

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FAUSTOALMEIDA DOMINICI

GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

Curitiba

2021

FAUSTOALMEIDA DOMINICI

GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

Monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial para a obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica.

Orientador: Paulo Henrique Muller Prado

Curitiba

2021

FAUSTOALMEIDA DOMINICI

GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

Monografia apresentada à Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para a obtenção do título de Gestão Estratégica.

Monografia aprovada em: de de 2021.

Banca avaliadora:

AGRADECIMENTOS

Agradeço sobretudo a Deus, mestre dos mestres.

A toda minha família, presente em todos os momentos, “...se chorei ou se sorri, o importante é que emoções eu vivi...” sempre juntos.

Especialmente ao meu velho e eterno amigo pai, pela serenidade, sinceridade, transparência, honestidade e exemplo de ser humano.

Aos meus filhos amados, que me dão oportunidade incansável de ensinar e aprender todos os dias.

A minha amada esposa, alicerce do amor e do crescimento pessoal e profissional.

Aos mestres professores, que ensinam incansavelmente o caminho mais curto para o conhecimento.

A todos meus grandes amigos, independente de estarem próximos ou distantes fisicamente, minha segunda família.

A todos colegas que tive a oportunidade de trabalhar nessa trajetória profissional, especialmente aos da Electrolux, que de forma direta ou indireta, desafiam e corroboram para o meu crescimento todos os dias.

DEDICATÓRIA

A Deus que nos concede, a cada dia, uma página de vida nova no livro do tempo. Aquilo que colocarmos nela, corre por nossa conta.

Chico Xav´

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a importância da gestão estratégica de serviços nas empresas. A metodologia utilizada nesta pesquisa é a de revisão de literatura, visto que se buscou por meio de livros e artigos de diversos autores responder ao objetivo geral aqui proposto. Conclui-se que, a gestão estratégica de serviços se torna necessária para identificar o que será necessário no futuro para que medidas que consomem um tempo maior possam ser iniciadas antes. Para que a mesma obtenha os resultados almejados é importante que a organização após a implementação faça uma análise dos resultados obtidos com o intuito de assegurar um funcionamento adequado, atingindo desta forma os objetivos propostos.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Serviços. Empresas.

ABSTRACT

The general objective of this research is to analyze the importance of strategic service management in companies. The methodology used in this research is that of literature review, since it was sought through books and articles by several authors to answer the general objective proposed here. It is concluded that, the strategic management of services becomes necessary to identify what will be needed in the future so that measures that consume more time can be initiated beforehand. In order for it to obtain the desired results it is important that the organization after the implementation make an analysis of the results obtained in order to ensure an adequate functioning, thus reaching the proposed objectives.

Key-words: Strategic management. Services. Companies.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

PINTEC: Pesquisa de Inovação Tecnológica.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ABDI: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O que é inovação?	25
--	-----------

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Gestão estratégica	14
2.2 Inovação	21
2.3 Organizações inovadoras	25
2.4 Avaliação estratégica de desempenho	28
2.5 Gestão estratégica de serviços	31
3. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Acredita-se que a gestão estratégica de serviços é uma diretriz que ajuda a empresa a desenvolver e manter uma vantagem competitiva superior a de seus concorrentes no mercado. Para um bom planejamento é preciso definir clara e objetivamente o que se deseja alcançar, tentando prever o que vai ocorrer no futuro (o que algumas empresas não fazem), para que o gestor possa estar preparado para agir de forma que não se depare com surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento.

De acordo com Porter (2004), a importância em uma gestão estratégica nas empresas está diretamente ligada a sua sobrevivência no mercado de hoje, visto que, muitas não sobrevivem por falta de direcionamento e gestão. O uso do planejamento estratégico nas empresas como forma de sobrevivência no mercado pode contribuir para que tais empresas busquem sua ascensão no mercado cada vez mais competitivo.

Tratando de uma função gerencial básica que se for desempenhada com habilidade vai determinar o sucesso da empresa a gestão estratégica é de suma relevância para todas as empresas. Sabe-se que qualquer empreendimento na atualidade está fadado de enfrentar riscos e com algumas ferramentas operacionais poderá dirimi-los auxiliando o administrador na tomada de decisões. Evidenciando a importância do planejamento estratégico e suas práticas no mercado, pesquisar a forma mais viável de criar, aplicar e manter um planejamento para auxiliar gestores de empresas.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a importância da gestão estratégica de serviços nas empresas. Já os objetivos específicos são: identificar modelos que expressem uma forma de avaliar a percepção quanto a gestão estratégica; entender a importância da gestão estratégica como o fortalecimento da cadeia de valor e desenvolvimento das empresas; entender a gestão estratégica como ferramenta para alcançar vantagem competitiva e lucratividade nas empresas.

Assim, este estudo se justifica pelo fato de ser relevante a gestão estratégica para todas as empresas. O planejamento estratégico é uma diretriz que ajuda a

empresa a desenvolver e manter uma vantagem competitiva superior a de seus concorrentes no mercado. Um bom posicionamento estratégico contribui para um desempenho, para nortear decisões. Faz-se relevante estudos onde o gestor prevê o futuro da empresa, em relação á longo prazo. De uma forma simples e eficaz em que consiste em saber o que será executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta sobretudo nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário tomar em todas as áreas onde precisa enfatizar como e quando as decisões devem ser tomadas. A partir de tal justificativa pode-se aqui utilizar como questão norteadora a seguinte: Qual a importância da gestão estratégica de serviços nas empresas?

A metodologia utilizada nesta pesquisa é a de revisão de literatura, visto que se buscou por meio de livros e artigos de diversos autores responder ao objetivo geral aqui proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão estratégica

De acordo com Lacombe (2003), o planejamento é um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado. É o ato de tomar decisões por antecipação aos acontecimentos de fatos reais, e isso envolve a opção entre várias alternativas de ações possíveis, que aos gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

Para Tavares (2000), o planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano. É a destinação de recursos avaliados que visa atingir determinados objetivos a curto, médio e longos prazos num ambiente altamente competitivo e dinâmico. É o resultado de um processo contínuo realizado pelos dirigentes de uma empresa. Possibilita perceber a realidade, avaliando caminhos, construindo um referencial futuro e estruturando o caminho a ser percorrido.

Para Tavares (2000), para um bom planejamento é preciso definir clara e objetivamente o que se deseja alcançar, tentando prever o que vai ocorrer no futuro, para que o empresário possa estar preparado para agir de forma que não se depare com surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. Trata-se de uma função gerencial básica que for desempenhada com habilidade vai determinar o sucesso da empresa. Sabe-se que qualquer empreendimento na atualidade poderá dirimi-los auxiliando o administrado na tomada de decisões.

Segundo Oliveira (1995), a falta de planejamento pode prejudicar pequenas empresas, portanto é necessário que esses planos sejam seguidos, concentrando esforços e com fixação de uma visão do futuro, pois são de grande influência na existência dessas empresas, que apostam nestes procedimentos como condição para sua sobrevivência, crescimento e continuidade.

Conforme Porter (2004), o planejamento não se resume as previsões e projeções de vendas, de produção e finanças e, nem á preparação de orçamentos. É um processo de reflexão que leva á tomada de decisões sobre o que é desejado que aconteça no futuro.

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para empresa e suas diversas unidades (TAVARES, 2000).

Quase todas as organizações, de acordo com Pelissari (2007), em maior ou menor grau, produzem ou fornecem um composto de bens e serviços oferecido ao cliente. Empresas tipicamente industriais possuem serviços internos que irão dar suporte às funções de manufatura, como por exemplo, manutenção, serviços de alimentação coletiva e segurança industrial. Grande parte dos serviços internos tem sido terceirizada, a fim de concentrar recursos no foco principal da organização. As indústrias também podem ter serviços externos que são oferecidos ao cliente final, tais como assistência técnica e distribuição física de produtos.

A qualidade em serviços tem a ver com pessoas. Instalações, processos internos e bens facilitadores também são essenciais. A excelência na qualidade de produtos e prestação de serviços de uma empresa é um todo, porém, o fator humano se sobressai. Qualidade em serviços significa qualidade em gestão de pessoas.

Conforme Pelissari (2007), administrar as operações de serviços pode agregar valor ao que o cliente percebe do serviço. O autor afirma também que não adianta, também, ter uma boa equipe de profissionais se os processos são lentos e atrapalham a empresa em termos de velocidade, flexibilidade, custo e qualidade, que são instrumentos de vantagem competitiva. Os funcionários terão maior oportunidade de colocar seu talento em prática quando os processos internos são eficientes.

Ambientes de pouco reconhecimento ou que não apresentam boas condições de trabalho serão uma fonte pobre de estímulos à motivação pessoal e ao comprometimento com os objetivos da empresa. A responsabilidade dos profissionais de serviço, especialmente os de *front-office*, é grande, justificado assim, que a empresa reconheça e demonstre que os valoriza.

Esse processo pode ser feito através de gestão participativa, remuneração variável, oportunidades de ascensão profissional, programas de qualidade de vida no trabalho, dentre outros. Deve-se ouvir as pessoas que fazem parte da organização, pois suas críticas e sugestões podem ser oportunidades de melhoria do negócio, como também se deve ouvir o cliente em função dos subsídios que uma reclamação pode dar ao gestor, como reforça Pelissari (2007).

Segurança, remuneração e benefícios são relevantes, contudo, boa remuneração por si só não é garantia de satisfação e comprometimento do colaborador, apesar de ser uma das formas de reconhecimento profissional. Estar encantado com o que se faz é, em longo prazo, até mais significativo para esse profissional e mesmo para o cliente, pois este percebe quando está sendo atendido por alguém que gosta do que faz e passa até a ter maior confiança no que o mesmo está a lhe oferecer.

As empresas prestadoras de serviços por sua vez, possuem produtos que podem ser ou não oferecidos aos seus clientes. Algumas empresas de serviços utilizam materiais que são consumíveis no processo de prestação do serviço (material de limpeza em hotéis, seringas em laboratórios de análises clínicas, e outros), mas não fazem parte do serviço oferecido ao cliente.

Uma empresa que possui sua pós-venda eficaz, conseqüentemente agradecerá seus clientes, visto que muitas vezes a garantia oferecida por essas empresas para seus produtos e serviços podem não ocorrer de forma eficiente do ponto de vista do consumidor.

De acordo com Drucker (1998), a estratégia nasceu dos gregos que a conceituavam como um conjunto de manobras, ou um esquema utilizado para obter vantagens sobre um inimigo em combate. Com isso, o seu caráter extensivo a distinguia da tática que se referia a ações específicas limitadas. Assim, a sua origem vem da ação militar em tempos de guerra.

Seguindo os pensamentos de Tzu (2006):

Muita estratégia sobrepõe-se a pouca estratégia, e por isso os que não têm nenhuma estratégia só podem ser derrotados. Daí dizer-se que os guerreiros vitoriosos vencem primeiro e só depois vão para a guerra, ao passo que guerreiros derrotados antes vão para a guerra e daí tentam vencer (TZU,2006,p.66).

Conforme Mintzberg (2003), em meados dos anos 1960, foi feita uma adaptação das ideias de estratégia, passando de estratégias militares para o meio das organizações, tendo em vista o crescimento planejado e organizado das empresas, visando sempre um maior lucro e estabelecimento dentro do mercado econômico.

A partir da década de 1960, de acordo com Pelissari (2007), a estratégia passa a ser algo fundamental dentro da organização, pois a mesma ganha *status* disciplinares, trazendo bons resultados para a organização.

Para Mintzberg (2003), o termo estratégia representa uma série de definições. Esses autores tendem a apresentá-lo como planos para que a administração da organização leve a empresa a resultados satisfatórios, de acordo com os objetivos previamente programados por essas empresas, visto que, em diversas situações a prática do planejamento estratégico concretiza-se através de um plano consistente ao longo do tempo. Os autores ainda acrescentam as estratégias deliberadas que seriam as intenções plenamente realizadas, as estratégias irrealizadas e as estratégias emergentes, entendidas como um padrão realizado que não era expressamente pretendido.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples – ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais (PORTER, 1996, p.63).

Sem poder deixar de lado a relação existente entre oportunidades e a capacidade das organizações em favorecer seus próprios interesses, sabe-se da importância que cada organização emprega em suas estratégias de crescimento, mesmo assim, muitas vezes ainda são encontradas falhas dentro da formulação de suas estratégias (MINTZBERG, 2003).

Destaca Sousa; Monteiro (2015), que no processo de troca de ideias e análise, um relevante ponto a ser observado é o equilíbrio entre a criatividade e a parte comercial. Ou seja, a criatividade precisa ser estimulada, mas sem perder de vista a necessidade das vendas, pois sem esta não haverá recursos nem para dar vazão à criatividade, nem para a inovação na empresa. Faz-se necessário

considerar que a inovação deve ser encarada como investimento, como parte do faturamento, mesmo que mínima e precisa ser reservada para gerar produtos e serviços inovadores a fim de garantir a sobrevivência da empresa a longo prazo.

O grupo gestor também deve se preocupar com a estrutura organizacional que facilite e estimule a comunicação, ou seja, a troca de informações e conhecimento, uma vez que as informações, quando tratadas adequadamente, tornam-se conhecimento e este, quando devidamente utilizado, transforma-se em inovação e produtos e processos, com menciona Runco (2009).

Nesse sentido, Trías de Bes; Kotler (2011) afirmam que a identificação de indivíduos-chave auxilia a disseminação dos conceitos e das práticas de gestão da empresa, muitas vezes por meio de demonstrações (mostrar o que dá certo e os resultados). Normalmente, esses indivíduos apresentam os exemplos de sucesso e colocam em prática o que observam.

É possível afirmar que apenas ser criativo e ter um outro *insight* momentâneo não garante a implementação de produto ou serviço, segundo Trías de Bes; Kotler (2011). É preciso ser criativo e ter ideias ao longo do tempo, de forma contínua e sistemática e explorá-las na medida em que for necessário. Para tanto, além de conhecer bem seu mercado, diminuindo os riscos, a empresa pode, inicialmente, focar na gestão incremental, o que ajudará a ganhar confiança, ou ainda iniciar pela melhoria contínua, aplicando os princípios advindos da área da qualidade, por exemplo. Essa, por sinal, é uma escolha importante para a implantação da gestão nas empresas.

Acredita-se que, seja qual for a opção da empresa, além das premissas apresentadas, é necessário sistematizar e gerenciar o processo da gestão, e para isso o auto-diagnóstico é o primeiro passo. A gestão estratégica de serviços deve ser introduzida na empresa, ou seja, desde a produção até o marketing, passando pela logística, e assim por diante, e não apenas como uma vertente sofisticada atrelada à tecnologia.

Acredita-se que os colaboradores podem contribuir com ideias individuais ou coletivas, pois como apresentam estudos recentes sobre o tema, boa parte das inovações não necessita de tecnologia de ponta e pode advir de pesquisa na fronteira do conhecimento tecnológico. Esta pode também resultar da utilização e/ou combinação de conhecimentos e tecnologias já existentes. Portanto, a

aprendizagem e consolidação da gestão da inovação ocorrem por meio de um sistemático e contínuo processo de experimentação.

Observa-se que, existe uma grande evidência da relação entre planejamento e os resultados da gestão estratégica, sabendo que o planejamento não é fácil. O planejamento é o primeiro fator na gestão e permite alinhar as iniciativas como a estratégia empresarial, alocar recursos financeiros de forma eficiente e alimentar o fluxo do processo de inovação de modo ordenado.

Entretanto, existem muitos autores, como Cruz (2011), Adner (2006) e Runco (2009), que afirmam que o planejamento deve ser de responsabilidade do gestor da empresa, entendendo-se assim que essa estratégia é alcançada nas grandes empresas. Na ausência de alguém diretamente responsável pela inovação, a alta direção deve assumir o comando desse planejamento, pois é uma área estratégica e fundamental para a sobrevivência de qualquer organização.

Na visão de Scherer; Carlomagno (2009), ao mencionar os ativadores, a gestão estratégica não funciona de modo autônomo, independentemente do resto da gestão e deve estar de acordo com a estratégia corporativa e, conseqüentemente, resultada dela.

Com isso, para alguns especialistas, tal dependência pode impedir a emergência de inovações disruptivas ou restringir a quantidade de oportunidades. Seu fundamento lógico é que diversas inovações disruptivas não resultam de um objetivo, mas de uma descoberta ou ideia, e, portanto, a ideia obriga a empresa a revisar ou redefinir sua missão, seus objetivos e suas estratégias. A conclusão dos autores é que a descoberta pode chegar antes da estratégia.

Percebe-se que um diagnóstico dos negócios empresariais é uma análise geral das diversas forças envolvidas e que determinam o atual status de uma empresa, e assim o seu futuro. O diagnóstico tem o objetivo de identificar o que tornou a empresa bem-sucedida até o momento, e o que deve ser modificado para manter esse sucesso a longo prazo. O comprometimento gerencial e as oportunidades de crescimento dependerão desse diagnóstico.

Salienta-se que essa ferramenta é utilizada para formular objetivos e estratégias corporativas, a partir dos quais surgirão outros objetivos e estratégias em áreas funcionais e unidades de negócios, bem como os critérios e os processos para a tomada de decisão.

Contudo, também se precisa levar em consideração as palavras de Trías de Bes; Kotler (2011) ao planejar a inovação, pois percebe-se que isso significa um investimento em tempo para produzir novas possibilidades. Reforça-se que as tarefas duplas de inovar e planejar não são incompatíveis. Segundo esses autores, a inovação também é uma área funcional e, desse modo, deve perseguir sua parcela correspondente de objetivos empresariais.

Levando em consideração a missão, a abordagem se torna diferente, pois a missão da empresa é muito mais uma carta aberta de intenções, que abrange diversas possibilidades estratégicas. O modo pelo qual o gestor assegura que a estratégia empresarial corresponde à missão da empresa é sinalizando limites para a inovação entre os mercados e as regiões onde a empresa deseja concorrer e aqueles que ela excluiu.

Nesse contexto, os objetivos da gestão estratégica abrangem tudo aquilo que a empresa procura cumprir com o lançamento de novos produtos, a melhoria do processo, um novo modelo de negócios ou o ingresso em novos mercados, isto é, com todas aquelas implicações de uma mudança substancial no *status quo*.

Na visão de Runco (2009), a definição de objetivos foi um assunto muito observado e, empiricamente, revelou-se que, quanto mais específicos os objetivos, mais as pessoas tendem a satisfazê-los. Os indicadores de gestão são muito concretos e objetivos e por isso estão intimamente ligados à definição de objetivos.

A forma mais eficiente de assegurar que as propostas e ideias de projetos apresentados sejam consistentes com os objetivos da gestão estratégica é utilizar as diretrizes de inovação, visto que, as diretrizes fornecem um arcabouço para todas as inovações que serão consideradas. Unir os objetivos com os indicadores não significa necessariamente que os objetivos de inovação devem ser quantitativos. Os objetivos qualitativos de inovação também são perfeitamente válidos. O modo comum de proceder é primeiro qualificar e depois quantificar.

Seguindo tal entendimento, Sousa; Monteiro (2015) expõem que, os objetivos da gestão são especificados conforme dois horizontes de tempo: um de curto prazo e um de médio a longo prazo. Exceto para alguns setores muito específicos, em que os desenvolvimentos tecnológicos requerem muitos anos, os objetivos para prazos superiores há cinco anos não são fixados.

Alguns objetivos podem ser definidos como de longo prazo, mas, em geral, balizas específicas são fixadas em três a cinco anos para chegar mais perto do

objetivo final, visto que o prazo é também fixado por meio da estratégia de inovação e alocação de recursos.

Nesse sentido, Runco (2009) esclarece o que diz respeito à forma de concorrência e Sousa; Monteiro (2015) enfatizam acerca das estratégias de ataque de duas maneiras: jogando para não perder e jogando para ganhar. No primeiro caso, a prioridade é minimizar as perdas, isto é, uma estratégia defensiva com inovações marginais.

Diversas empresas concentram-se muito no curto prazo e, por isso, arriscam-se a perder no longo prazo. As empresas reativas consideram que o ambiente determina as possibilidades estratégicas e que seu dever é saber como se adaptar às mudanças. Observa-se que tais empresas agem depois que as mudanças acontecem no mercado.

As empresas proativas, em vez disso, procuram moldar o mercado de acordo com os próprios interesses. Em vez de serem as principais concorrentes no *status quo*, preferem mudar as regras, atuando preventivamente. Essas empresas com uma estratégia proativa estão dispostas a assumir riscos e cometer erros, e assim, demonstram possuem uma grande capacidade de gestão.

Segundo Trías de Bes; Kotler (2011) pode-se aqui fazer uma análise acerca da programação e alocação de recursos visto que a gestão estratégica também deve definir, com base no orçamento total de cada setor, a parcela de recursos financeiros a ser investida em cada tipo e nível de processo.

A alocação do orçamento será utilizada como guia para a aprovação do projeto, quando for o momento de implantar a estratégia. É melhor alocar um total inicial mesmo se ele for somente indicativo, de dinheiro e pessoas que a gerência utilizará para atender os objetivos definidos (TRÍAS DE BES; KOTLER, 2011).

Revela-se que em algumas empresas, as ideias e propostas devem ser analisadas para assegurar que estejam alinhadas com a missão, os objetivos e a estratégia empresarial, e que reflitam os objetivos da gestão. Se uma proposta estiver fora de alinhamento com os objetivos, a estratégia ou a missão da empresa, ou não atender aos requisitos especificados pela gerência, pode-se considerá-la inadequada, menciona Trías de Bes; Kotler (2011). Tais ideias inapropriadas podem ser divididas em dois tipos.

2.2 Inovação

Estatísticas sobre inovação tecnológica se tornaram disponíveis somente a partir dos anos 1960, quando foi elaborado o Manual Frascati por iniciativa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esse manual consolidou conceitos e definições sobre as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e permitiu a criação de sistemas indicadores de esforço e desempenho tecnológico (TAVARES, 2000).

Atualmente a principal referência conceitual e metodológica de tecnologia e inovação é o Manual de Oslo. Um documento também desenvolvido pela OCDE para ampliar a abrangência do Manual Frascati que se restringia a monitorar as atividades de P&D. De acordo com o Manual de Oslo, as inovações podem ser classificadas quanto ao seu foco em inovações de produto, de processo e organizacionais.

As inovações de produtos referem-se à introdução de produtos tecnologicamente novos cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos. Já as inovações de processo, referem-se às formas de operação tecnologicamente novas ou substancialmente aprimoradas. As inovações organizacionais, por sua vez referem-se a mudanças que ocorrem na estrutura gerencial da empresa (OCDE, 2000).

A terceira edição do Manual Oslo define inovação como “melhoria significativa ou a confecção de um novo produto, processo ou serviço, de um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas dos negócios, na organização do trabalho ou nas relações externas”, abrangendo um enorme espectro de atividades, muito além de pesquisa e desenvolvimento (P&D) (OCDE, 2000).

Esta definição, que o Manual de Oslo atribui à inovação, foi adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae como referência para sua atuação. Destaca-se, no entanto, que o Manual de Oslo não considera inovações tecnológicas as mudanças em produtos que apenas dão maior satisfação ao cliente, em decorrência da subjetividade, porém tais mudanças são relevantes nos ambientes de pequenos empreendimentos.

No Brasil, os avanços da Lei nº 10.973 – Lei da Inovação, de dezembro de 2004, define: “Inovação diz respeito à introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou

serviços”, tendo o Manual de Oslo como documento-base para a pesquisa industrial sobre inovação tecnológica. A Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cada dois anos, desde 2000, é a principal referência de medida direta da inovação tecnológica no país.

Nesse sentido, os investimentos em inovação estão cada vez mais estratégicos, na disputa por espaço em mercados de muita concorrência e são, na atualidade, imprescindíveis para o desenvolvimento de qualquer economia, quer seja nacional, regional ou local. Entende-se, no entanto, que tais estratégias são relevantes para uma adoção da inovação como continuidade do processo, uma rotina pela empresa que a identifica como inovadora, renovando-se permanentemente para manter para si a preferência dos seus clientes, que certamente oscilará entre as ofertas dos diversos concorrentes.

Para melhor compreender o atual modelo de inovação junto às organizações, é preciso observar a sua evolução histórica, fazendo-se necessário retomar ao economista austríaco Joseph Schumpeter, que em seu livro “A Teoria do Desenvolvimento Econômico” descreve a inovação da seguinte forma:

O lançamento de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento de matérias primas ou de bens semi-faturados; uma nova forma de organização industrial (SCHUMPETER, 1985, p.66).

Assim, desde os estudos de Schumpeter (1985), a inovação é vista como fonte fundamental para a geração de vantagem competitiva, desenvolvimento econômico e mudanças na sociedade. Furquim (2011) retoma o conceito de Schumpeter e refere-se à inovação como resultado dos processos de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas de organizações.

Outra definição que pode ser destacada nos estudos sobre o tema, é a inovação como o ato de aplicar recursos às novas capacidades e, assim, gerar riqueza, sendo a inovação um instrumento específico do empreendedor, segundo Drucker (1998). Silva; Rachid (2003) complementam ao comentar que a inovação é a aplicação de ações modestas ou revolucionárias, que surgem como uma novidade

para a empresa e para o mercado, ações essas que, quando aplicadas, trazem resultados econômicos para a organização.

A inovação, seja ela de produto, de processo produtivo ou de sistema de gestão, é uma resposta adaptativa, um comportamento que poderá fazer sentido para as pessoas envolvidas no contexto organizacional, acrescenta Furquim (2011). Assim, uma vez que inovar é um comportamento, é preciso desmistificar a compreensão de inovação pelos empresários para sensibilizá-los sobre a sua importância no mercado, promovendo, assim, a mudança cultural necessária na visão de seus negócios.

O modelo de inovação atual corresponde a um modelo de sistemas abertos e integrados em rede, como apresenta Furquim (2011). A tendência é que as equipes de pesquisa & desenvolvimento (P&D) trabalhem integradamente e realizem ações colaborativas entre diversos agentes, tanto no sentido vertical da cadeia quanto no sentido horizontal (entre empresas de um mesmo segmento).

Dessa maneira, o resultado da inovação passa a ser uma ação conjunta e cooperada entre diversos atores internos e externos à organização, como empresas, fornecedores, clientes, além de outras instituições de caráter público ou privado (RUNCO, 2009).

Para Pelissari (2007), a inovação envolve mudanças (de pequenas melhorias a revoluções de longo alcance) e denomina os pólos deste espectro de inovação adaptativa e de inovação transformadora. Observa-se o perfil das empresas inovadoras, dos estilos bem sucedidos de inovação, da interação entre líderes e seguidores a fim de despertar a inovação e, ainda aborda a gestão de ideias e do clima estimulador da inovação a partir dos traços pessoais dos líderes de empresas com sucesso e diferencial competitivo.

A inovação, lado a lado com a produtividade e competitividade tem sido considerada, conforme Runco (2009) como um fator de desenvolvimento econômico, mas que deve ser relativizado para desmistificar a ideia de que só através da inovação a empresa poderá ter sucesso. Faz sentido a empresa inovar quando os seus produtos, serviços, processos ou tecnologia atuais não respondem às exigências da organização ou do seu mercado. No entanto, inovar por inovar pode conduzir uma organização bem sucedida ao fracasso.

A seguir, a Figura 1 mostra o que é inovação, a perspectiva de novas ideias e também o resultado esperado, ou seja, entende-se como inovação a transformação de novas ideias em resultado.

Figura 1: O que é inovação?



Fonte: Sousa; Monteiro (2015).

Como se constata, o campo teórico e metodológico sobre o tema varia, como referem Sousa; Monteiro (2015), no entanto, percebe-se que a inovação, no nível organizacional, deve levar em conta também a liderança, a estratégia, a estrutura, a cultura, a comunicação e as práticas de gestão dos recursos humanos. Tais temas são recorrentes no estudo da inovação e aparecem no decorrer do nosso trabalho como destaques considerados como vantagens competitivas nas organizações de sucesso.

2.3 Organizações inovadoras

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2000) estabelece uma correlação entre o capital social e o desenvolvimento, considerando a inovação como um dos passos para o desenvolvimento, pois afirma que o conhecimento é fator de riqueza, o motor do desenvolvimento econômico na sociedade contemporânea. Nesse sentido, a inovação é o resultado de investimentos em gestão do conhecimento, sendo esse o fator chave da inovação e do empreendedorismo, como também do desenvolvimento organizacional.

Retomando os conceitos de Schumpeter (1985), inovar produz tanto desequilíbrio quanto desenvolvimento (diferente de crescimento econômico enquanto mero aumento do capital), numa situação específica em que a competição moderna entre os capitalistas não se dá por meio do preço, mas sim da tecnologia:

De tempos em tempos, a vida econômica apresenta mudanças no sentido de romper com os limites tradicionais até então estabelecidos de produção e comercialização de bens, impondo uma nova forma que futuramente se consubstanciará em uma nova tradição. As mudanças contínuas de transformação de uma lojinha em loja de departamentos estão dentro da análise estática, porque descrevem um processo de expansão linear, de adaptação oferta/demanda. Mas, e as mudanças descontínuas, não tradicionais, como explicá-las? (SCHUMPETER, 1985 p. 91).

Segundo Schumpeter (1985), dada a situação da concorrência, há uma diferença entre o capitalista e o empreendedor: o capitalista se adapta (constantemente) e o empreendedor inova. Inovar, a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território onde o empreendedor atua, trazendo com isso um novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo, descrito pela teoria econômica neoclássica.

Inovar é sustentar uma condição de risco e dependência entre diferentes atores e não pode ocorrer sem provocar mudanças nos canais de rotina econômica. O empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico, quais sejam: introdução de um novo bem; de um novo método de produção; abertura de um novo mercado e conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou bens semimanufaturados e constituição ou fragmentação de posição de monopólio (SCHUMPETER, 1985, p. 49).

Sobre isso, a inovação se apresenta de forma relevante neste estudo, pois, de um lado, a racionalidade econômica é fruto de um longo processo de

institucionalização, e de outro, o capital por ela formado está atrelado ao tecido social construído. Trata-se de um processo sociocultural, que se expande e avança sobre a sociedade, de modo a influenciá-la no sentido da ação empreendedora. Portanto, quaisquer dessas dimensões são concebidas como processos sociais.

Uma organização que assume a liderança em uma determinada meta de desenvolvimento e coordena a cooperação entre um grupo de organizações para concretizar essa meta é uma líder importante no processo de interação e de inovação. Assim, o critério para o sucesso não é apenas a habilidade de criar, mas a habilidade de gerar, no longo prazo, *clusters* adicionais conforme sucessos iniciais.

O conceito de ambientes de inovação é abrangente, sendo que o referencial teórico sobre essa questão define diferentes termos associados a *habitats* de inovação, *clusters*, arranjos produtivos ou pólos de inovação regional, parques tecnológicos, incubadoras, universidades, centros de inovação ou condomínios empresariais (ADNER, 2006).

O principal objetivo das relações entre as organizações é a organização líder, que, segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI (2007) favorece a inovação com as seguintes ações:

- a) estimular e gerenciar o fluxo de conhecimentos e de tecnologias entre universidades, instituições de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), empresas e mercados;
- b) facilitar a criação e o crescimento de empresas de base tecnológica por meio da incubação e da geração de *spin-offs*;
- c) fornecer outros serviços de valor agregado, como: espaços e serviços de apoio administrativo, apoio à gestão estratégica do negócio, serviços de capacitação, acesso ao financiamento, capital semente e de risco (*venture capital*), consultoria em propriedade intelectual, laboratórios e incubação de empresas.

Diante desses fatos, observa-se que as empresas inovadoras estão compreendidas em rede, que geram laços de realimentação e adquirem a capacidade de se auto-regular. Outra concepção é a sua diferenciação em relação à

hierarquia. A capacidade de operar sem hierarquia parece ser assim, uma das mais relevantes propriedades distintivas da rede, que tem como característica organizacional a horizontalidade.

A horizontalidade é um aspecto decisivo quando se considera a rede como um padrão organizativo e um modo de operação de caráter emancipatório. Outra característica derivada da horizontalidade e, portanto, da ausência de hierarquia, é a sua não centralidade: na morfologia de uma rede, não há centro.

Stewart (2002) ressalta que, apesar das organizações necessitarem sempre mais do conhecimento, da *expertise* e criatividade de seus colaboradores como fonte de inovação e renovação, esses bens intelectuais não são gerenciados adequadamente pelas empresas. Sendo assim, seu pleno potencial muitas vezes é desperdiçado.

Por outro lado, observa-se que os atores interligados estão mais fortalecidos para enfrentar determinados desafios da inovação. Nesse aspecto, ainda que a maioria dos gestores reconheça que o capital social gerado nesses ambientes possa se tornar um ativo intangível estratégico para alavancar a capacidade de inovação da organização, poucas ações são implementadas no sentido de administrar esse recurso de modo a gerar inovações.

As interdependências intersetoriais têm como base complexa industriais regionalmente localizada, concentrando-se em torno de adotar novos processos produtivos, bem como configurações organizacionais e institucionais inovadoras (SANTOS, 2002).

Entretanto, os ambientes só têm sucesso se seus diferentes elementos mantiverem entre si uma coerência interna. Essa coerência depende do grau de cooperação que os atores manifestam na realização de novos projetos e novos objetivos. Também é necessário que eles tenham uma visão comum do futuro, em particular, que suas antecipações os levem a agir de comum acordo. Esses elementos compõem, da mesma maneira, os construtos teóricos do capital social.

2.4 Avaliação estratégica de desempenho

De acordo com Bruni (2014), o estudo da avaliação estratégica de desempenho é fundamental, quer para projetos relativos à criação de uma nova empresa, quer para projetos na perspectiva de uma empresa já em atividade e que

necessite de avaliar a valia de um eventual projeto de investimento a realizar e qual o seu impacto na empresa. A implementação de um projeto de investimento, implica uma profunda análise de mercado, da empresa, do produto/serviço e de um rigoroso plano de negócios, que suporte a viabilidade do investimento. O estudo avaliação estratégica tem como objetivo ajudar o gestor a avaliar o plano de investimento a ser realizado, demonstrando a viabilidade ou inviabilidade do projeto.

As empresas mais formais (e mais organizadas) têm no seu processo de planejamento a forma como envolver a equipe nos objetivos. Geralmente, planos estratégicos e orçamentários são desenvolvidos ao final de cada ano, com a definição de metas e planos de ação para o exercício seguinte.

Segundo Assaf Neto (2012) considera-se recomendável para a implementação do estudo da avaliação estratégica de desempenho, a existência de fatores associados a um processo de planejamento (objetivo e metas) minimamente estabelecidos. Esta "exigência" decorre da necessidade de se ter um conjunto de propósitos, formais ou não, porém explícitos, a partir dos quais serão estabelecidos padrões de desempenho. A inexistência de padrões de desempenho econômico-financeiro tem como resultado a impossibilidade de aferição dos resultados, além de tornar o instrumento de avaliação em algo estéril e sem consequências.

Para Fávero *et al.* (2009), a avaliação de metas de desempenho constitui-se, efetivamente, numa intervenção estratégica, em contraposição à visão simplista de controle. Um aspecto inerente ao instrumento proposto é a adoção de critérios objetivos em termos de avaliação das metas de desempenho, fugindo-se do viés comportamental que permeia os modelos utilizados pelos sistemas organizacionais. Portanto, é necessário ter noção do impacto que os processos proporcionam nos resultados esperados pela organização. A partir dessas definições, verifica-se como se comporta cada atividade associada aos referidos processos e como ocorre a utilização dos recursos disponibilizados.

Buscar a eliminação de tempos ociosos, objetivando a eliminação do que se denominou porosidade no trabalho, esses são alguns dos diferenciais que fazem uma organização chegar ao sucesso. A partir daí, inicia-se a divisão do trabalho, baseado na cronometria, na departamentalização, na normatização e na distribuição de deveres.

Com a alta competitividade entre as organizações surge aí a necessidade de se conseguir um melhor aproveitamento de metas, no sentido de oferecer meios

para otimizar a gestão. O maior desafio no processo de desenvolvimento das metas a serem empregadas nas organizações é comunicar idéias e propor mudanças que sejam úteis para o presente e o futuro. Um presente de enormes transformações, de rapidez, de grande quantidade de informações disponíveis, de conceitos novos e grandes expectativas.

Segundo a idéia de gestão de Lawler (2000), os seis princípios que propiciam a construção de organizações de alto desempenho são:

- Os modelos de gestão horizontais são fontes de vantagens competitivas;
- O controle hierárquico deve ser substituído pelo envolvimento;
- Todas as pessoas devem agregar valor;
- Deve-se colocar o foco nos processos e não nas funções hierarquizadas;
- Os modelos organizacionais devem manter o foco em produtos e clientes;
- A liderança compartilhada constitui-se em fonte de vantagem competitiva.

Tais princípios sustentam práticas de gestão centradas no envolvimento de todos na busca da excelência no desempenho. Para que uma empresa consiga alcançar grande efetividade, é preciso que ocorra alinhamento da estratégia com os objetivos, metas, estruturas, processos e práticas de gestão de pessoas.

Lawler (2000) destaca características presentes em organizações de alto desempenho relacionadas ao gerenciamento dos resultados. São elas:

- sistemas de desempenho de modo que valorize o esforço coletivo;
- objetivos de desempenho coletivos definidos e medidos com base no consenso;
- verificação do grau de contribuição dos indivíduos aos objetivos da equipe, bem como da equipe aos resultados organizacionais;
- retorno do desempenho oportuno e compartilhado com a equipe;
- recompensas que estimulam o desenvolvimento de competências, o comportamento cooperativo e auto-gerenciado e as contribuições para o negócio;
- estímulo ao movimento horizontal e à qualificação multifuncional; e
- busca do envolvimento empregatício.

As organizações de alto desempenho precisam planejar sua transformação por meio das pessoas. Considerando que os obstáculos evidenciam aspectos

culturais que dificultam avanços em práticas da gestão do desempenho, o delineamento de estratégias é passo fundamental para a transformação de culturas tradicionais. Assim, ao planejar resultados, ou seja, desempenho desejado é preciso superar os principais obstáculos que foram apontados por Souza (2002):

- falta de conhecimento do cenário empresarial;
- falta de clareza quanto às necessidades do negócio;
- ausência de foco no cliente;
- ausência de processo de planejamento estratégico integrado;
- ausência de cultura de gerenciamento por meio de metas;
- incompetência gerencial para definir, delegar e negociar metas;
- deficiências na comunicação interpessoal;
- falta de credibilidade no processo e na liderança;
- ausência de transparência;
- presença de sentimentos de medo (de mudar, de errar, de aceitar níveis crescentes de desafios profissionais).
- Não inclusão das pessoas no processo decisório.

Segundo Matias (2009), um dos conceitos mais importantes tomados por alguns gestores é o de que o estudo da avaliação estratégica de desempenho é imprescindível, e que se deve focar nos resultados e não nas atividades exercidas. Objetivos que não são específicos e claros tendem a não obter performances relevantes numa empresa. Sem um objetivo específico a empresa e os colaboradores não conseguem chegar a um foco de sucesso em suas realizações.

2.5 Gestão estratégica de serviços

De acordo com Chiavenato (2005), o processo de vendas é conhecido como sendo uma ferramenta importante para a empresa, acoplada com a propaganda, promoção de venda, *merchandising* e relações públicas. A venda por si só é verificada como uma comunicação direta dirigida a um grupo de clientes.

Atualmente, para a empresa acompanhar as mudanças de comportamento do seu público alvo e das evoluções tecnológicas, o profissional em vendas necessita estar incorporado neste processo de transições sociais e de mercado da empresa.

No que tange a diversidade de produtos, negócios e público, a atitude estratégica de administração de vendas e dos vendedores deve desdobrar o esforço anterior efetuado pela estratégia de *marketing* focada em cada tipo de produto e mercado. A organização de vendas deve definir o tamanho da força de vendas, determinando locais e atendendo cada tipo de mercado, seja grande, médio ou pequeno.

De acordo com Rebouças (2013), para cada segmento de mercado e tipo de negócio, a equipe de vendas é treinada e socializada com o local e o produto a ser ofertado. Um ótimo desempenho da equipe de vendedores é atingido através de programas motivacionais, que podem ser oferecidos através de prêmios, bonificações, comissões; além de técnicas de liderança e de marketing de incentivo que direcione o esforço dos vendedores.

Com isso, para se conseguir resultados positivos de vendas e/ou melhorá-los deve ser resultado de um monitoramento da gerência de vendas. Assim, no que diz respeito as quotas de previsão devem ser estipuladas dentro de uma análise de mercado real, estipular metas inatingíveis podem frustrar a frente de vendedores com metas impossíveis de serem alcançadas.

Com um relacionamento ativo, conveniente e assertivo na forma e no conteúdo, cria-se uma aproximação duradoura com o consumidor, podendo concretizar a tão sonhada lealdade à marca e levar à desejada monetização do relacionamento – o *step* da recorrência – a última etapa da *CX ladder*, que se retroalimenta facilmente com novas etapas de relevância, novos relacionamentos e novas recorrências, criando valor para o consumidor e para toda a vida (BONJORNIO, 2020, p. 63).

De acordo com Dantas (2007), uma das condições iniciais para compreender a satisfação dos clientes é tentar entender as suas necessidades. Se não se pode compreender as necessidades do cliente e de seus níveis de satisfação, não se poderá ser capaz de tomar as decisões comumente exigidas para iniciar as mudanças e melhorias em qualquer organização.

Como afirma Herrington (apud DANTAS, 2007), uma iniciativa de qualidade que não esteja intrinsecamente ligada à satisfação do cliente está condenada ao fracasso. Quem decide o sucesso é o cliente e a recompensa final do sucesso são os ganhos. Muitos empresários simplificam excessivamente o conceito de satisfação do cliente. Há uma tendência em visualizar o cliente médio como o que quer somente uma ou algumas poucas coisas. Isso parece lógico, a partir de duas perspectivas: a primeira é que cada empresário pode ter numerosos clientes e que

cada um desses clientes, em determinado momento, tem um nível único de satisfação individual. A segunda é que cada um desses níveis de satisfação do cliente muda com o tempo. A satisfação do cliente, então, é um objetivo complexo, que muda constantemente. Portanto, todo processo destinado a determinar a satisfação do cliente deve poder detectar tanto essa complexidade quanto o ritmo da mudança.

De acordo com Bonjorno (2020), a experiência do consumidor tem se tornado cada vez mais importante para as marcas diferenciarem no cenário competitivo atual. Para criar essa diferenciação, o nível de serviço e a melhor interação com o consumidor nos múltiplos pontos de contato com a marca no pós-venda, são fundamentais para estimular a melhor percepção dos consumidores à marca e o alcance da tão desejada fidelização.

Dantas (2007) acredita que as necessidades deviam satisfazer-se segundo sequência fixa, que começava com as necessidades fisiológicas e terminava com as necessidades de auto-realização. Além disso, essas necessidades tinham que satisfazer-se cumulativamente. Então, se a motivação atual de uma pessoa é a satisfação de uma necessidade superior, como a de estima, por exemplo, as necessidades inferiores, como as fisiológicas, as de segurança e a de participação, já deveriam ter sido satisfeitas.

Priorize o que o consumidor deseja e seja rápido, empático, sem complicações e da forma mais eficiente possível. Explore os diferenciais das etapas de criação da relevância, relacionamento e recorrência, os 3Rs da *CX ladder* (BONJORNNO, 2020, p. 67).

A satisfação dos clientes está diretamente relacionada à hierarquia de suas necessidades, conforme evidências verificadas em estudos realizados pela *Eastman Chemical Company* (DANTAS, 2007). Nesses estudos, foi pedido aos clientes que indicassem quais eram suas necessidades mais importantes. Eles indicaram o seguinte *ranking* de necessidades, por ordem decrescente: qualidade do produto; uniformidade do produto; integridade do fornecedor; entrega correta; política de preços; capacidade para escutar; flexibilidade do fornecedor; continuidade; tempo de resposta à política de preços; segurança do produto; práticas de frete; práticas de crédito; reclamações/créditos; relações pessoais; conhecimento do produto;

capacitação; entrada do pedido; serviço técnico; supervisão do produto; e informação do fornecedor.

3 CONCLUSÃO

A gestão estratégica de serviços representa um importante instrumento de administração, pois quanto mais claramente definido o objetivo de uma empresa, melhor a sua eficiência no que concerne a sua atuação, posto que com ela se pode verificar a importância da definição de objetivos e metas para minimizar perdas para as empresas. Os gestores devem entender que esse instrumento poderá delinear o futuro almejado, pois as decisões estratégicas são incorporadas no dia a dia da empresa. Deve ser visto como um instrumento dinâmico que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação que a empresa deve seguir.

O planejamento estratégico deve ser entendido como um processo contínuo, onde os benefícios vão surgindo ao longo do tempo e de maneira racional e bem estrutura, pois suas decisões modelam suas opções no futuro, visto a sua importância para o mercado competitivo atual. Através do planejamento há uma integralização de empresa em seu ambiente, otimizando a relação, além de evitar que não haja prejuízo, pois sabe-se que muitos pequenos empresários não utilizam o planejamento em suas empresas, o que acaba acarretando consequência danosas principalmente em seus primeiros anos de vida.

Assim, é de grande importância para toda e qualquer empresa, onde a mesma deve envolver tanto a racionalidade objetiva quanto aos fatores individuais adaptativos do ambiente, minimizando a desarmonia existente entre a formulação e a implementação estratégica causada pela falta de alinhamento estratégico. Planejar é mais uma forma de minimizar as contingências acerca da empresa, atuando de maneira eficiente frente ao ambiente no qual elas estão inseridas.

As empresas e os profissionais devem entender que, para evitar prejuízo, é necessário ter como foco qualidade e produtividade, identificando os pontos de desperdício de tempo dentro da empresa, buscando soluções apropriadas aos principais problemas, possibilitando a otimização dos recursos de informação disponíveis e potencializar o seu tratamento e disseminação.

A gestão estratégica ajuda as empresas diretamente na tomada de decisão, no intuito de conduzir a organização a uma posição favorável no seu contexto de

mercado. Implica numa visão do futuro, através da qual a empresa analisa o segmento de sua atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e o serviço oferecidos, o valor a ser estipulado ao cliente, as vantagens a longo prazo e a lucratividade.

Conclui-se que, a gestão estratégica de serviços se torna necessária para identificar o que será necessário no futuro para que medidas que consomem um tempo maior possam ser iniciadas antes. Para que a mesma obtenha os resultados almejados é importante que a organização após a implementação faça uma análise dos resultados obtidos com o intuito de assegurar um funcionamento adequado, atingindo desta forma os objetivos propostos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADNER, R. **Match your innovation strategy to your innovation ecosystem.** Harvard Business Review, p. 1-11, 2006.

ARANTES, Nélío. **Sistemas de Gestão Empresarial.** São Paulo: Atlas, 1994.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BONJORNO, Rafael. **O pós-venda como um diferencial competitivo em CX.** In: Experiência do cliente: na teoria e muita prática. Rokkets Editora: São Paulo. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.973/2004** – Lei da Inovação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: abril de 2021.

BRUNI, Adriano Leal. **A análise contábil e financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Vendas:** uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CRUZ, Renato. **O desafio da inovação:** a revolução do conhecimento nas empresas brasileiras. São Paulo: Ed. SENAC. 2011.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado.** Tese de doutorado. 306 p. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

DRUCKER, P. F. **Administração para obter resultados.** São Paulo: Pioneira, 1998.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Modelagem multivariada para tomada de decisões.** Elsevier, Rio de Janeiro, 2009.

FURQUIM, Viviane D. **O papel das competências organizacionais na formulação da estratégia de gestão de pessoas em um empreendimento cooperativo**. 2011. 92f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33311/000789871.pdf?sequence=1>> Acesso em: março de 2021.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE F. J.M. Heilborn, GLJ. **Administração: princípio e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LAWLER, E. E.. **Rewarding excellence: paying strategies for the new economy**. San Francisco: Jossey-Brass. 2000.

MATIAS, A. B. **Análise financeira fundamentalista de empresas**. São Paulo: Atlas. (Série Finanças Corporativas) 2009.

MINTZBERG, H.. **O processo da administração estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados**. São Paulo: Bookman, 2003.

MOSINANN, Clara Pellegrinello; FISH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 1999.

NAKAGAWA, MASayuki; NAKAGAWA, Massayuki. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implantação**. São Paulo. 1995.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **A New Economy? The changing role of innovation and information technology and growth**. OCDE. 92 p. Paris-FR: 2000.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1995.

PELISSARI, Anderson Soncini. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências**

gerenciais. Tese de doutorado. 221 p. Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Santa Bárbara D'Oeste. 2007.

PORTER, Michael. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2004.

REBOUÇAS, Fernando. **Administração de Vendas.** 2013. Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao_/vendas/. Acesso em: junho de 2021.

RUNCO, Mark A. **Mapping dimensions os creativity in the life-space.** Creativity research journal. Vol. 21, Numbers 2-3, April-September, 2009.

SANTOS, D. **Dinâmicas territoriais de inovação no arco urbano do centro interior.** Dissertação de Doutorado. Aveiro: UA, 2002.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática:** como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas. 2009.

SCHUMPETER, Joseph. **O fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico.** In: A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1985.

SILVA, Marco A C; RACHID, Alessandra. A gestão por competências – um estudo inicial. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2003. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0113_1152.pdf> acesso em: março de 2021.

SOUSA, Fernando Cardoso de; MONTEIRO, Ileana Pardal. **Colaborar para inovar:** a inovação organizacional e social como resultado do processo de decisão. Lisboa: Edições Sílabo. 2015.

SOUZA, V. L. de. **Gestão do desempenho:** julgamento ou diálogo? Rio de Janeiro: FGV. 2002.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento**: o Capital Intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya. 2011.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Traduzido do chinês para o francês pelo padre Amiot em 1772 e traduzido do francês por Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* O processo de inteligência competitiva em organizações. **DataGramZero**. Rio de Janeiro, v. 4, n. 1-23, jun. 2003. Disponível em: [Http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm). Acesso em: abril de 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.