente) é o elemento central. São 10 as premissas que servem de origem para a lógica dominante do serviço, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p.30):

- 1: O serviço é visto como uma atividade ou processo, não como uma unidade intangível de produção, que é derivada da aplicação (portanto ativa, e não passiva) de competências (conhecimentos e habilidades) em benefício de outra parte;
- 2: O processo de criação do valor em uma sociedade pós-industrial é complexo, com muitos sistemas intermediários facilitando o processo de troca;
- 3: Embora os bens sejam um conjunto de custos de mão de obra, material e energia, eles adquirem valor apenas ao serem usados;
- 4: A vantagem competitiva de uma empresa é determinada por suas habilidades, conhecimentos e capital intelectual, que podem ser utilizados para criar valor ao cliente;
- 5: Se o serviço é a aplicação de competências em benefício de outros, então toda a atividade econômica é em essência um serviço, independentemente de a economia ser agrária, industrial ou pós-industrial;
- 6: Se o valor é criado em conjunto com o cliente, então a atividade de serviços deve envolvê-lo de alguma forma (sua mente, corpo, pertences,...) em uma relação interativa;
- 7: Assim como um produto não tem valor intrínseco até que seja usado, um serviço só adquire valor ao ser utilizado pelo cliente;
- 8: Já que o serviço é criado em conjunto com o cliente, a troca de serviço torna-se naturalmente voltada para ele;
- 9: O valor é criado quando, para consumir uma troca, o cliente integra e aplica os recursos do prestador de serviços junto com os outros integrantes de recursos;
- 10: Cada cliente determina o valor ou a qualidade do serviço de acordo com suas necessidades pessoais em um dado momento.

2.4 Curva da Riqueza

Para concluir a revisão da literatura, depois do entendimento do setor de serviços, cadeia de valor e inovação, cabe o entendimento da Curva da Riqueza. (PROENÇA et al., 2015).

A Curva da Riqueza é uma figura criada a partir da discussão de geração de mecanismos conceituais que permitem associar estratégia e inovação. Busca associar em um modelo gráfico os conceitos da cadeia de valor abertos através das atividades das empresas com os conceitos de inovação presentes no Manual de OSLO. Igualmente considera representar as ligações da cadeia de valor e os pontos de maior e menor inovação em formato aparentemente qualitativo. (PANTALEÃO; ANTUNES JUNIOR; PELLEGRIN, 2007), auxiliando na análise comparativa de organizações ou setores.

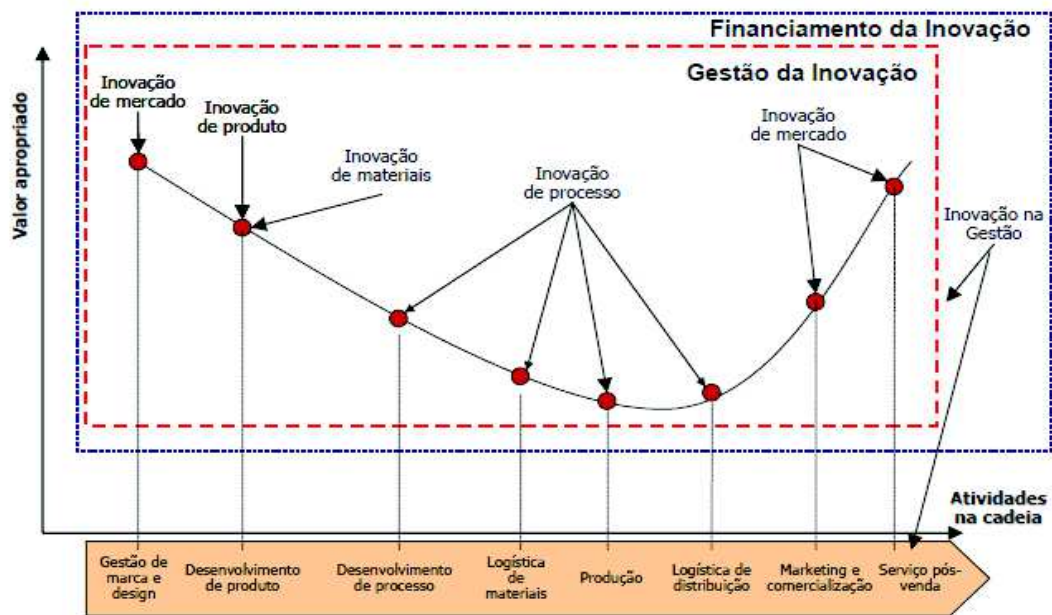
As discussões com base na observação proposta na Curva da Riqueza, com base na aplicação dos próprios profissionais da área, podem auxiliar na sugestão de um fluxo de relação entre áreas representando um processo simplificado, onde suas atividades serão percebidas como agregadoras ao valor percebido pelo cliente. (PANTALEÃO; ANTUNES JUNIOR; PELLEGRIN, 2007).

A aplicação da Curva da Riqueza é capaz de vincular todas as atividades da empresa com as possíveis alternativas de inovação dentro da cadeia de valores.

Todos estes itens vinculados aos conceitos da cadeia de valor descrito através dos diferentes estágios das atividades das empresas, incluindo-se os conceitos de inovação originalmente sugeridos por Schumpeter que, atualmente, estão sistematizados e padronizados no contexto do Manual de Oslo.

Proença et al. (2015) esclarecem que o formato qualitativo da curva sugere que as inovações desenvolvidas em suas extremidades poderiam agregar mais valor do que as inovações desenvolvidas mais ao centro da curva. A curva mostra existirem possibilidades de inovação em todas as atividades ao longo da cadeia, no mesmo sentido proposto por Porter (1989). Isto é relevante da ótica mais geral da gestão da inovação nas empresas.

Figura 9 - Curva da Riqueza



Fonte: Proença et al. (2015).

É possível que ocorra inovação cooperativa ao longo das cadeias de fornecimento, com o envolvimento de consumidores e de fornecedores no desenvolvimento conjunto de novos produtos, processos ou outras inovações. (OCDE, 1997).

O grau de interação nas cadeias de fornecimento, ou seja, se as interações envolvem cooperação, ou trocas de informação à distância ou compras de tecnologia, pode depender do tipo de conhecimento e de tecnologia a ser tratada (OCDE, 1997).

Por exemplo, no desenvolvimento de produto, se a tecnologia não é modular, a inovação ao longo da cadeia de fornecimento deve ser coordenada de perto, pois as mudanças na configuração tecnológica de uma parte do produto devem considerar mudanças em todas as outras partes desse mesmo produto. (OCDE, 1997).

Se as tecnologias envolvidas são completamente modulares, os montadores do produto final podem lidar com os fornecedores de componentes de materiais de forma em separado, à distância, na qual a interação consista, sobretudo e simplesmente em compras de equipamentos ou de serviços que incorporam o novo conhecimento. (OCDE, 1997).

Um tema que a Curva da Riqueza aborda é quanto à identificação de quais partes da empresa (por exemplo, P&D, marketing, distribuição) são fontes

importantes de informação para as atividades de inovação. Essa informação pode oferecer esclarecimentos sobre como se dá o fluxo de conhecimentos dentro da empresa. (OCDE, 1997).

É importante destacar as interações entre as partes da empresa. Essas podem gerar conhecimento e tecnologia para qualquer tipo de inovação (seja de produto, de processo, de marketing ou organizacional). (OCDE, 1997).

É amplamente entendido que uma grande parte das interações envolve o desenvolvimento de novos produtos ou processo. Porém, é relevante considerar alternativas de ações inovadoras, como o desenvolvimento de novas técnicas de marketing ou o trabalho em ações organizacionais tais como a integração de empresas com consumidores, fornecedores e varejistas.

Um modelo que pode contribuir para melhorar o entendimento da Curva da Riqueza é o apresentado pelos autores Collins e Hull (2003). Eles afirmam que o modelo de Hull e Tidd se fundamenta nos princípios da Engenharia Concorrente (CE), que permite integrar o trabalho de especialistas em vários pontos ao longo da cadeia de valor em todo o ciclo de vida de desenvolvimento do produto.

A engenharia concorrente, segundo Collins e Hull (2003), supera as limitações das estruturas burocráticas, infundindo-lhes práticas “orgânicas” que permitem a comunicação mais rica e mais frequente entre as pessoas, independentemente de classe ou posição na cadeia de valor. A quantidade de níveis hierárquicos é reduzida, as decisões são mais descentralizadas, e as funções incluem responsabilidades gerais, assim como responsabilidades especializadas.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta a estratégia metodológica utilizada nesta pesquisa. São apresentados os aspectos conceituais relacionados à estratégia e *framework* da pesquisa, técnica de coleta de dados, análise de conteúdo. Posteriormente, será colocado o método de trabalho.

A partir da entrevista aplicado em 5 pessoas nas empresas de telecomunicações, obtiveram-se cinco entrevistas no total, que foram transcritas para realização da análise do conteúdo dos textos chegando às descrições dos casos, interpretações e conclusões.

Esse trabalho procurou seguir os métodos científicos para que se obtenham resultados que contribuam com decisões empresariais. (HAIR et al., 2007). A pesquisa em Administração concentra como função principal a busca da verdade que, através de métodos, torna possível reunir, analisar, interpretar e relatar informações, estabelecendo relações entre os campos teóricos e empíricos, de modo que as decisões administrativas tornem-se mais eficazes.

3.1 Estratégia

De forma geral, pretende-se compreender o comportamento da indústria/setor de telecomunicações no Brasil. Neste sentido a estratégia geral da pesquisa consiste em explorar os fatores que influenciam o comportamento inovador das empresas pesquisadas (estratégias, incentivos e barreiras à inovação) e, também, o escopo de várias atividades de inovação para, posteriormente, consolidar os resultados obtidos.

As teorias tratadas no referencial teórico apontam para diversos formatos e tipos de inovação. Porém, faz-se necessário, não só tipificar as diversas manifestações da inovação, como propor forma de mensuração da mesma. A ideia básica consiste em buscar o máximo de compreensão possível sobre o funcionamento interno das empresas pesquisadas e os tipos de práticas de negócio usadas para promover a inovação.

Nota-se que o processo de inovação é complexo, inclusive as pesquisa sobre inovação podem fornecer informações sobre as interações das empresas com outros atores econômicos. (OCDE, 1997).

Neste contexto a pesquisa pretende fornecer um leque de informações sobre o processo de inovação no âmbito empresarial no setor de telecomunicações, como por exemplo, identificar os motivos e obstáculos à inovação, mudanças na forma de operação das empresas, os tipos de atividades de inovação em que elas se inserem, e os próprios tipos de inovação que elas implementam. (OCDE, 1997).

Cabe destacar que a pesquisa é relevante estrategicamente para identificar os fatores que conduzem a inovação e os que a dificultam, pois estes são de grande valia para o entendimento do processo de inovação. O interesse na mensuração do processo de inovação deve-se à sua relação com o desempenho das empresas dentro da lente de pesquisa.

Finalmente, em função do tipo de pergunta de pesquisa e de suas principais características foi adotada como estratégia metodológica a adoção do método do Estudo de Casos Múltiplos.

Conforme Yin (2010), convém utilização do Estudo de Casos como estratégia de pesquisa em situações diversificadas, que tenham como finalidade realizar estudos sobre ciências políticas, administração pública entre outros, onde está incluso o item de estudos de organizações.

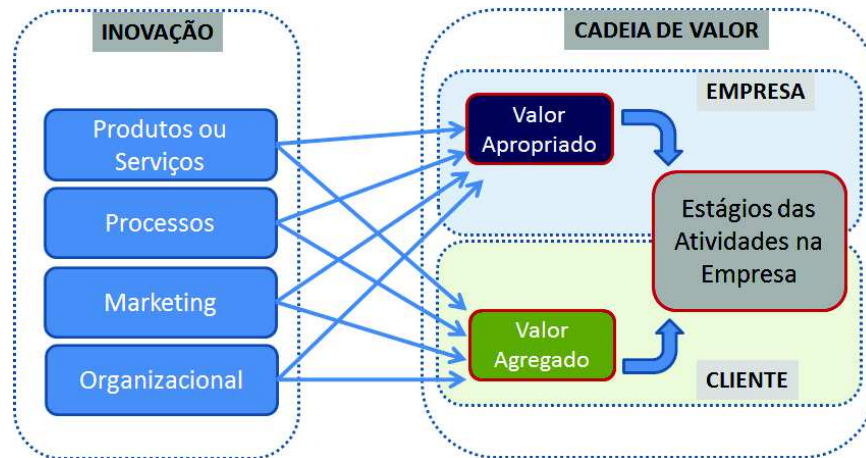
Desta forma, o Estudo de Casos tende a contribuir para a compreensão dos fenômenos sociais, individuais, políticos e organizacionais. Complementando, Yin (2010) sugere que este método é útil para que os pesquisadores consigam compreender as características holísticas e significativas das relações e eventos observados na vida real.

O Estudo de Casos pode ser caracterizado como exploratório, descritivo e explanatório. Essa pesquisa se trata de um estudo exploratório, por ter como finalidade familiarizar o pesquisador com o problema, e explorar situações que não são muito claras.

A escolha pela estratégia de estudo de casos múltiplos se justifica pelo objetivo de se coletar informações de fontes diversificadas, amplificando capacidade de observação do fenômeno. Também, por meio da triangulação de dados, é possível atender ao requisito de confiabilidade dos resultados. Por fim, a multiplicidade de fontes de evidências influencia positivamente na confiabilidade e validade do estudo de caso. Optou-se por realizar uma investigação de natureza aplicada e por meio da abordagem qualitativa exploratória para melhor interpretar a teoria acerca da relação entre os dois principais temas do trabalho que são inovação

e cadeia de valor. De forma à melhorar a visualização do escopo da estratégia do método, é apresentado o *framework* na figura 10.

Figura 10 - Framework da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

3.2 Coleta de Dados: Princípios Gerais e Técnicas

A partir da estratégia metodológica adotada para a realização da pesquisa é necessário definir a forma a ser adotada de coleta de dados. É preciso, ainda, o entendimento e a definição dos dados a serem coletados. (ROESCH, 1999). De maneira genérica é possível considerar seis diferentes fontes de evidência: i) a documentação; ii) registro em arquivos; iii) entrevistas; iv) observações diretas; v) observação participante e vi) artefatos físicos. (YIN, 2010). No caso da adoção do método do estudo de caso é possível destacar o item entrevista que, em muitos casos, é a principal fonte de coleta de dados em função de sua condução mais espontânea.

Yin (2010) identifica três princípios relevantes para coleta de dados para tratamentos das seis fontes de evidência já relatadas. São eles: i) utilizar várias fontes de evidência; ii) criar um banco de dados e iii) manter o encadeamento de evidências. O primeiro deles auxilia na utilização de mais de uma fonte de evidência o que permite a adoção de uma estratégia de triangulação das distintas fontes de evidência. O segundo auxilia na organização dos dados coletados. Já o terceiro contribui no sentido de direcionar o pesquisador com a finalidade de manter a confiabilidade dos dados coletados.

Finalmente, Yin (2010) destaca cinco habilidades importantes que o pesquisador deve ter para conduzir um trabalho assertivo de Estudos de Casos. São elas: i) ser capaz de realizar boas perguntas; ii) ser um bom ouvinte, sem preconceitos ou ideologias pré-estabelecidas na análise das respostas; iii) flexibilidade para encontrar oportunidades nas situações encontradas; iv) ter bom conhecimento das questões estudadas, podendo ser capaz de orientar a teoria; e v) ser totalmente imparcial, com entendimento e sensibilidade ao ouvir as respostas, estando atento a possíveis provas confirmatórias ou contraditórias.

No que tange especificamente as regras básicas que devem ser seguidas quando da preparação do protocolo para uma pesquisa sobre inovação é relevante tecer algumas considerações.

O protocolo de entrevista deve ser o mais simples possível, logicamente estruturado, e ter definições e instruções bastante claras. É particularmente ideal a formulação do questionário de maneira que as unidades que não realizam diretamente atividades de inovação respondam apesar disso as questões que são relevantes. (OCDE, 1997).

Cada questionário deve ser testado antes de ser usado em campo (pré-teste). Essa etapa pode ser valiosa para o melhoramento da qualidade do questionário.

Nesta pesquisa será adotada uma escala ordinal. Isto permite a ordenação dos fatores de acordo com sua importância, embora seja necessário ter em mente a possibilidade que seja introduzido algum grau de subjetividade. São disponíveis alguns métodos analíticos para minimizar esses problemas com as escalas ordinais de respostas. (OCDE, 1997).

Recomenda-se que sejam coletados dados qualitativos sobre as atividades de inovação. As pesquisas podem desejar coletar dados qualitativos sobre todas as categorias das atividades de inovação ou sobre um subconjunto delas. (OCDE, 1997).

3.3 Análise de Conteúdo

Visando realizar um adequado tratamento dos dados pode-se utilizar a análise de conteúdo. Para a realização da análise de conteúdo são utilizados os dados primários obtidos a partir das entrevistas em profundidade, bem como os dados secundários originados da revisão teórica e/ou pesquisa através em sítios na

Internet. A ideia é gerar um banco de dados único referente ao estudo proposto, o que se alinha ao critério de confiabilidade da pesquisa referido por Yin (2001).

De acordo com Bardin (2011) os dados coletados nas entrevistas, quando utilizados em conjunto com os dados secundários servem como base para a realização das seguintes análises:

- i) Pré-análise - consiste na leitura prévia e na preparação do material já coletado;
- ii) Exploração do material através da categorização do conteúdo;
- iii) Tratamento dos resultados, onde serão apresentados o conteúdo, os resultados e por fim, as conclusões.

3.4 Método de Trabalho

No método de trabalho são apresentados os passos lógicos adotados para a realização desta pesquisa. A Figura 11 apresenta de forma simplificada estes passos lógicos adotados para a elaboração do trabalho, bem como as principais técnicas adotadas subordinadas aos diferentes passos sugeridos.

Figura 11 - Passos do método de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Nas duas primeiras etapas são tratados os temas referentes a revisão bibliográfica e a construção do referencial teórico adotado para a realização da pesquisa.

No passo três, realizado tendo por base o Referencial Teórico, foi elaborado o instrumento de pesquisa (questionário).

Na construção do instrumento de coleta, é indicado estabelecer conceitualmente o que se entende, neste trabalho, por valores apropriados e agregados, e os tipos de inovações quais sejam: inovação de marketing (mercado), inovação de processos, inovação de produto e inovações organizacionais.

Entende-se por valor apropriado o valor entregue ao consumidor que está ligado a apropriabilidade, que se relaciona diretamente com a obtenção de vantagem competitiva, pois na medida em que se agrega valor a um produto ou serviço, é importante garantir que o lucro adicional gerado seja apropriado pelo empreendedor. (PROENÇA et al., 2015).

Para definição dos tipos de inovação, tomou-se como base da pesquisa o Manual de OLSO com referência.

Sendo assim, foram considerados:

- Inovação de Marketing é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na função de preços;
- Inovação de Processos é a implementação de um método de produção (entrega) ou distribuição (capilaridade) novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares;
- Inovação de Produto é a implementação de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhorias significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. (OCDE, 1997, p. 57, 58 e 59).

A partir daí foi adotado como referência básica a Curva da Riqueza modificada, sendo preparadas as perguntas de pesquisa tendo como base a necessidade de realização de uma avaliação de graduação de importância de cada tema para que possa ser elaborado o modelo padrão. Importante destacar que foi realizada uma adaptação dos estágios das atividades das empresas para o segmento de serviços de telecomunicações: gestão da marca e do design, desenvolvimento de serviço, desenvolvimento de processos, produção caracterizada como entrega, cadeia de distribuição caracterizada como capilaridade que é área de disponibilidade do serviço para ser entregue, marketing e comercialização, e por fim, serviços de pós-venda.

Para o estágio da atividade gestão da marca e design foram abordadas questões de como são ofertados os serviços. No caso específico dos acessos dedicados de dados e voz no Brasil, qual é a relação percentual de utilização desses dois produtos e como funciona na prática a oferta dos produtos desenvolvidos pela empresa (explorando questões relacionadas a preço, pacotes e o que incluem os pacotes).

No estágio da atividade desenvolvimento de serviços foram levantados quais os serviços que a empresa desenvolve e oferece, se existem outros serviços que estão sendo desenvolvidos além dos tradicionais ligados à telefonia.

Já para o estágio desenvolvimento de processos a abordagem foi direcionada para identificar quais as inovações em processos ocorrem na empresa, e com qual grau de urgência e importância. No estágio produção (entrega), o foco foi definir quais são os prazos e o que esta operação envolve nesse ciclo do serviço.

Para o estágio da cadeia de distribuição chamada de capilaridade, as questões se concentraram em como e onde (localização) são feitas as vendas dos serviços para atender às grandes camadas dos clientes empresariais, e quais os canais de autosserviço que interessam para ações de alterações técnicas, correções de faturamento e obtenção de propostas.

Também se procurou obter a informação de como deve ser feita a venda dos serviços em canais não especializados. Quando o estágio é marketing e comercialização direcionou-se perguntas no sentido de se entender se existem estudos para a criação de novas formas de comercializar os serviços.

A partir da elaboração das questões foi realizado um pré-teste, com o objetivo de validar o conteúdo aos constructos deste instrumento de pesquisa. O pré-teste foi realizado com a primeira pessoa que compõe a base de respondentes que são os profissionais que trabalham em organizações de serviços de telecomunicações. Diante da verificação das respostas recebidas, não foi julgado necessário a realização de correções.

No passo quatro foram definidos os casos, bem como feita a seleção dos respondentes. As empresas foram às quatro organizações consideradas as maiores do setor (Oi, Vivo, Claro e TIM), somando a elas uma empresa entrante (Vogel).

O objetivo inicial era entrevistar no mínimo duas pessoas de cada empresa, de áreas distintas e que possam representar a dualidade nesse ambiente, entre Vendas/Pré-Vendas e Entrega/Operações/Pós-Vendas. Mas de fato, devido à dificuldade de encontrar profissionais dispostos a trazer informações por vezes confidenciais de sua própria empresa, optou-se apenas por entrevistar uma única pessoa por empresa.

As principais características dos entrevistados estão ilustradas na Figura 12.

Figura 12 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Posição	Idade	Tempo Mercado	Tempo Empresa
A	Mulher	Gerente de Contas	28	9	8
B	Homem	Executivo de Vendas	54	18	2
C	Homem	Executivo de Contas	47	28	20
D	Mulher	Gerente de Contas	32	12	1
E	Homem	Pré-vendas	48	23	9

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os entrevistados listados na figura 12, cada um deles, nessas cinco empresas pertencentes aos casos de estudo da pesquisa, conforme características apresentadas no quadro abaixo (Figura 13). Importante alertar que a designação dos respondentes não está na mesma ordem das empresas, uma vez que o trabalho visa não identificar diretamente a organização de cada colaborador.

Em consonância com o descrito acima, quanto às características da amostra, para se obter a percepção das atividades de inovação ao longo da cadeia de valor, esta pesquisa será aplicada nas empresas do segmento já mencionado, com profissionais que atuam na cidade de Porto Alegre. Portanto, a base de pessoas configura a população do meio empírico onde esta pesquisa se aplica e conta com cinco indivíduos. As relações pessoais existentes no meio serviram de origem principal para escolha dos indivíduos.

Figura 13 - Características dos casos analisados

Empresa	Principais Serviços (Mercado B2B)	Receita Líquida 2016 (Milhões de R\$)	Número de Funcionários	Fundação	Breve Histórico
Oi Telemar Norte Leste S.A.	Telefonia fixa Telefonia móvel Acesso à internet fixo Acesso à internet móvel Transmissão de dados Datacenter	25.164	14.700	2002	Inicialmente denominada Telemar, após a aquisição da Brasil Telecom, passou a ser considerada a maior operadora de telefonia fixa do Brasil pela abrangência de sua rede. Requereu o pedido de recuperação judicial em 20 de junho de 2016.
Vivo (GVT) Telefônica Brasil S.A.	Telefonia fixa Telefonia móvel Acesso à internet fixo Acesso à internet móvel Transmissão de dados Datacenter	42.508	34.000	2003	A Vivo é a marca comercial da Grupo Telefônica no Brasil. Formada pela fusão de companhias de celular ex-estatais existentes no Brasil, foi constituída inicialmente para atendimento da telefonia móvel no Brasil e telefonia fixa e dados no estado de São Paulo. Em 2015 foi realizada a compra da GVT.
Embratel/Claro/NET Claro Telecom Participações S.A.	Telefonia fixa Telefonia móvel Acesso à internet fixo Acesso à internet móvel Transmissão de dados Datacenter	35.982	50.000	2003	Claro é uma empresa operadora de telecomunicações que foi criada no Brasil, resultado da união de seis operadoras regionais. Em 2015, a Claro incorporou as empresas Embratel e NET, porém mantendo as marcas das empresas ao mercado. Tem operações com a mesma marca em 16 países da América Latina.
TIM (Intelig) TIM Brasil S.A.	Telefonia fixa Telefonia móvel Acesso à internet fixo Acesso à internet móvel Transmissão de Dados	15.617	12.000	1998	A TIM é uma empresa de telefonia celular com sede na Itália, atuante também no Brasil. Fazem parte da organização a Intelig Telecom e AES Atimus, esta última, comprada em 2009.
Vogel (Soutgtech) Vogel Telecomunicações S.A.	Acesso à internet fixo Transmissão de dados Datacenter	n/c	n/c	2014	Em 2014, o grupo Pátria iniciou os estudos para testes de fibras. Ainda neste ano, foi adquirida a empresa Avvio, e em 2015 foram adquiridas as empresas Smart Brasil e South Tech Telecom. A unificação destas deram origem a marca Vogel Telecom, criada em abril de 2015.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Na próxima etapa foram realizadas as entrevistas com agendamento prévio. O material coletado tem base na transcrição do áudio gerado ao longo de cinco entrevistas que resultou em 01 hora e 30 minutos de gravação e 6 páginas de transcrições. As entrevistas foram gravadas em áudio, com a autorização formal dos participantes, onde desde já, por questões de segurança e preservação dos profissionais do setor de telecomunicações, optou-se por não identificar o nome de cada organização nos resultados do estudo, assim foram utilizados os códigos A, B, C, D e E para identificação dos Casos da Pesquisa.

Com o objetivo de verificar se os respondentes possuem representatividade, está previsto incluir no instrumento de pesquisa uma pergunta simples de declaração de posição assumida na empresa, mas não se diferencia nessa pesquisa a posição hierárquica do respondente dentro da organização. Com mecanismos

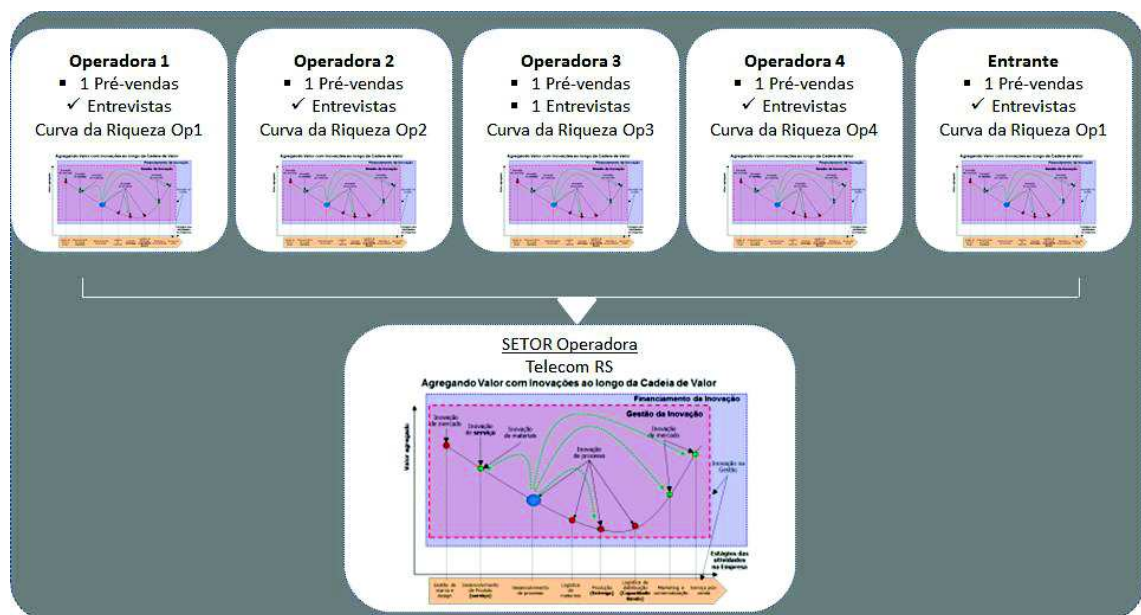
como este, objetiva-se contar com a integridade dos respondentes, assumindo a idoneidade dos profissionais que atuam neste setor.

A partir dos dados coletados, se buscou a discussão e construção de um modelo gráfico base, aprimorado a partir da Curva da Riqueza, que pode relacionar todos os constructos da cadeia de valor e dos temas de inovação, e por finalidade possa facilitar o entendimento da melhor forma para fazer a gestão da inovação, segundo os profissionais da área.

Na fase qualitativa os dados foram submetidos à análise de conteúdo. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos respondentes e após a transcrição completa do áudio pelo próprio pesquisador foi feita a codificação (ou categorização) das entrevistas.

Ao final das entrevistas, nas etapas de consolidação das informações e análise dos resultados, a expectativa é que seja possível fazer um comparativo global conforme detalhado na Figura 14.

Figura 14 - Análise de resultados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE CRÍTICA DOS CASOS

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos a partir dos dados coletados nos casos em estudo (empresas A, B, C, D e E). A partir da descrição dos casos é elaborada uma análise crítica dos casos tendo como embasamento o referencial teórico da pesquisa.

As percepções envolvidas pelos respondentes de cada empresa devem ser direcionadas a como a empresa que ele trabalha é de fato, e não como ele gostaria que fosse. Mesmo que o pesquisador tenha enfatizado isso durante a entrevista, com alguma frequência os respondentes trataram de descrever como seria o ideal, do ponto de vista prático, para atender os clientes do mercado B2B.

4.1 Curva da Riqueza para Empresas de Telecomunicações

No decorrer do texto será abordado cada caso, com uma análise comparativa do modelo individual com os trechos das respectivas entrevistas. Em todas as entrevistas ficou evidenciado que o profissional da área divide suas atenções entre três linhas principais de serviços que são as soluções de dados e telefonia fixos também chamados de conectividade, a linha de soluções móveis que vem em uma tendência de alta no mercado, e os serviços de Tecnologia da Informação (TI), que representam um movimento de vendas diferente por parte das operadoras de telecomunicações.

O autor alterou algumas ideias da cadeia de valor conforme conceitos estudados na revisão teórica, fazendo uma analogia da curva da riqueza originalmente utilizada no segmento de bens de consumo, com estrutura fabril, para a área de serviços de telecomunicações.

4.1.1 Análise do Caso Empresa A

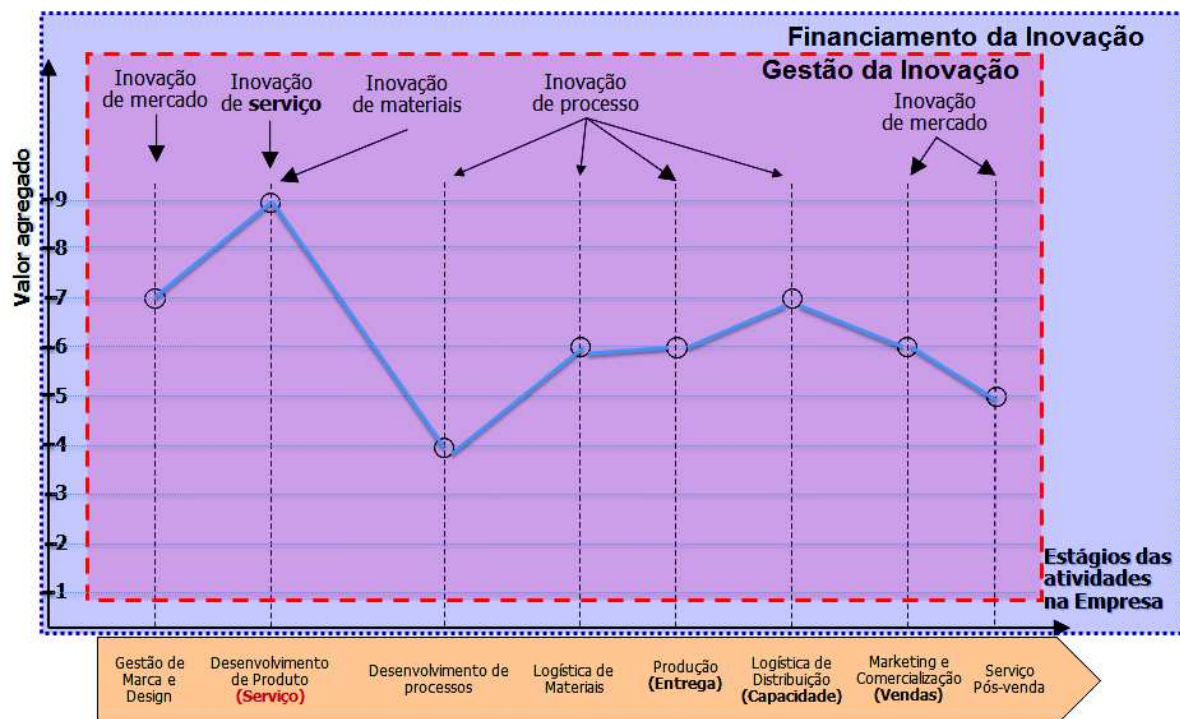
O profissional entrevistado associa o termo inovação com a participação dos profissionais da empresa e, também, dos clientes. Cita uma tecnologia que vem se popularizando de forma rápida no meio do setor de TIC, que é a *internet* das coisas (IoT - *Internet of Things*). Assim, a inovação:

[...] é um tema que vem [...] tá acontecendo e chamando muita atenção dos profissionais e principalmente dos clientes, que eles vem perseguindo essa necessidade, principalmente a área de Telecom. Por exemplo, a internet das coisas que vem surgindo forte no ramo de telecomunicações. Eu acho que cada vez mais é uma necessidade, é, como meio de entregar para o cliente algo diferente.

Sobre a questão associada com a Cadeia de Valor, o respondente da empresa A associa o conceito de “atender bem ao cliente” como um elemento relevante ao longo de todas as atividades desempenhadas do início até a entrega final dos serviços aos usuários.

Considerado os diferentes estágios das atividades ao longo da Curva da Riqueza, as ações que mais trazem valor na Empresa A parecem estar associadas com a marca e desenvolvimento de novos serviços - Figura 15.

Figura 15 - Curva da Riqueza Empresa A



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Estas respostas estão de acordo com a característica da organização, uma operadora de telecomunicações que recentemente se fundiu a outras duas empresas cujas marcas são, todas, representativas. Isto fica claro quando o respondente diz que:

[...] eu trabalho em uma empresa que tem um nome muito forte. Então essa parte da marca é trabalhada bastante ainda dentro do cliente, é, mostrando que a marca transfere uma imagem de qualidade.

Já quanto aos serviços é relevante destacar que esta empresa, originalmente, trabalhava com soluções de dados e voz fixos. Nos últimos anos tem entrado no mercado com ofertas de TI com objetivo de agregar valor às ofertas de serviços principais. Segundo o entrevistado:

[...] a internet das coisas está vindo muito forte no mercado e nós estamos trazendo, é, serviços novos, a gente tá trazendo a parte de TI, datacenter, outsourcing, a própria parte de IoT, M2M, então como a gente trabalha tanto fixa quanto móvel, e TI também, então a parte que vem trazendo como inovação é isso aí, o IoT, o M2M e parte de TI que a gente está entrando forte também.

E, ainda complementa:

[...] a entrega de link e de conectividade, que a gente chama, que é a internet, é a voz, que o cliente não quer mais saber só disso, ele quer alguma coisa de inovação [...] é um valor muito grande que a gente agrega na negociação e que agrega para o cliente.

Na mesma Figura 15, é perceptível que os itens relacionados às atividades de inovação em processos são vistos como menos importantes dentro da organização. A atividade que recebeu o menor grau de importância foi a de desenvolvimento de processos. A respondente percebe valor no desenvolvimento de processos, mas as ações de inovação na área, ainda são lentas. Em suas palavras:

[...] então ainda tem muito 'déficit' nessa parte de processos e parte burocrática [...] estão sendo criados grupos com gente de cada área, para identificar os processos e identificar as falhas, e tentar otimizar o máximo possível, para não impactar tanto no cliente, tá? Então, esses processos estão sendo revistos, mas ainda lentamente, não muito rápido.

No que tange ao item de entrega do serviço o respondente coloca que é preciso estender sua análise em torno das três linhas de serviço. Mas ao relacionar atividades de inovação à esta etapa, o foco se direciona aos serviços de TI que são a fonte dos 'produtos' novos que são oferecidos. Desta forma,

[...] o pedido [...] passa por várias áreas, e, dependendo se for conectividade, tem a construção do acesso, tem a configuração, depois a parte da produção que é agendar a entrega, e se for mobilidade, é um pouquinho mais rápido, porque daí em 'nput' e passa apenas por uma área

de 'back office' que faz toda a configuração do chip e entrega ao cliente e TI também é um pouquinho mais rápido [...].

De outra parte,

[...] TI. É uma área que é nova, e o cliente vem demandando. Então a gente não pode perder muito tempo [...].

Finalmente, ao longo da análise dos estágios da atividade, chama a atenção o baixo grau de importância relatado pela respondente aos itens de Marketing/Comercial e Serviços de Pós-venda. Ambos estão associados ao item de inovação de mercado. O relato da entrevistada corrobora a informação de que a Organização A, tem poucas ações de inovação para melhoria da percepção de valor nesses dois itens. Suas considerações sobre o tema são de que não existiriam estudos para gerar novas formas de comercialização de serviços. O entrevistado sugere que:

Na parte de mobilidade, eu já vejo um pouco mais defeituoso. A gente tem alguns 'gaps' aí, como a gente passou por reestruturação, essa parte de pós-vendas é meio que um 'call center' então ele está meio que um pouquinho...não está bem treinado para atender o cliente, então precisa melhor um pouco mais.

Ainda:

[...] cada vez menos a gente investe nessa etapa de pós-venda, tá, a gente tá criando bastante, digitalizando bastante, mas ainda acho que o cliente ainda sente muita falta do pessoal.

Embora o profissional apresente uma percepção negativa no que tange as ações de inovação da empresa nessas duas etapas, ela identifica o valor que as mesmas possam agregar na cadeia de valor da empresa. Sua afirmativa é que:

[...] trago o cliente para dentro da empresa e é através daí que todo o outro processo se dá, de todas as áreas. Então eu acho que a inovação, agregar valor nessa área, é importantíssimo.

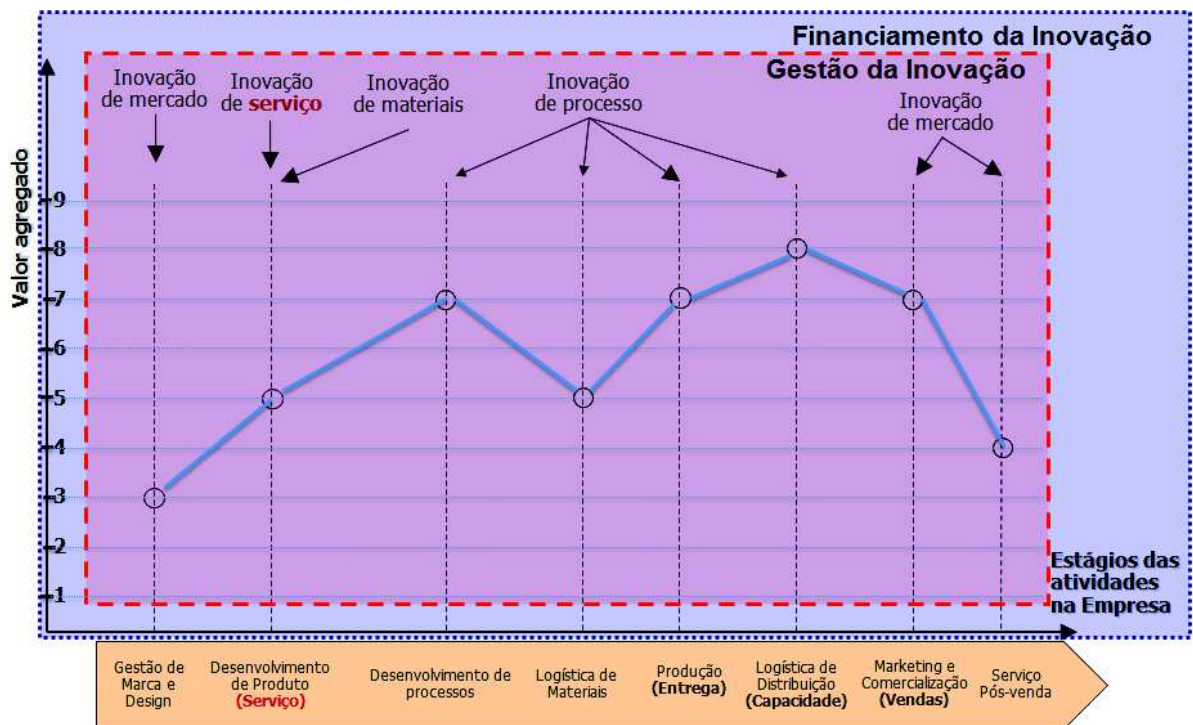
Isto porque:

[...] o cliente quer ser bem atendido e ele quer ver que após a contratação ele vai ter realmente um suporte interno dentro da operadora, então isso faz tanta diferença quanto a venda, né, auxilia muito mais e te traz muito mais negócio a longo prazo [...].

4.1.2 Análise do Caso Empresa B

A Figura 16 representando a Curva da Riqueza da Empresa B é aquela que mais se diferenciou das outras organizações e até mesmo do modelo original proposto para as indústrias tradicionais.

Figura 16 - Curva da Riqueza Empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O motivo está, aparentemente, associado ao perfil da organização em cena que é mais nova e considerada entrante no mercado. Neste caso, o respondente associou o termo inovação como um diferencial fundamental para o atual momento do mercado. Neste contexto, a cadeia de valor foi descrita pelo entrevistado como um encadeamento de diversas fases.

No que tange as atividades de inovação relacionadas à marca e ao desenvolvimento de serviços, o entrevistado identificou que a empresa apresentou pouca evolução. Porém, de outra parte, a organização onde ele trabalha tem alto poder de flexibilização ou customização dos seus produtos/serviços para atender como eficácia as necessidades do cliente. Neste sentido o entrevistado disse que:

Está em uma fase de desenvolvimento de novos produtos, atualmente o portfolio, ele é mais básico, então não tem ainda um incremento de novos produtos de demanda de mercado, por exemplo, hoje eu não tenho 'cloud'.

[...] atender aqueles diferenciais onde eu possa contemplar situações específicas do cliente, situações em que tem a ver com o negócio dele e possa ofertar algo aderente.

[...] um serviço sob demanda, novas necessidades tem sido trabalhadas no desenvolvimento, porque exatamente, é uma fase de reestruturação de portfolio, então as demandas trazidas pelo cliente tem alavancado essas necessidades novas.

O destaque mais significativo das respostas relativas à Empresa B está localizado na região mais central da Curva da Riqueza. Aparentemente, essa é uma organização focada na inovação de processos e que transmite de forma clara a importância dessas atividades para agregar ao valor aos clientes. As respostas na entrevista apontam no sentido de que as inovações em processos estão ocorrendo em todas as etapas.

E, o mais relevante é que parecem se refletir na percepção dos clientes, em particular, no que tange a agregação de valor ao cliente em função da agilidade interna de suas ações. Nas palavras do entrevistado, sobre as inovações em processos na Empresa B, existe uma ação global:

Total, em diversos processos. Desde processos de pré, de vendas, de pós, faturamento, então tem sido um ano de muita transformação.

A consequência seria que:

O mercado percebe isso de uma forma positiva porque entende que está se desenvolvendo um novo tipo de proposição de solução.

Isto pode ser considerado também para a logística de matérias, onde o respondente afirma que novas alternativas têm sido buscadas para agregar valor às atividades. Assim:

[...] pesquisa de mercado em busca de novos fornecedores.

Na medida em que essa organização não “abre” suas atenções entre três linhas de serviços distintos, o controle da entrega passa a ser mais simples

facilitando o entendimento dos envolvidos no processo e do profissional de vendas que centraliza o contato com o cliente. Desta forma:

Ele tem um fluxo de esteira unificado, então isso facilita bastante no decorrer do processo. Não significa que esteja a mil maravilhas, né? Mas o processo ocorre em uma esteira integrada.

Com base no texto acima do entrevistado, cabe informar que frequentemente nas empresas de telecomunicações são utilizados termos ligados ao ambiente fabril, mesmo que seja uma organização de serviços. Diversas vezes os serviços são chamados de produtos, a entrega recebe o nome de produção, e o fluxo de processos e atividades é comparado a uma esteira integrada, como foi descrito.

O respondente afirma que o investimento nas atividades de inovação nas atividades de comercialização é um dos objetivos da empresa. Porém, pela entrevista não foi possível identificar de que forma a empresa pretende trabalhar neste tema em relação a inovação no atendimento aos clientes. O entrevistado afirma que:

[...] é um objetivo da empresa, estando atenta às necessidades de mercado e ao momento das empresas, e a inovação tecnológica, buscar e estar trazendo novas alternativas tanto de produtos como formas de comercialização.

No processo de pós-venda foi realçado sua importância para a agregação de valor na cadeia. O respondente afirma que esta é uma área em desenvolvimento na empresa.

Após a venda do serviço contata-se que o cliente para se garantir a remessa de informações básicas do serviço entrega, forma de identificação do seu serviço, o que ele faz em caso de necessidade de apoio, recuperação e, também, basicamente é essa a informação, situar o cliente sobre serviços que ele possui [...].

E, neste sentido, o tratamento do tema é importante, porque:

É uma das áreas mais críticas, digamos assim, no sentido de manutenção do cliente.

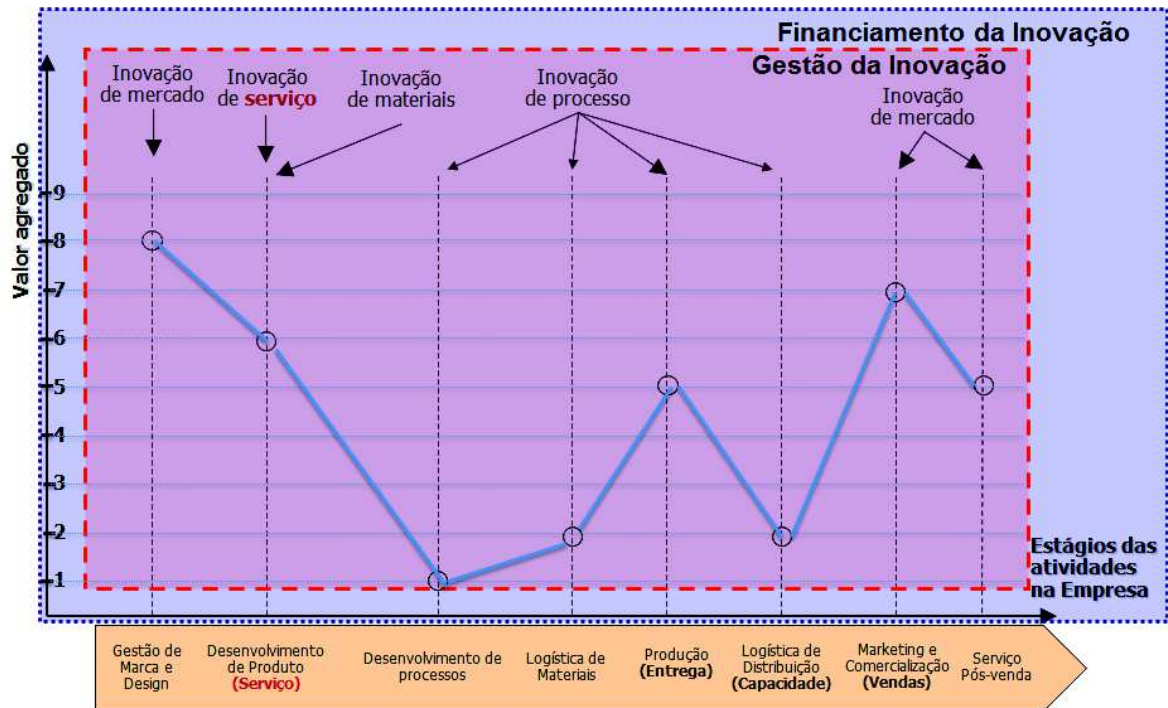
Porém, embora tenha sido claro o reconhecimento do tema, na Organização pesquisada esta:

[...] é uma área que está ainda em desenvolvimento [...].

4.1.3 Análise do Caso Empresa C

A Figura 17 representa a Curva da Riqueza para a empresa C, cabendo destacar que o formato da curva tende a se aproximar da Curva da Riqueza originalmente proposta para organizações de produtos.

Figura 17 - Curva da Riqueza Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

No início da entrevista a importância da relação entre a marca e o tema inovação. O reconhecimento dos clientes de uma marca inovadora auxilia a abrir portas para a inclusão de novas negociações. O entrevistado diz que:

[...] marca é o cartão de visita para você fazer qualquer abordagem para cliente, principalmente na questão da inovação. Então, se a marca é vista em nível de mercado como inovadora, você tem uma boa perspectiva já no fechamento de novos negócios.

Adicionalmente, o respondente explicita a intenção da organização de telecomunicações em encontrar oportunidades fora da área específica dos serviços tradicionais, procurando oportunidades nas atividades que não são consideradas as principais para o cliente. E para conquistar esse objetivo, novos serviços estão sendo criados.

[...] ela quer oferecer algo mais para seu cliente, e esse algo a mais é dar tranquilidade para que as atividades que não são atividades fins para o cliente possam ser supridas pela nossa organização.

Com certeza, dentro da organização, todo dia está tendo maneiras novas de comercialização, novos serviços, e tudo mais;

Na parte relativa o a inovação de processos é preciso colocar que o entrevistado não participa diretamente do tema, Assim:

É, eu não participo diretamente com o desenvolvimento de processos, então esse questionamento eu ficaria devendo um posicionamento mais detalhado.

Através dos trechos da entrevista, é apresentado severas críticas a falta de inovação de processos que impactam principalmente no estágio de desenvolvimento de processos. Logo, o respondente tem uma observação crítica em relação ao tema que está explicitado a seguir:

Mas a minha visão externa no desenvolvimento de processos é que ele é muito falho e ele precisa ser bem melhor trabalhado na minha organização;

O respondente destaca que os processos da organização precisariam ter visibilidade para as demais áreas, em particular o tema das vendas. Desta forma:

Então quem trabalha especificamente com venda com cliente precisa ter previsibilidade de quando as coisas podem acontecer, quando elas estarão disponíveis, que se possa negociar com o cliente esse prazo para atendimento.

Isto seria especialmente na medida em que:

Dentro da estrutura da companhia, existem pessoas específicas que trabalham nesse atendimento, que após as ordens de serviço serem geradas, eles passam a gerenciar esse processo, tá? Porém esse processo não é muito claro, é um processo que entra em uma esteira, sabe-se que um dia será atendido, mas não se sabe quando, nem por quem. Então ele deixa a desejar no quesito clareza de informações.

Finalmente, foram destacados os problemas no atendimento após a venda (pós-venda). Sem um suporte específico, o cliente fica sem contatos para tirar suas dúvidas especificamente, o que acarreta em um cliente insatisfeito que, por isso, tenderá a não mais contratar os serviços da organização. Desta forma:

[...] esse é um grande problema dentro da organização. Na maioria dos casos o cliente fica, entre aspas, a ver navios, ele recebeu o produto e se não é o cara de vendas a manter o contato com ele, o cliente fica despercebido dentro da estrutura. Muitas vezes, devido à grande quantidade de clientes que tem na carteira de cada vendedor, ele vai ser visitado daqui a 60 dias novamente e é um tempo muito longo para quem acabou de contratar um serviço, deveria ter um acompanhamento mais detalhado e mais rápido nesses clientes.

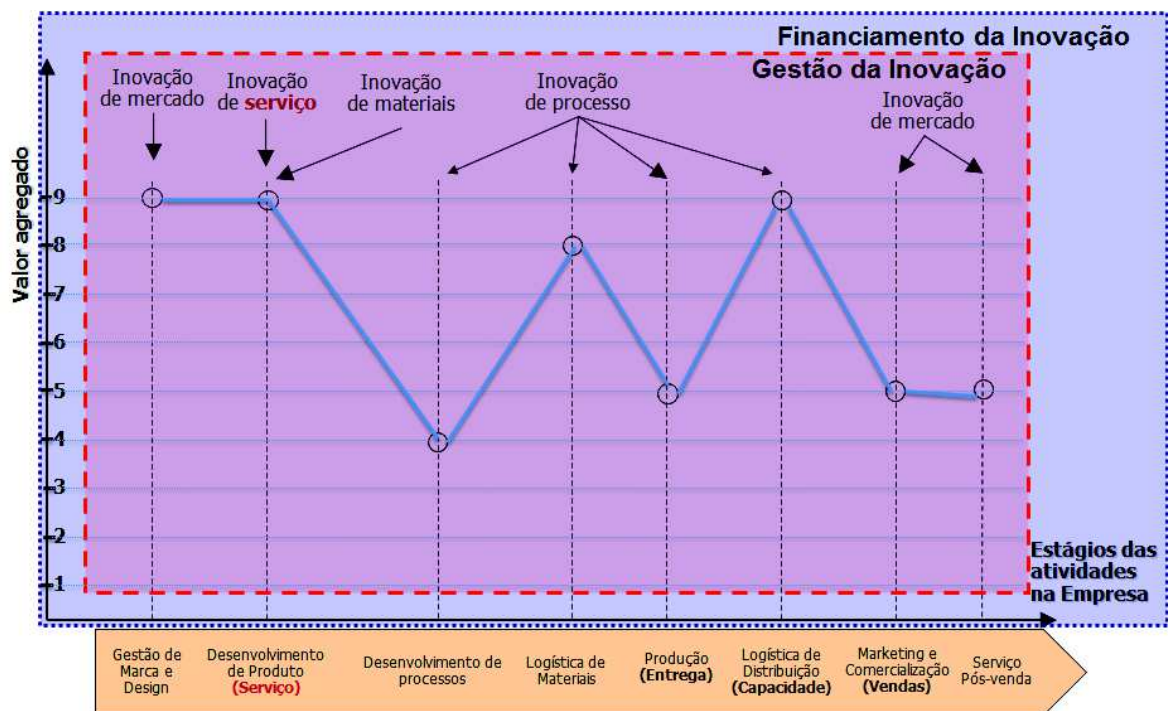
Neste contexto seria importante a empresa modificar o posicionamento, na medida em que:

Deveria ser o trabalho mais fácil a ser feito, pois esse trabalho a venda já foi feita, todo o processo já foi feito, deveria ser a manutenção desse cliente em vista de ele ter um bom referencial para futuras contratações.

4.1.4 Análise do Caso Empresa D

A Figura 18 apresenta a Curva da Riqueza para a empresa D.

Figura 18 - Curva da Riqueza Empresa D



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Inicialmente, o entrevistado da Empresa D chama a atenção para a relação das atividades de inovação associada a marca como central para o segmento de

varejo. Também, destaca a relevância da marca para o segmento B2B. Neste contexto ele afirma que:

[...] eles investem muito mais no varejo que é aonde a marca aparece mais, mas ela é uma empresa muito preocupada com a marca, e os investimentos e até a conscientização do funcionário, isso é uma coisa que eu tenho percebido desde que eu cheguei lá, é que a empresa se preocupa muito que a gente tenha orgulho da marca, então a empresa faz muito evento para que os funcionários se sintam parte dessa marca, desse movimento. Tem muitos eventos assim como convenção, como juntar todas as áreas, falar da marca e até da própria inovação, para onde a empresa está indo e aonde quer chegar.

Novamente, como já descrito nos casos anteriores, foi relatado que as operadoras de telecomunicações estão investindo em serviços novos que até então não faziam parte de seu portfólio. Assim, destaca que a empresa D:

[...] vem criando até novas áreas que diversas vezes quando a gente chega e apresenta no portfólio para o cliente, ele responde, nossa, eu não imaginava que a operadora já estava nessa linha [...].

Porém, as atividades de inovação associados com a criação de novos serviços parecem não ser acompanhadas pelas ações e atividades de inovação em seus processos, que conforme descrito, tendem a deixar diversas lacunas para auxiliar no atendimento ao cliente. Descreve o entrevistado:

[...] eu acho que a empresa, para inovar em produto e em serviço, ela está em um caminho bem legal. Porém, quando isso vem para dentro de casa, para ser colocado como um produto para o cliente final, ainda tem muito a melhorar, em termos de processo, desde o input da venda até a entrega, tem bastantes ajustes a serem feitos.

Para o entendimento das etapas onde a inovação de processos interfere, a respondente deixa claro que existe uma diferença entre o tratamento dos serviços de mobilidade e dos serviços de conectividade ou rede fixa. Em suas palavras:

[...] eu acho assim, a logística, pensando um pouco mais na móvel, aonde a gente trabalha mais a logística, um pouco na fixa, mas na móvel muito mais, ele é um processo que anda bem, é bem claro e objetivo, até para os colaboradores. A empresa que eu trabalho, ela tem duas vertentes fortes, que seria a móvel e a fixa. Na fixa ela tem muito a melhorar, o processo de entrega é bem moroso, e como teve a compra de uma outra operadora, ainda ficou um pouco mais complicado e confuso, porque os processos ainda estão distintos de quando eram operadoras separadas, então isso vem causando bastante desconforto na parte de entrega.

É interessante o relato segundo o qual as atividades de inovação nas etapas de *marketing* e comercialização são diretamente observáveis na interação entre organização e cliente. O entrevistado apresenta um exemplo prático do desenvolvimento de ideias novas para facilitar as vendas. Assim:

[...] até alguns produtos e serviços que o cliente pode fazer a compra por uma plataforma online, talvez ele nem precise acionar o gerente de contas. Mas eu acho que isso é um grande avanço para o futuro, porque eu acho que algumas coisas ele vai poder fazer online, sem precisar passar por mim, assinatura de contrato e tudo mais. Nessa plataforma ele faz a comercialização e ele mesmo imprime um contrato, onde depois ele só manda 'scaneado'.

Novamente, de forma similar as respostas dos profissionais das empresas A e C, são descritas as dificuldades no pós-venda e, também, a importância dessa atividade para possibilitar a elaboração de novas negociações junto ao cliente, permitindo melhorar a imagem da marca da empresa prestadora do serviço. O entrevistado diz que:

[...] isso é sempre um processo mais moroso, mais demorado, então as operadoras tem bastante a melhorar na parte de pós-venda, de estar presente no cliente mesmo no pós-venda.

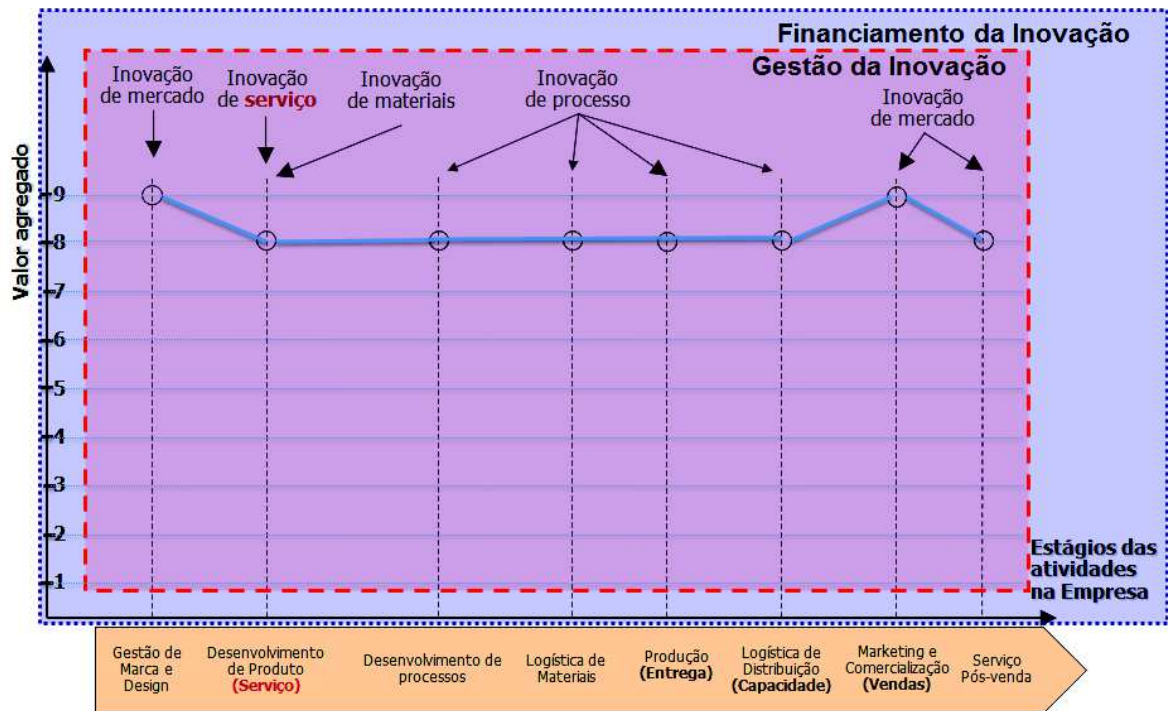
Ele não acontece como deveria, porque para mim, para o trabalho ser bom, o fluxo deveria andar, e acontecer.

Um pós-venda ou uma boa etapa de pós-venda, ela garante todo o resto, toda a imagem da marca, da operadora.

4.1.5 Análise do Caso Empresa E

A Curva da Riqueza descrita na Figura 19 representa as respostas da empresa E.

Figura 19 - Curva da Riqueza Empresa E



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

As respostas da entrevista permitem identificar uma relação relevante no que tange as atividades de inovação ao longo da cadeia de valor. Parece existir um alinhamento interno que identifica a inovação como um norteador central da organização, ou seja, que a inovação está ligada com o 'DNA' da Organização. Neste sentido, o entrevistado afirma que:

[...] a empresa que eu trabalho sempre se destacou justamente como tendo a inovação como uma característica. A gente costuma falar inovação no DNA da empresa.

Uma questão prática associada ao tema é sugerida na medida em que:

[...] produtos tenta colocar alguma coisa que nós possamos ser os primeiros a fazer, então justamente isso é algo que está na veia [...].

É possível perceber, também, que existe uma abertura para que os profissionais possam sugerir alterações e melhorias através dos canais formais da organização. O entrevistado postula que:

[...] que se alguém tem alguma ideia que possa colocar essa ideia para que ela possa ser usada pela empresa como uma forma até de um produto ou serviço.

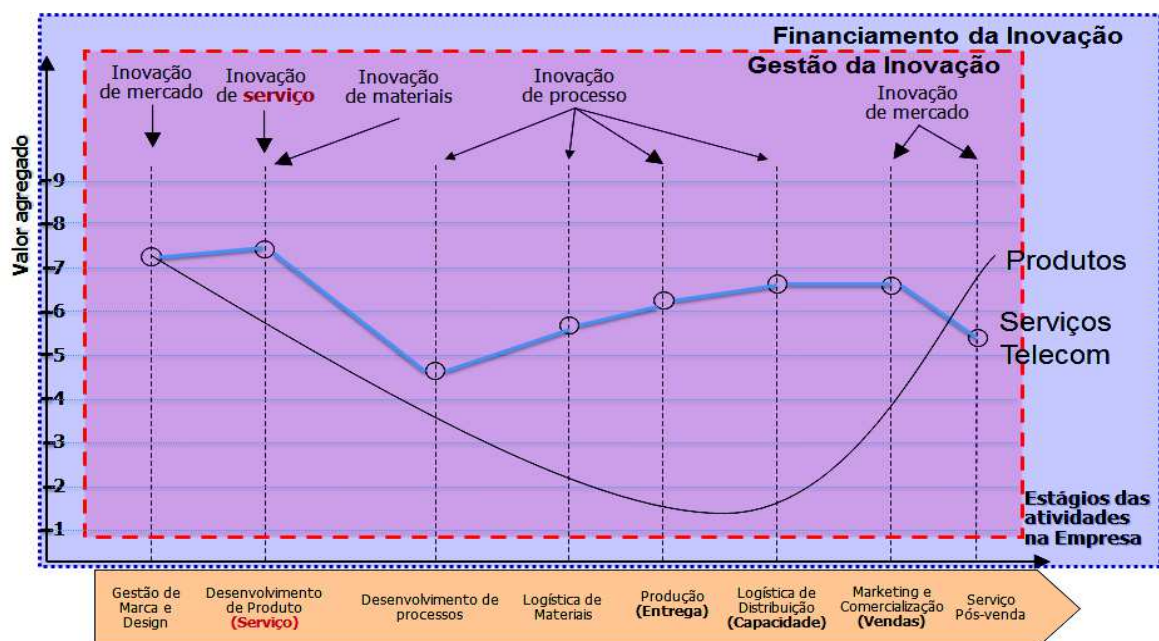
O respondente relata que existem na organização atividades relacionadas às inovações na criação de novos serviços e inovações nos processos. Ainda, elas estão interligadas na medida em que a criação de um novo serviço necessita, simultaneamente, de determinadas melhorias associadas aos processos. Assim,

[...] produtos inovadores, é, a forma com que a gente faz a proposta ao cliente, ela muda, ela se torna mais simplificada, dentro do que eu atuo, é isso. Ou a velocidade como as coisas andam para esses produtos mais inovadores é uma velocidade diferente, pode-se dizer que ela é maior, porque nesse processo de inovação, da criação desses produtos mais simples, o processo interno também fica mais simples. Ou seja o processo tende a ficar menos burocrático e com isso tu ganha velocidade nos procedimentos internos.

4.2 Análises de Resultados - Setor de Telecomunicações

Tendo como base a realização de uma média dos valores de importância das cinco empresas parece possível sugerir uma Curva da Riqueza que indique a relação das atividades de inovações ao longo da cadeia de valor do segmento de telecomunicações para o atendimento corporativo - Figura 20.

Figura 20 - Curva Riqueza Produtos versus Serviços Telecomunicações



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Com base nas percepções dos entrevistados e das rotinas implementadas ao longo das entrevistas, foi possível melhorar a compreensão da forma como as empresas de telecomunicações pensam e projetam o tema da inovação. Foi possível identificar o que é percebido como inovação para estas empresas e o que é considerado inovação dentro do setor de telecomunicações.

Na Curva da Riqueza do segmento representada através da Figura 20 os pontos de destaque com maior valor agregado são a gestão da marca e desenvolvimento de novos serviços e produtos que são resultantes de atividades de inovação de mercado e inovação de serviço, respectivamente.

Ao todo, quatro do total de cinco respondentes trouxeram exemplos significativos das atividades de inovação nessas etapas. Sobre a marca, descreveram a importância da relação estreita entre a marca da organização e os aspectos associados com qualidade, inovação, posicionamento de mercado e até da relação entre mercados B2B e varejo. Neste sentido o Entrevistado da Empresa A afirmou que:

A gente trabalha bastante com a marca ainda, porque eu trabalho em uma empresa que tem um nome muito forte. Então essa parte da marca é trabalhada bastante ainda dentro do cliente, é, mostrando que a marca transfere uma imagem de qualidade.

O entrevistado da Empresa C reforça a noção da importância da marca dizendo que:

[...] a marca é o cartão de visita para você fazer qualquer abordagem para cliente, principalmente na questão da inovação. Então, se a marca é vista em nível de mercado como inovadora, você tem uma boa perspectiva já no fechamento de novos negócios com clientes.

Corroborando os entrevistados anteriores, o respondente D postulou que:

A empresa que eu trabalho eu acho ela bem forte na marca, ela é uma operadora que investe muito na marca e no posicionamento dela de mercado. Claro que todas as empresas de telecomunicações, pelo menos pelas que eu passei, elas investem muito mais no varejo que é aonde a marca aparece mais, mas ela é uma empresa muito preocupada com a marca [...].

As respostas de fato parecem estar de acordo quanto ao fato de que existe uma tendência para tratar o tema da inovação de mercado, via marca, no setor a partir de 2012. Por exemplo, as operadoras Oi e TIM fizeram uma alteração de sua

marca. Percebeu-se na mídia recentemente as alterações na Oi seguiram uma lógica de tratar o tema como foco a campanha de serviços convergentes no varejo.

Neste sentido, a nova marca visou reforçar a estratégia da Oi de ofertar pacotes, conhecidos popularmente como ‘combos’, que combinam telefonia fixa, banda larga fixa, celular, 3G, além de TV por assinatura.

Já a alteração da TIM foi mais recente, aconteceu em 2016. Nesta empresa o objetivo principal foi buscar sugerir uma diferenciação da operadora, visando “passar” uma imagem de empresa pioneira, inovadora, com foco na evolução através de investimentos em infraestrutura e qualidade.

No item de desenvolvimento de novos serviços, os entrevistados das operadoras sugerem uma tendência de ampliação do atual portfólio. Anteriormente, havia um direcionamento específico na parte de telecomunicações para telefonia fixa digital, transmissão de dados e internet dedicada. Atualmente, existem um movimento no sentido de projetar serviços que agregam valor sobre a infraestrutura básica de telecomunicações, englobando a TI e as aplicações de sistemas nas organizações. Isto tende a proporcionar aos usuários serviços diferenciados com base nas tecnologias frequentemente citadas como *cloud*, IoT, *Big Data*, segurança e dados com mobilidade. Neste sentido, o profissional da Empresa A descreveu:

[...] a internet das coisas está vindo muito forte no mercado e nós estamos trazendo, é, serviços novos, a gente tá trazendo a parte de TI, é [...], datacenter, outsourcing, a própria parte de IoT, M2M, então como a gente trabalha tanto fixa quanto móvel, e TI também, então a parte que vem trazendo como inovação é isso aí, o IoT, o M2M e parte de TI que a gente está entrando forte também.

Ainda, de acordo com o respondente da Empresa D:

[...] ela quer oferecer algo mais para seu cliente, e esse algo a mais é dar tranquilidade para que as atividades que não são atividades fins para o cliente possam ser supridas pela nossa organização.

Ainda, o entrevistado da empresa D reforça que a tendência do setor está associada com o desenvolvimento de novos serviços. Assim:

[...] A empresa tem um portfólio bem grande, assim, e serviços até que a gente dificilmente acredita, como catraca, por exemplo, para empresas. Então ele tem um portfólio assim, segurança, a parte até de segurança também, enfim [...].

Neste contexto a empresa

[...] vem criando até novas áreas que diversas vezes quando a gente chega e apresenta no portfolio para o cliente, ele responde, nossa, eu não imaginava que a operadora já estava nessa linha, como, aluguel de máquinas, tablets [...].

Finalmente, o entrevistado da Empresa E associa a criação de novos serviços com a noção da empresa deter ofertas mais atraentes:

[...] os serviços mais novos, como uma oferta inovadora, a gente consegue oferecer por um preço fechado um pacote que inclui serviços de voz e dados de uma forma simples, sem tu precisar abrir que tipo de tarifa eu tô pagando, [...]

Identificou-se que, de maneira geral, as empresas percebem a inovação como algo essencial a competitividade na medida em que tende a ser incrementada a complexidade das demandas por parte dos clientes dos mercados onde elas atuam.

Considerando que a necessidade de customizações em serviços é crescente, em função da complexidade e da evolução das corporações para integração de pessoas, foi detectado um ponto sensível o que tange ao baixo grau de importância que os respondentes consideraram em relação a inovações no desenvolvimento de processos. Com exceção da Empresa B, as demais organizações parecem não direcionar esforços contínuos e sistemáticos em relação às melhorias de processos. O entrevistado da Empresa A sentencia:

É, na minha percepção, eu trabalho em uma empresa que era estatal, então ainda tem muito 'déficit' nessa parte de processos e parte burocrática.

O respondente da Empresa C acrescenta que:

[...] Os processos eles são o que atrapalham toda a organização; [...] minha visão externa no desenvolvimento de processos é que ele é muito falho e ele precisa ser bem melhor trabalhado na minha organização;

Finalmente, em relação ao tema o profissional da empresa D relata que:

[...] eu acho que a empresa, para inovar em produto e em serviço, ela está em um caminho bem legal, porém quando isso vem para dentro de casa, para ser colocado como um produto para o cliente final, ainda tem muito a melhorar, em termos de processo, desde o input da venda até a entrega, tem bastantes ajustes a serem feitos.

Outra atividade que as entrevistas mostraram um baixo grau de valor apropriado foi o serviço de pós-vendas. Os respondentes reforçaram a importância da pós-venda para manter o cliente e abrir portas para novas negociações. Porém, os respondentes não identificaram ações de inovação nessa área que, frequentemente, são severamente criticadas por não atender as necessidades dos clientes. Neste sentido o entrevistado da Empresa A descreve que:

[...] Então eu acho que nessas áreas poderia ter uma integração um pouquinho melhor, para o cliente se sentir mais bem atendido. Porque hoje para um cliente abrir um protocolo, convenhamos, é muito ruim, ele não se sente muito satisfeito.

No entanto, cabe destacar que:

Isso é fundamenta para o cliente, ter esse respaldo constante após entrega do serviço. É uma das áreas mais críticas, digamos assim, no sentido de manutenção do cliente.

O profissional da Empresa C acrescenta que:

É, esse é um grande problema dentro da organização. Na maioria dos casos o cliente fica, entre aspas, a ver navios, ele recebeu o produto e se não é o cara de vendas a manter o contato com ele, o cliente fica despercebido dentro da estrutura.

O respondente da Empresa D propõe uma abordagem mais abrangente e esclarecedora, postulando que:

É, esse é sempre um problema, eu acho, em todas as operadoras. Não por no momento eu estar mais ligada à área comercial, mas eu acho que é sempre um problema para o cliente depois da instalação, quando ele quer fazer qualquer alteração, isso é sempre um processo mais moroso, mais demorado, então as operadoras tem bastante a melhorar na parte de pós-venda, de estar presente no cliente mesmo no pós-venda.

Na análise dos resultados outros dois pontos chamaram a atenção. Já forma comentadas as atividades associadas com a inovação de produtos, marketing e processos, mas foram identificadas inovações organizacionais na etapa de *marketing* e comercialização. O primeiro dos itens é que existe por parte das empresas operadoras de telecomunicações uma alternativa ao atendimento tradicional, baseado no '*marketing* de relacionamento' que visa melhorar, agilizar e até modificar a forma que os pedidos por novos serviços são realizados. Por

exemplo, pode ser considerada a alternativa de alocar profissionais especialistas técnicos para cada tema, terceirização da força de vendas para clientes de grande porte, e uma situação onde o cliente pode fazer o pedido diretamente em plataforma 'online', sem intervenção direta do profissional responsável por vendas. Neste contexto, o respondente da Empresa A descreve o formato atual de atendimento:

[...] mas ainda estamos trabalhando com o processo antigo, tá, processo antigo de venda, os mesmos prazos de contratos de antigamente, com conectividade, então dá para acelerar um pouco mais nessa parte.

O entrevistado da Empresa C descreve sucintamente a estratégia de atendimento com profissionais específicos para cada tipo de serviço que a operadora oferece:

Está procurando cada vez mais através de time de contas, na formação de profissionais, ter um vendedor, ter um engenheiro, ter um pessoal de pós-vendas, para desenvolver toda essa etapa da comercialização de fato.

Já o respondente da empresa D descreve uma tendência de que a tecnologia já deveria estar disponível com mais amplitude nas organizações. Desta forma, se tornaria possível solicitar serviços pela internet ou através de aplicativos no celular. Assim:

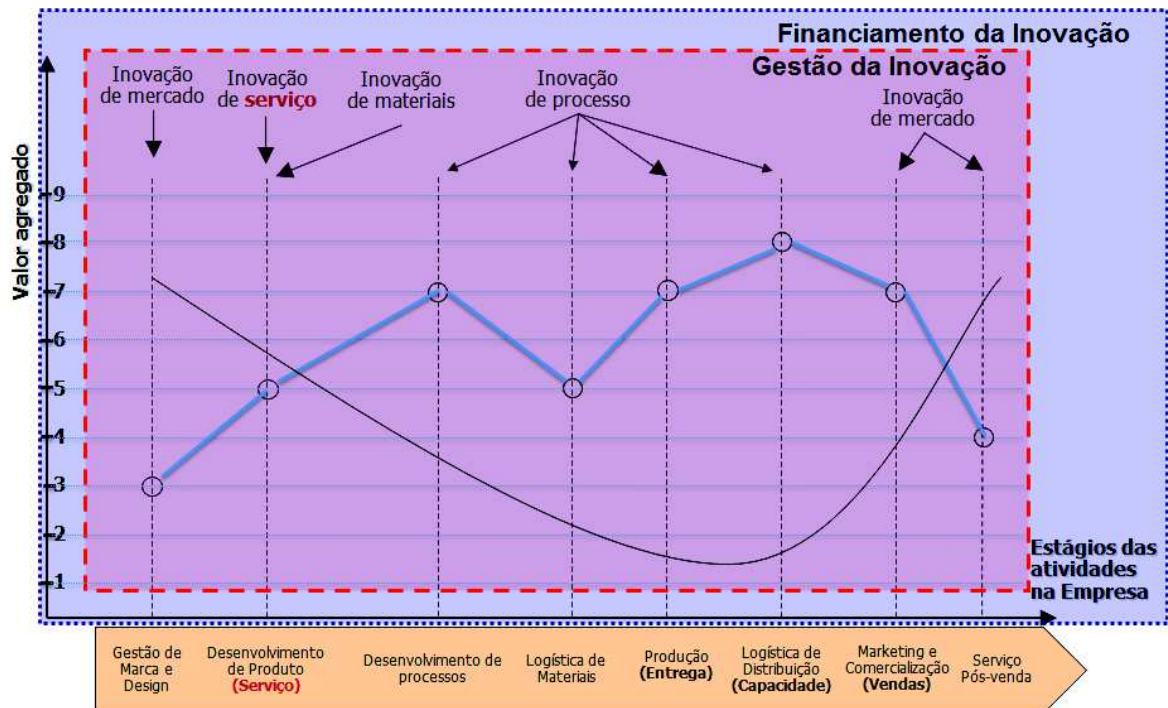
Existem até alguns produtos e serviços que o cliente pode fazer a compra por uma plataforma online, talvez ele nem precise acionar o gerente de contas.

Sobre a contratação de empresas terceiras para atendimento de grandes clientes, o entrevistado da Empresa E relata que:

[...] uma inovação no atendimento, que é questão de tu ter uma carteira de determinados clientes sendo atendida por um executivo de contas que ele é um terceiro.

O segundo item passível de destaque é característica da Curva da Riqueza associada à Empresa B - Figura 21.

Figura 21 - Curva da Riqueza Produtos *versus* Entrante Telecomunicações

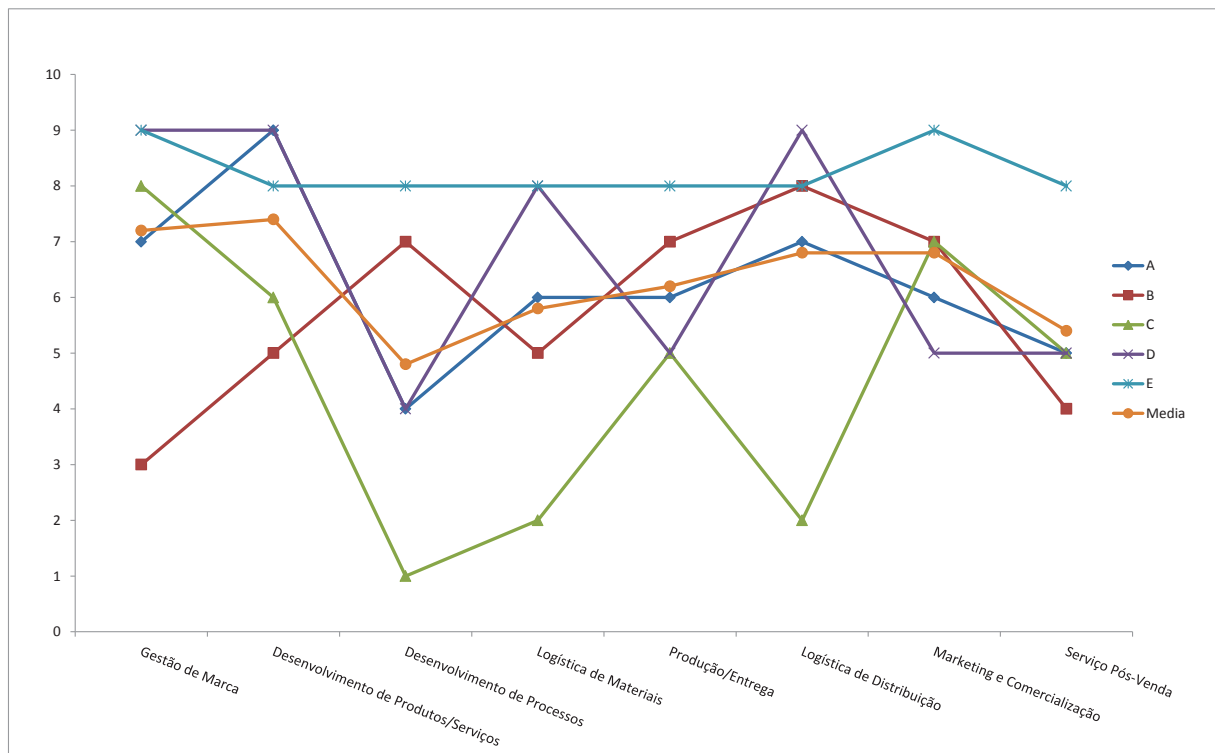


Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Neste caso a curva atribuída pelo respondente é, praticamente, inversa ao modelo conceitual utilizado como referência neste trabalho. Por se tratar de uma organização mais nova, considerada nessa pesquisa entrante no mercado, ele vem se notabilizando pela agilidade da entrega dos serviços e flexibilidade na customização de soluções que atendam exatamente a necessidade do cliente.

Ainda nessa secção, é apresentada na Figura 22 uma reprodução do Modelo da Curva da Riqueza que representa as respostas de todas as organizações foco desta pesquisa, bem como a média que representa a visualização do segmento telecomunicações segundo os próprios profissionais respondentes.

Figura 22 - Curva da Riqueza das 5 Empresas e Segmento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Considerando que a Curva da Riqueza era exatamente um modelo gráfico para se fazer a análise comparativa entre os respondentes, é possível identificar que o respondente da Empresa C indicou valores menores ao longo das atividades. Seria talvez a curva que mais se assemelha a Curva da Riqueza original, desenvolvimento para organizações do setor de produtos.

De outra parte, o respondente da Empresa E atribuiu valores de importância altos para as atividades de inovação ao longo da cadeia de valor de sua empresa. Por esse motivo, a característica da curva acabou por não acrescentar elementos relevantes ao estudo.

A Curva da Riqueza da empresa B já foi interpretada, por ser um dos destaques entre os resultados, e as curvas das Empresas A e D seguem aproximadamente a média, considerado a curva do setor.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A seguir são apresentadas as principais conclusões, limitações e sugestões para trabalhos futuros:

5.1 Conclusões

O presente estudo buscou avaliar e compreender a relação entre atividades de inovação e a cadeia de valor das empresas de telecomunicações, segundo os profissionais da área. Na observação dos cinco casos e ainda através da caracterização de cada um deles, foi possível traçar uma análise de como se relacionam as inovações do ponto de vista prático para agregar valor ao cliente a apropriar valor à própria companhia.

O modelo utilizado neste trabalho denominado Curva da Riqueza buscou associar no mercado de telecomunicações para o mercado B2B a apropriação de valor ao longo das diferentes atividades da cadeia e os tipos básicos de inovação.

Não se confirmou completamente o modelo original onde as atividades que tendem a agregar maior valor da perspectiva de inovação estão diretamente relacionadas com inovações de mercado, direcionado para empresas no setor de produtos e manufatura. Por exemplo, em um dos modelos que representa uma das organizações apresenta característica distinta da Curva da Riqueza conceitual, destacando-se em primeiro plano as atividades de desenvolvimento de processo, logística de matérias e entrega. Em um segundo plano, nessa nova curva, se manteve as atividades relacionadas com o desenvolvimento de serviços. E por último, em um terceiro plano, as atividades relacionadas a inovação de mercado, que ficam nos extremos da curva.

Mesmo que todas as inovações possam contribuir decisivamente para a competitividade dos negócios, a observação da cadeia de valor e das inovações associadas permite determinar, para os diferentes casos, o grau de hierarquia entre as atividades necessárias ao longo da cadeia de valor de cada organização estudada e também do setor de telecomunicações para o atendimento B2B. Assim, a aplicação empírica realizada permitiu caracterizar como as inovações de mercado, serviço, processos e organizacionais ocorreram nos diferentes casos.

Por isso, a sugestão do ponto de vista teórico é que a Curva da Riqueza possa se tornar um método para avaliação sistêmica e parametrizada do grau de importância que as atividades de inovação estão sendo executadas para cada uma das empresas, e logo, se não é possível, do ponto de vista prático, mudar o foco das atividades de inovação conforme necessidades de um setor ou de uma organização.

É importante destacar que a geração e apropriabilidade de valor oriunda das inovações proposta parecem dependentes das decisões estratégicas de cada Empresa a partir da forma como ela se posiciona ao longo das atividades da cadeia de valor. Esse posicionamento direcionará o processo de gestão da inovação a ser adotada por cada organização de serviços.

Ainda, os resultados empíricos gerais parecem confirmar que, na maioria dos casos estudados (Empresas C, D e E), a estratégia mais adotada no caso da indústria de telecomunicações são o da gestão da marca e o desenvolvimento de novos serviços. O fortalecimento da marca e o lançamento de novos serviços parecem conectados para a obtenção da geração e apropriabilidade de valor nas organizações estudadas, e que são complementadas pela busca de novas formas de comercialização.

De outra parte, foram poucos os casos relatados associado com o desenvolvimento e melhorias dos processos. Apenas a Organização entrante, caracterizada pela empresa B, direcionou seus esforços no desenvolvimento de processos para se tornar competitiva e se adaptar ao cenário de mudanças rápidas que o setor se insere nesse momento. Aparentemente, a decisão por esse caminho se justifica por tratar-se de uma organização recentemente criada e, portanto, um novo entrante no mercado buscando nicho específico do setor de telecomunicações, direcionado aos serviços de internet e transmissão de dados com alta capacidade. Neste sentido, a empresa tem foco na agilidade de customização dos serviços entregues aos clientes.

Finalmente, é relevante ressaltar que, a partir dos dados empíricos obtidos durante a elaboração da pesquisa, é possível afirmar que as empresas de telecomunicações estudadas têm incrementando e direcionando os seus esforços, de forma agressiva, para a inclusão de novas soluções baseadas em TI e aplicações dos clientes. Tende-se a observar, de forma ampla, uma transformação digital do mercado como um todo. São exemplos desta nova abordagem e linguagem técnica temas como: *Cloud Computing*, *Analytics*, *Big Data*, *Mobile* e *Internet of Things*. Os

elementos supracitados parecem apontar para a necessidade de inovações das empresas de telecomunicações considerando as diferentes combinações possíveis destas novas tecnologias.

5.2 Limitações do Trabalho

Em função de aspectos ligados ao horizonte de tempo disponível para a elaboração da pesquisa e a acessibilidade dos entrevistados foi realizado uma entrevista em cada uma das empresas. Nesse sentido, um número maior de entrevistados e, ainda, abrangendo profissionais de diversos níveis hierárquicos, poderia enriquecer os resultados obtidos. Portanto, as conclusões da pesquisa devem ser consideradas a partir desta limitação.

De outra parte, para uma conclusão mais ampla da pesquisa, uma vez que tendem a existir muitas empresas entrantes nesse mercado, possivelmente torna-se necessário ampliar o leque destas empresas pesquisadas.

5.3 Sugestões de Pesquisas Futuras

São as seguintes as sugestões para trabalhos futuros:

- Ampliar o presente trabalho através de método quantitativo, mais especificamente, realizando uma *survey*, tendo como respondentes os profissionais que trabalham em todas as empresas do ramo de telecomunicações no Brasil;
- Realizar uma pesquisa buscando detectar a percepção dos clientes no que tange a algumas atividades relacionadas com inovação (marca, processo, serviço/produto, serviço pós-venda).

REFERÊNCIAS

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações. Reclamações por Serviços. 2015. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/consumidor/reclamacoes-na-anatel2>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

ANTUNES, J.A.V. **Sistemas de Produção**: Conceitos e Práticas para Projeto e Gestão da Produção Enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ARBIX, Glauco. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. **Tempo Social-Revista de sociologia da USP**, vol. 22, n. 2, p.167-185, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v22n2/v22n2a09.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales. (Org.) **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRAGA, Políbio. **Vivo e Claro lideram ranking de reclamações no Procon de Porto Alegre**. 2017. Disponível em: <<http://polibiobraga.blogspot.com.br/2017/02/vivo-e-claro-lideram-ranking-de.html>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

CAMERON, Kim. et al. Downsizing and redesigning organizations. In: HUBER, G., GLICK, W. (Eds.). **Organizational change and redesign**. New York: Oxford, 1995.

CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; REICHSTUL, Daniel. Políticas Públicas para a inovação no setor de Telecomunicações. In: **XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Salvador, 2002. Disponível em: <http://www.fundacaofia.com.br/pgtusp/pesquisas/arq_pronex/sub06/Paper%20Pol%20EDticas%20P%20FAblicas.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CASTRO, Antônio de Barros; PROENÇA, Adriano. Novas estratégias industriais: sobrevida ou inflexão. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis. (Org.). **Como vão o desenvolvimento e a democracia no Brasil?**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

CHANDLER JÚNIOR, Alfred D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT press, 1990.

CHASE, Richard B.; HAYES, Robert H. Beefing up operations in service firms. **Sloan Management Review**, vol. 33, n.1, p.15-26, out. 1991.

CHATHOTH, Prakash, et al. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 32, p.11-20, mar. 2013.

CHESBROUGH, Henry; SPOHRER, Jim. A Research Manifesto for Services Science. **Magazine Communications of the ACM**, New York, v. 49, n. 7, p.35-40, jul. 2006.

CHUNSHENG, Shi; DAPENG, Meng. Study on New Product Development: Based on the Process Innovation of Organization. **Canadian Social Science**, Canadá, Vol. 3, n.3, p.27-35, 2007.

COLLINS, Paul D.; HULL, Frank M. A replication and extension of the composite model of concurrent engineering effectiveness. **International Conference of Concurrent Enterprising, Espoo**, Finland, p.16-18 June 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Paul_Collins16/publication/228807389_A_replication_and_extension_of_the_composite_model_of_concurrent_engineering_effectiveness/links/5696815108ae1c427903cd98.pdf?origin=publication_list>. Acesso em: 15 dez. 2016.

CORBETT, Charles; WASSENHOVE, Luk Van. Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. **California Management Review**, Califórnia, Vol. 35, n. 4, p.107-122. Wheelwright, 1993.

CORRÊA, Juliana Hilário. **A qualidade dos serviços em telecomunicações móveis: um estudo sobre as operadoras do Brasil e de Portugal**. 2007. 266 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2007. Disponível em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/470/1/Dissertao_Juliana_Hilario_Correa.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2017.

CORRÊA; Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços: Operações para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. The discipline of innovation. **Harvard business review**, vol. 76, n.6, p.149-157, nov./dec.1998. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10187245>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

_____. The Discipline of Innovation. **Harvard Business Review**, vol. 80, n. 8, p.95-102, August 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: Operações, Estratégias e Tecnologia de Informação**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FLORIANI, Ricardo; BEUREN, Ilse Maria; NETTO MACHADO, Denise Del Prá. Processo de inovação em empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, vol. 6, n. 4, p.793-802, 2013.

FRANSMAN, Martin. Information, Knowledge, Version and Theories of The Firm. **Industrial and Corporate Change**, Edinburgh, v.3, n.3, p.713-57, January 1994. Disponível em: <<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/3/3/713/696641/Information-Knowledge-Vision-and-Theories-of-the?redirectedFrom=fulltext>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

FREEMAN, Christopher; Soete, Luc. **The economics of industrial innovation**. Third Edition. London: Psychology Press, 1997.

GALLOUJ, Faiz. Innovation in services and the attendant old and new myths. **The Journal of Socio-Economics**, vol, 31, n.2, p.137-154, 2002.

_____; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research policy**, vol. 26, n.4-5, p.537-556, 1997.

GIANNAKIS, Mihalis. Management of service supply chains with a service-oriented reference model: the case of management consulting. **Supply Chain Management: An International Journal**, vol. 16, n.5, p.346-361, 2011.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

GRAHAM, Morris; LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GRÖNROOS, Christian; VOIMA, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the academy of marketing science**, vol. 41, n.2, p.133-150, 2013.

GUIMARAES, Paulo; FIGUEIREDO, Octávio; WOODWARD, Douglas. A tractable approach to the firm location decision problem. **Review of Economics and Statistics**, vol. 85, n. 1, p.201-204, fev. 2003. Disponível em: <http://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=econ_facpub>. Acesso em: 15 jan. 2017.

GUPTA, Praveen. **Inovação empresarial no século XXI**. Porto: Grupo Editorial Vida Económica, 2008.

HAIR, Joseph F. et al. **Research methods for business**. Chichester: John Wiley and Sons, 2007.

HAKSEVER, Cengiz; RENDER, Barri; RUSSEL, Roberta S.; MURDICK, Robert G. **Service Management and Operations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

HAMMER, Michael. **Towards the twenty-first century enterprise**. Boston: Hammer & Co., 1996.

_____; CHAMPY, James; KORYTOWSKI, Ivo. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**: The breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York, NY: McGraw-Hill, 1991. Vol. 1.

_____. **O Processo de aperfeiçoamento**: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade. São Paulo: Mcgraw hill do Brasil, 1988.

HEINEKE, Janelle; DAVIS, Mark M. The Emergence of Service Operations; Management as an Academic Discipline. **Journal of Operations Management**, Boston, v. 25, Issue 2, p. 364-374, mar. 2007. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696306001318>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

HILL, T. Peter. On goods and services. **Review of income and wealth**, vol. 23, n.4, p. 315-338, fev. 1977. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/4784977_On_Goods_and_Services>. Acesso em: 15 jan. 2017.

HOPKINS, Michael M.; TIDD, J.; NIGHTINGALE, P.; MILLER, R. Generative and degenerative interactions: positive and negative dynamics of open, user-centric innovation in technology and engineering consultancies. **R&D Management**, vol. 41, n.1, p.44-60, 2011.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping**: how to reengineer your business processes. United States: John Wiley & Sons, 1996.

IBGE, Coordenação de Indústria. **Pesquisa de inovação**: 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICA%C3%87%C3%83O%20PINTEC%202014.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

JORDE, Tomas M.; TEECE, Davis J. Innovation and cooperation: implications for competition and antitrust. In: TEECE, Davis J. **Strategy, technology and public policy**. Chetenham: Edward Elgar, 1998.

KAMAKURA, Wagner A.; MITTAL, Vikas; ROSA, Fernando de; MAZZON, José A. Assessing the Service-Profit Chain. **Revista Marketing Science**, United States, v.21, n.3, p.294-317, 2002. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.21.3.294.140?journalCode=mks>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike. A Handbook for Value Chain Research. **IDRC - International Development Research Centre**, Canadá, 2000. Disponível em: <<Http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

KEELEY, Larry et al. **Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs**. United States: John Wiley & Sons, 2013.

KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Blue ocean strategy: From theory to practice. **California management review**, vol.47, n.3, p.105-121, 2005.

KOTLER, Philip. Marketing management millenium edition. **Marketing Management**, vol. 23, n.6, p.188-193, 2000.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LEHFELD, Lucas de Souza. **Anatel e as novas tendências na regulamentação das telecomunicações**. São Paulo: atlas, 2002.

LEVITT, Theodore. Production-line approach to service. **Harvard business review**, vol. 50, n.5, p.41-52, 1972. Disponível em: <<https://hbr.org/1972/09/production-line-approach-to-service>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

LOWENTHAL, Jeffrey N. **Reengineering the organization**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1994.

LUECKE, Richard; KATZ, Ralph. **Managing creativity and innovation**. Mishawaka: Harvard Business School Press, 2003.

MACHADO, Claralucia Prates; ANTUNES JUNIOR, Jose Antonio Valle. Inovação e a Cadeia de Valor em serviços de Telecomunicação: Aplicação da Curva da Riqueza. In: **XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, João Pessoa, 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_WPG_232_357_28770.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2017.

MALHORTA, Yogesh. Business process redesign: an overview. **IEEE Engineering Management Review**, Nova Iorque, vol. 26, n. 3, outono de 1998. Disponível em: <<http://www.brint.com/papers/bpr.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

MARX, Karl. **Contribuição para a Crítica da Economia Política**. Lisboa: Esditora Estampa, 1973.

_____. **Para a crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MAULL, Roger; GERALDI, Joana; JOHNSTON, Robert. Service Supply Chains: A Customer Perspective. **Journal of Supply Chain**, vol. 48, n. 4, p.72-86, out. 2012. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2012.03284.x/full>>. Acesso em: 15 dez. 2016.

MESQUITA, Isabel; BORGES, Mario; ROSADO, Antonio; SOUZA, Adriano de 'Handball coaches' perceptions about the value of working competences according to their coaching background. **Journal of Sports Science and Medicine**, vol. 10, n.1, p.193-202, 2011.

MILES, Ian. Innovation in Services. In: FAGERBERG, Jan; MOWERY, David C. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press 2006.

NORMANN, Richard. **Reframing business**: When the map changes the landscape. United States: John Wiley & Sons, 2001.

_____; RAMIREZ, Rafael. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. **Harvard business review**, p. 71, n. 4, p.65-77, 1992.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução: Financiadora de Estudos e Projeto - FINEP. 3. ed. [S.l.]. 1997. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/4202473/manual-de-oslo---sobre-inovacao>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, André Ribeiro; CLEMENTE, Rafael Gomes; CAULLIRAUX, Heitor Mansur. Sistemas de medição de desempenho para inovação: Revisão da literatura e problemas do campo de pesquisa. **XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. Anais...** São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00378_PCN39295.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2017.

PANTALEÃO, Luiz Henrique; ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle; PELLEGRIN, Ivan de. A Inovação e a Curva da Riqueza. In: XIV Simpósio de Engenharia de Produção, 14., 2007, Bauru. **Anais eletrônicos...** Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Luiz_Pantaleao/publication/236222401_A_inovacao_e_a_curva_da_riqueza/links/5891e355aca272f9a55811b6/A-inovacao-e-a-curva-da-riqueza.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2017.

PARASURAMAN, A; BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valarie A. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, vol. 49, n. 4, p.41-50, out. 1985.

PAYNE, A. F., STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, vol. 36, n.1, p.83-96, 2008.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROENÇA, Adriano et al. (Org.). **Gestão da inovação e competitividade no Brasil**: da teoria para a prática. Porto Alegre: Bookman, 2015.

RAMASWAMY, Ventak; COUTINHO, André. Plataforma–cocriação–desenvolvimento. **HSM Management**, vol. 88, p.50-58, 2011.

REMONATO, Roberto Luiz. et al. A Relação entre Orientação Estratégica e a Inovação em Serviço: Um Caso de uma Instituição de Ensino Superior. **Anais do XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, ANPAD**, Vitória/ES. 28 a 30 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/simposio129.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

RESENDE JÚNIOR, P.; GUIMARÃES, T.; BILHIM, J. Inovação no setor público: Análise comparativa entre organizações do Brasil e Portugal. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, vol. 12, n.4, p.02-11, 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBALCABA, Luis, et al. Shaping, organizing, and rethinking service innovation: a multidimensional framework. **Journal of Service Management**, vol. 23, n.5 p.696-715, 2012.

RUST, Roland T., ZAHORIK, Anthony J.; KEININGHAM, Timothy L. Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. **The Journal of Marketing**, Vol. 59, n. 2, p.58-70, abr. 1995. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/1252073>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

SARKAR, Soumodip; COSTA, Ana IA. Dynamics of open innovation in the food industry. **Trends in Food Science & Technology**, v. 19, n. 11, p. 574-580, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.tifs.2008.09.006>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SCANFONE, Leila; TORRES JÚNIOR, Noel; GOSLING, Marlusa de Sevilha. As Diversas Formas de Ofertas Valor para o Cliente em Sistemas de Serviços. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/509/pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. **The theory of economic development**: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. London: Transaction publishers, 1934.

SILVA, Silvio Ceroni da. **Elementos Fundamentais para a Excelência na Prestação de Serviços**. 1997. 126 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

SILVEIRA, Francine Freitas. et al. The adoption of open innovation in the internationalization strategy of emerging-market multinational enterprises. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 3, p. 251-276, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9357/a-adocao-da-inovacao-aberta-dentro-da-estrategia-de-internacionalizacao-de-empresas-multinacionais-de-economias-emergentes/i/pt-br>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

SMEDS, Riitta. Managing Change towards lean enterprises. **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 14, n. 3, p.66-82, 1994. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443579410058531>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SUNDBO, Jon. **The strategic management of innovation**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Incorporated, 2001.

TEIXEIRA, Rafael et al. **Fatores determinantes da competitividade na indústria de telecomunicações e repercussões para a estratégia**. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, São Leopoldo, vol. 2, n.1, p.:15-26, janeiro/abril 2005. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/6208/3373>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

_____; PAIVA, Ely Laureano. Acumulação de Competências Operacionais em Serviços Customizados: Um Estudo Exploratório a partir da Perspectiva de Desempenho. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, vol. 5, n. 3, p.175-187, set./dez. 2008. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/paiva_-_acumulacao-de-competencias-ope_413_0.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2017.

TELECO - Inteligência em Telecomunicações. **Procon-SP**. Disponível em: <<http://www.teleco.com.br/procon.asp>> Acesso em: 17 fev. 2016.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2006.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of service research**, vol. 6, n. 4, p.324-335, 2004.

VENANCIO, Daniella Macedo; ANDRADE, Daniela; FIATES Gabriela Goncalves Silveira. Inovação em serviços: um estudo bibliométrico da produção científica no portal Capes até setembro de 2013. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Santa Catarina, vol. 7, n.1, p.137-158, jan-abr. 2014.

WALTERS, David; LANCASTER, Geoff. Implementing Value Strategy Through the Value Chain. **Management Decision**, v. 38, n. 3, p. 160-178, 2000. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/EUM0000000005344>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

WILSON, Alan; ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne. D. **Services marketing**: Integrating Customer Focus Across the Firm. Berkshire: McGraw-Hill, 2008.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Pesquisa Inovação na Cadeia de Valor em Serviços: Aplicação da Curva da Riqueza ao Setor de Telecomunicações

Métodos Qualitativos de Pesquisa - Elaboração de roteiro e condução de entrevista

Pesquisador: Luís Gustavo Junqueira de Macedo

Orientador: José Antônio Valle Antunes Júnior

Atividade: Elaborar um roteiro de entrevistas sobre a questão de pesquisa, seguindo a estrutura, conforme tabela abaixo (inserir o número de perguntas que julgarem adequadas para cobrir a questão de pesquisa). A pesquisa aborda o tema inovação ao longo da cadeia de valor em serviços.

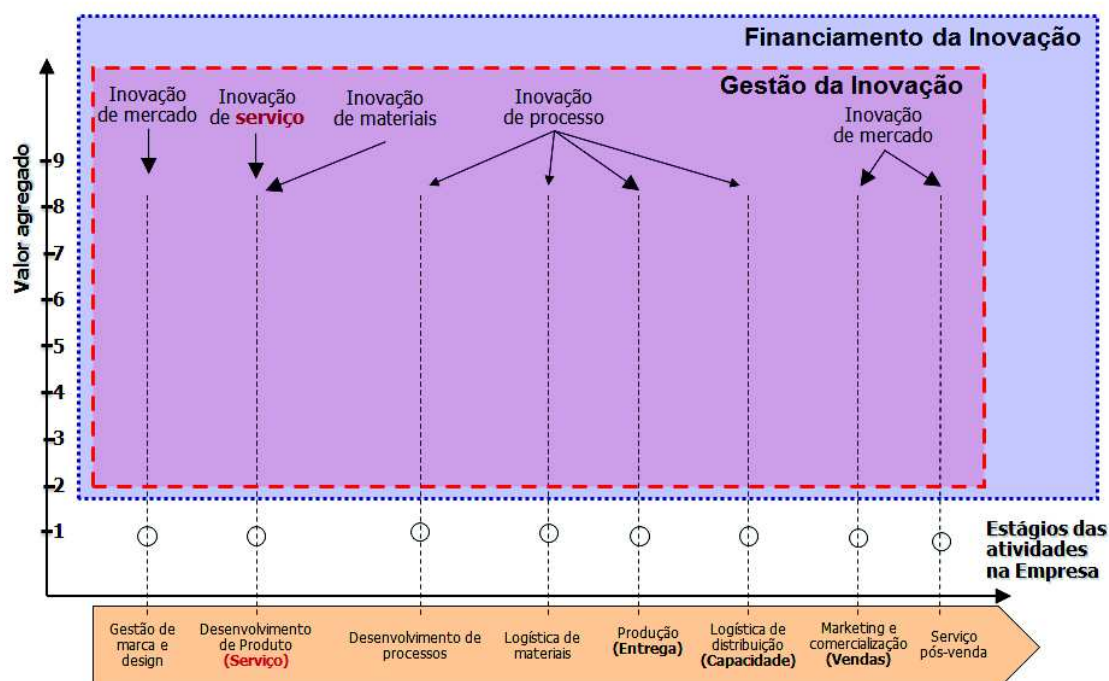
Entende-se por **inovação** uma forma de obter monopólio temporário sobre uma técnica superior ou com produto ou serviço diferenciado. Nessa pesquisa, as ações de inovação estão caracterizadas em 4 grupos a saber: inovação de marketing, de processo, de produtos ou serviços e inovação organizacional. Trata-se de um processo dinâmico com acúmulo de conhecimento por meio de aprendizado e de interação (MANUAL DE OSLO, 1998). Existem oportunidades de inovação ao longo de todas as atividades da cadeia, e esta deve ocorrer em todas as funções do negócio (ANTUNES; PANTALEÃO; PELLEGRIN, 2007).

Entende-se por **cadeia de valor** de uma organização como o conjunto de atividades que entregam algum valor para o comprador ou cliente do serviço. Porter (1989) dividiu as atividades empresariais em unidades de valor as quais denominou cadeia de valor.

Entende-se por **valor apropriado** o valor entregue ao consumidor que está ligado a apropriabilidade, que se relaciona diretamente com a obtenção de vantagem competitiva, pois na medida em que se agrega valor a um produto ou serviço, é importante garantir que o lucro adicional gerado seja apropriado pelo empreendedor (PROENÇA *et al.*, 2015).

A Curva da Riqueza é o modelo utilizado para análise do comparativo dos resultados da pesquisa e terá as características conforme respostas deste questionário:

Curva da Riqueza Modelo (framework da pesquisa)



A pesquisa procura identificar se no ponto de vista dos profissionais da área, tanto para os colaboradores das operadoras quanto representantes dos clientes B2B, as organizações na área de telecomunicações estão inovando de forma distribuída ao longo da cadeia de valor? Ou seja, deseja-se entender se as ações de inovação direcionadas pelas empresas estão distribuídas ao longo das áreas de produto/serviço, processo, marketing e estrutura organizacional para aumentar o valor em cada estágio. E qual a percepção do cliente quanto a aplicação de inovação ao longo dessa cadeia?

Pergunta	Qual o objetivo da pergunta? (Outro formato de pergunta)	Qual elemento, conceito ou aspecto teórico	Referência (literatura)

		explora? (quando aplicável)	
<p>1. Como a área de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicações) surgiu em sua vida?</p> <p>2. Qual a idade?</p> <p>3. Qual o tempo na atual empresa e qual o tempo de atuação na área de Telecomunicações?</p>	<p>Convidar o entrevistado a contar sobre si, direcionando-o a elaborar suas experiências, conhecimentos ou informações sobre sua origem e formação, algo que permita compreender de onde o entrevistado vem.</p>		<p>Fischer, Castilhos e Fonseca (2014)</p>
<p>4. Qual a função você exerce hoje na organização de telecomunicações, considerando que não seja o cliente?</p> <p>5. Em qual dos estágios descritos abaixo você caracteriza a sua função dentro da organização: 1. Gestão de Marcas; 2. Desenvolvimento de Serviço; 3. Desenvolvimento de Processo; 4. Logística de Materiais, 5. Produção (Entrega e Operações); 6. Logística de Distribuição (Planejamento/Engenharia); 7. Marketing e Comercialização (Vendas e Pré-Vendas) ou 8. Serviço de Pós-Vendas?</p>	<p>Caracterizar em qual das atividades da empresa o empregado trabalha, com base em lista pré-determinada pela Curva da Riqueza.</p>		<p>(PORTER, 1989)</p>
<p>6. Qual o seu entendimento a respeito do tema inovação?</p>			

7. Qual seu entendimento sobre o termo cadeia de valor ou valor apropriado?			
8. A partir desse trecho da entrevista, vou procurar entender sua percepção sobre qual o valor agregado ao cliente através da inovação, em cada uma das etapas das atividades da operadora.			
9. Como são ofertados os produtos e serviços através da marca da empresa, na oferta de serviços, nas questões relacionadas a preços e pacotes? 10. Qual o valor agregado percebido através de atividades de inovação na etapa de Gestão de Marca e Design na operadora que você trabalha? 11. Para fins de comparação, designar uma nota de 1 a 9 (onde 9 é mais importante) na sua empresa para o valor agregado nas ações de inovação nessa etapa, em sua percepção.	Como são ofertados os produtos e serviços através da marca da empresa, na oferta de serviços, nas questões relacionadas a preços e pacotes?	Inovação de Marketing - "implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção do produto ou sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na função de preços"	(ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 1997).
12. Quais são os serviços novos que a empresa desenvolve e oferece? 13. Qual o valor agregado percebido através de atividades	Quais são os serviços que a empresa desenvolve e oferece, se existem outros serviços que	Inovação de Produtos ou Serviços - "implementação de um bem ou serviço novo ou	(ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO,

<p>de inovação na etapa de Desenvolvimento de Serviços na operadora que você trabalha?</p> <p>14. Para fins de comparação, designar uma nota de 1 a 9 (onde 9 é mais importante) na sua empresa para o valor agregado nas ações de inovação nessa etapa, em sua percepção.</p>	<p>estão sendo desenvolvidos além dos tradicionais citados no item anterior?</p>	<p>significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhorias significativas em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais"</p>	<p>1997).</p>
<p>15. Quais são as inovações em processos que ocorrem na empresa?</p> <p>16. Qual o valor agregado percebido através de atividades de inovação na etapa de Desenvolvimento de Processos na operadora que você trabalha?</p> <p>17. Para fins de comparação, designar uma nota de 1 a 9 (onde 9 é mais importante) na sua empresa para o valor agregado nas ações de inovação nessa etapa, em sua opinião.</p>	<p>Quais são as inovações em processos que ocorrem na empresa, são identificadas melhorias significativas nos processos gerais da organização?</p>	<p>Inovação de Processos - "implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou softwares"</p>	<p>(ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 1997).</p>
<p>18. Quais são os processos que auxiliam na melhoria da logística de materiais?</p>	<p>Quais são os processos que auxiliam na melhoria da logística de</p>	<p>Inovação de Processos - "implementação de um método de</p>	<p>(ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 1997).</p>

<p>19. Qual o valor agregado percebido através de atividades de inovação na etapa de Logística de Materiais na operadora que você trabalha?</p> <p>20. Para fins de comparação, designar uma nota de 1 a 9 (onde 9 é mais importante) na sua empresa para o valor agregado nas ações de inovação nessa etapa, em sua opinião.</p>	<p>materiais entre empresa e cliente, e são identificadas melhorias significativas nesses processos?</p>	<p>produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou softwares"</p>	<p>MENTO ECONÔMICO, 1997).</p>
<p>21. Como se dá o processo de entrega do serviços?</p> <p>22. Qual o valor agregado percebido através de atividades de inovação na etapa de Entrega e Operações na operadora que você trabalha?</p> <p>23. Para fins de comparação, designar uma nota de 1 a 9 (onde 9 é mais importante) na sua empresa para o valor agregado nas ações de inovação nessa etapa, em sua percepção.</p>	<p>Como se dá o processo de entrega do serviço e o que essa operação toda envolve, e ainda, existe visibilidade de melhorias significativas dos processos envolvidos para entrega dos serviços?</p>	<p>Inovação de Processos - "implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou softwares"</p>	<p>(ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 1997).</p>
<p>24. Como é feita a venda dos serviços de telecomunicações na sua empresa?</p> <p>25. Qual o valor agregado percebido através de atividades de inovação na etapa</p>	<p>Como é feita a venda dos serviços para atingimento da grande camada de organizações distribuídas pelas cidades e</p>	<p>Inovação de Processos - "implementação de um método de produção ou distribuição novo ou</p>	<p>(ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 1997).</p>

<p>de Logística (Planejamento e Engenharia) na operadora que você trabalha?</p> <p>26. Para fins de comparação, designar uma nota de 1 a 9 (onde 9 é mais importante) na sua empresa para o valor agregado nas ações de inovação nessa etapa, na sua percepção.</p>	<p>estados?</p>	<p>significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou softwares"</p>	
<p>27. Existem estudos para novas formas de comercialização dos serviços?</p> <p>28. Qual o valor agregado percebido através de atividades de inovação na etapa de Marketing e Comercialização (Vendas e Pré-Vendas) na operadora que você trabalha?</p> <p>29. Para fins de comparação, designar uma nota de 1 a 9 (onde 9 é mais importante) na sua empresa para o valor agregado nessa etapa, em sua percepção.</p>	<p>Existem estudos para novas formas de comercializar os serviços, com relação ao tipo de canal de vendas, preços dos pacotes e formas de pagamento?</p>	<p>Inovação de Marketing - "implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção do produto ou sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na função de preços"</p>	<p>(ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 1997).</p>
<p>30. Como se estabelece o atendimento após a venda do serviço?</p> <p>31. Qual o valor agregado percebido através de atividades de inovação na etapa de Pós-Vendas na operadora que você</p>	<p>Como se estabelece o serviço junto ao cliente final e o tratamento de atividades após a entrega do serviço? Quais são as regras</p>	<p>Inovação de Marketing - "implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas</p>	<p>(ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 1997).</p>

<p>trabalha? 32. Para fins de comparação, designar uma nota de 1 a 9 (onde 9 é mais importante) na sua empresa para o valor agregado nas ações de inovação nessa etapa, em sua percepção.</p>	<p>para as ações de atendimento de atividades de pós-venda, como tratamento de defeitos, alterações técnicas, e correções de faturamento?</p>	<p>na concepção do produto ou sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na função de preços"</p>	
---	---	--	--