



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

LUCIANA ALVES ROSÁRIO

**COPRODUÇÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE  
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

Brasília – DF

2014

LUCIANA ALVES ROSÁRIO

**COPRODUÇÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE CONSULTORIA  
EMPRESARIAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Antônio  
Isidro da Silva Filho

Brasília – DF

2014

**LUCIANA ALVES ROSÁRIO**

**COPRODUÇÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE CONSULTORIA  
EMPRESARIAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão  
do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Luciana Alves Rosário**

Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho  
Professor-Orientador

Profa. Dra. Marina Figueiredo Moreira  
Professora-Examinadora

Profa. Msc. Sueli Menelau  
Professora-Examinadora

Brasília, 28 de novembro de 2014

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Ana Cristina e Pedro, por sempre me incentivarem e me apoiarem em minhas decisões, por me encorajarem a aceitar novos desafios e a dar o melhor de mim, acreditando em mim em todos os momentos, com conselhos sinceros e respeito. Agradeço também a toda a minha família, pois sempre acreditaram e, assim, me motivaram a dar mais esse passo em minha vida.

Agradeço também a meus amigos de longa data, Ananda, Marta e Lucas, por estarem sempre ao meu lado, não importando a distância, e àqueles com quem tive a oportunidade de conviver nesses quatro anos de graduação, vocês todos marcaram essa etapa de uma maneira muito especial e inesquecível. Agradeço ao Felipe, por ser um ombro amigo para o desabafo e uma ótima companhia para celebrar cada pequena conquista.

Agradeço ao professor Isidro pela oportunidade de orientação e por toda a dedicação, paciência e entusiasmo nesse projeto que me trouxe tantos desafios, aprendizado e satisfação. Agradeço também ao pessoal do grupo de pesquisa do qual tive a oportunidade de participar, os quais sempre me inspiraram com seus conhecimentos, envolvimento e comprometimento com seus respectivos trabalhos.

Agradeço à AD&M Consultoria Empresarial, não só pela oportunidade de tê-la como objeto de estudo desta pesquisa, mas como principal diferencial em minha formação no curso de Administração. Todos os momentos foram de grande aprendizado e me tornaram não só uma melhor profissional, mas uma pessoa melhor.

A todos que de alguma forma fizeram parte desse longo e desafiador projeto, meu muito obrigada!

## RESUMO

O presente estudo, de caráter exploratório-descritivo, teve como objetivo verificar a existência de relação entre a coprodução e a inovação em serviços em uma consultoria empresarial. Para tanto, foram mapeadas e estudadas as competências necessárias para que o cliente e o prestador do serviço construíssem uma solução viável e capaz de atender às necessidades da empresa. A partir deste levantamento, foram identificados também os mecanismos de coprodução utilizados pelo prestador para desenvolver no cliente as competências necessárias para a elaboração de tal solução. Com isso, em estudo qualitativo e quantitativo, foi realizada análise documental e pesquisa de campo para se compreender como a coprodução e inovação estão relacionadas neste objeto de pesquisa. Como ferramenta de pesquisa, foi aplicado questionário com membros e ex-membros da AD&M Consultoria Empresarial, instituição em que se estudou a introdução da etapa de implementação das soluções elaboradas como inovação. Como resultado, verificou-se que a grande interação entre prestador e cliente na execução de serviços de consultoria, também denominada coprodução, é fonte de inovação em seus serviços devido à grande diversidade de resultados obtidos a partir da interação e combinação de competências pessoais, técnicas e intermediários do serviço que a consultoria pode gerar.

**Palavras-chave:** Coprodução; Serviços; Inovação em serviços; Consultoria Empresarial; Empresa júnior.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relação entre as características do serviço e a formação de valor final. ....	17
Figura 2 – Estrutura de análise dos componentes de um serviço. ....	20
Figura 3 – Relação de coprodução no modelo de Gallouj e Weinstein.....	23
Figura 4 – Modelo do serviço de consultoria da AD&M Consultoria Empresarial. ....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Descrição das competências do prestador priorizadas. ....	37
Quadro 2 – Descrição das competências do cliente priorizadas.....	38
Quadro 3 – Mecanismos de coprodução priorizados.....	40
Quadro 4 – Competências mobilizadas ([C] e [C`]) e características e utilidades finais do serviço ([Y]) do serviço de consultoria da AD&M.....	41
Quadro 5 – Intermediários dos serviços ([M], [I], [K] e [R]) do serviço constituinte da AD&M.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de frequência da relação de membros atuais e trainees em treinamento ou ex-membros da AD&M na amostra estudada: .....	28
Tabela 2 – Distribuição de frequência da amostra conforme cargo exercido .....	30
Tabela 3 – Distribuição de frequência da área de atuação dos respondentes .....	30
Tabela 4 – Distribuição de frequência de acordo com o sexo dos respondentes.....	31
Tabela 5 – Distribuição de frequência segundo a faixa etária dos respondentes .....	31
Tabela 6 – Distribuição de frequência de acordo com o tempo de serviço dos respondentes na AD&M.....	31
Tabela 7 – Teste-t referente à variável demográfica de perfil dos respondentes- Membros ou ex-membros .....	43
Tabela 8 – Análise ANOVA referente à variável demográfica tempo de serviço .....	45
Tabela 9 – Análise ANOVA referente à variável demográfica faixa-etária.....	45
Tabela 10 – Médias e desvios-padrão sobre os itens que abordam a inovação estudada na AD&M.....	47
Tabela 11 – Correlação entre as variáveis-critério estudadas na AD&M .....	49



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Contextualização do Assunto e Formulação do Problema.....	11
1.2	Objetivos de Pesquisa.....	12
1.3	Justificativa e Relevância.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	O surgimento da inovação.....	14
2.1.2	A inovação em serviços.....	15
2.2	O princípio da Coprodução.....	21
2.3	Articulação entre a coprodução e a inovação em serviços.....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	25
3.1	Caracterização geral da pesquisa.....	25
3.2	Instrumento e coleta de dados.....	25
3.3	Definição do caso e amostra.....	27
3.4	Análise dos dados.....	32
3.5	Limitações da pesquisa.....	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	33
4.1	Caracterização do caso.....	33
4.2	Caracterização e estruturação dos serviços da empresa.....	35
4.3	Levantamento das competências necessárias para realização do serviço de consultoria.....	36
4.4	Identificação dos mecanismos de coprodução envolvidos na prestação do serviço de consultoria.....	39
4.5	Descrição do serviço de consultoria da AD&M.....	40
4.6	Identificação da relação entre as variáveis sócio-demográficas e os constructos da pesquisa, a coprodução e a inovação em serviços.....	42
4.6.1	O Teste-t de Student.....	42
4.6.2	Análise ANOVA das diferenças entre as médias.....	44
4.7	A inovação.....	46
4.8	Correlação entre inovação e coprodução.....	48
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	51
5.1	Limitações da pesquisa.....	53

5.2 Agenda de pesquisa .....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	54
APÊNDICE A .....	60

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização do assunto e formulação do problema

A produção industrial cedeu espaço a produtos cujos *outputs* são intangíveis e de difícil quantificação (GALLOUJ; SAVONA, 2008). Seu processo de manufatura ocorre de forma simultânea ao consumo e, como ressaltam Gallouj e Weinstein (1997), com a importante característica de envolver a participação do cliente. Essa relação entre prestador e cliente não só diferencia os produtos dos serviços como fez com que o setor de serviços passasse a receber muito destaque (BITNER; FARANDA; HUBBERT; ZEITHAML, 1997).

Desde a década de 1990, os serviços passaram a possuir atuação majoritária na economia de vários países desenvolvidos e em desenvolvimento. Nos Estados Unidos, por exemplo, essa participação já ultrapassa 80% (BITNER; BROWN, 2008). No atual cenário da economia brasileira, o setor de serviços já atingiu participação de 69,4% do Produto Interno Bruto, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística divulgados em 2014. Investir nesse setor passou a ser essencial para todas as economias que desejem competir no mercado mundial (BITNER; BROWN, 2008).

Tendo em vista o crescimento da participação dos serviços, é impossível não questionar o que levou a essa mudança drástica em economias que possuíam a indústria como seu principal motor, e também quais serão os próximos passos de atuação dos serviços nessas economias e no mercado global. É nesse questionamento que ganha relevância um tema de recente abordagem, a inovação no setor de serviços (FISK; BROWN; BITNER, 1993; GALLOUJ, 1997; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ; SAVONA, 2008).

Tendo em vista que grande parte da literatura considerava a inovação em serviços secundária frente à inovação de produtos, além de se atribuir maior foco à inovação tecnológica (GALLOUJ, 1997), este estudo será dirigido à inovação em serviços associada à participação do cliente no processo de criação. A relevância deste tópico é retratada na pesquisa de Bonner (2010), que conclui que um processo de criação de elevada participação do cliente auxilia o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de uma empresa a desenvolver novos produtos com maior sucesso. A pesquisa ainda corrobora com a necessidade de se estudar o fenômeno no campo dos serviços, já que, assim como outros estudos realizados, seu foco é na inovação de produtos.

Considerando-se o campo da inovação em serviços com participação do cliente, o tema de pesquisa a ser abordado será a coprodução, conceituada no trabalho de Chen, Tsou e Ching (2011) como o processo inovador no qual prestador e cliente atuam conjuntamente, proporcionando competências que levarão a benefícios estratégicos.

Tanto em publicações internacionais como no Brasil, existe extensa lacuna de pesquisa na abordagem deste tema devido à falta de conceituação adequada e mensuração de estudos na área, assim como o tardio descobrimento da importância do tema, apesar deste figurar em todas as áreas da economia (HOWELLS, 2010).

## **1.2 Objetivos de pesquisa**

Aliando-se os temas de inovação em serviços e coprodução, o presente estudo tem como objeto de estudo a empresa de Consultoria Júnior da Universidade de Brasília. Como objetivo geral de pesquisa, deseja-se verificar, empiricamente, se a relação entre prestador e cliente durante a prestação do serviço pode resultar na inovação desenvolvida por essa empresa de consultoria empresarial, e, principalmente, se a inovação gerada é fruto dessa interação. Dessa forma, tem-se como objetivo geral de pesquisa *verificar a relação entre a coprodução e a inovação em serviços*.

Para que o objetivo geral de pesquisa seja alcançado, serão perseguidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever os vetores do serviço de consultoria empresarial estudado, ou seja, levantar quais as competências técnicas que o prestador necessita para executar o serviço e as competências que o cliente necessita possuir para usufruir do serviço;
- Identificar a percepção dos membros de uma consultoria empresarial acerca dos elementos de coprodução no serviço por eles prestado;
- Identificar a percepção dos membros da consultoria empresarial acerca da inovação estudada na empresa, a introdução da etapa de implementação das soluções elaboradas;
- Analisar a relação entre as variáveis sócio-demográficas e os constructos da pesquisa, a coprodução e a inovação em serviços.

## **1.3 Justificativa e relevância**

A principal motivação para este estudo encontra-se no trabalho de Cheng, Tsou e Ching (2011) que, em sua pesquisa, concluíram que poucos estudos testaram, de forma empírica, um modelo que abranja a coprodução e a inovação em serviços, além de comprovarem em seus

resultados a interdependência entre os dois temas. O estudo do efeito da coprodução na inovação em serviços também é incentivado por esses autores, que convidam outros pesquisadores a replicarem, em diferentes contextos, os estudos por eles realizados (CHEN; TSOU; CHING, 2011).

Os três autores também ressaltam a importância atribuída ao cliente e sua participação no processo produtivo do serviço. O foco deve ser atribuído ao cliente que possua conhecimentos e capacidades necessárias para formar uma parceria capaz de promover a inovação, e isso é um desafio (CHEN; TSOU; CHING, 2011). Além disso, os estudos de Bitner *et al* (1997) corroboram com a necessidade em se estudar a participação do cliente no processo produtivo, com destaque ao entendimento de suas características e competências necessárias.

Ainda no que toca à participação do cliente no processo inovador, Bonner (2010) recomenda que seja estudada a interação entre empresa e clientes, observando-se as competências exigidas para um melhor resultado. Dessa forma, o estudo da coprodução como forma de se alcançar a inovação encontra embasamento teórico nos autores que estudam o fenômeno inovador.

No tocante à inovação em serviços, tem-se que os estudos a respeito encontram-se em ascensão, pois o tema passou a ganhar muita relevância com o novo cenário econômico (BITNER; BROWN, 2007). Além disso, o assunto também se destaca por possuir vastos campos de estudo, como ressalta Howells (2010).

Por fim, com os resultados e conclusões alcançados pretende-se contribuir positivamente, empírica e socialmente, com o meio acadêmico e empresas que busquem a inovação em seus serviços através da coprodução. O levantamento de competências necessárias à inovação, tanto por parte da empresa como do cliente, e o estudo sobre a relação dessas competências com a inovação, poderá guiar empresas rumo a esse benefício. Também se deseja proporcionar base para futuros estudos no ramo da inovação em serviços, além de auxiliar o processo inovador de empresas que desejem aplicar a participação do cliente como ferramenta de melhorias.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O surgimento da inovação

O conceito de inovação surgiu primeiramente no trabalho de Joseph Schumpeter, importante economista do século XX que, em sua contribuição à ciência econômica, caracterizou o processo de expansão da economia como fruto de inovações, sendo essas descritas como a inserção de novos bens ou recombinação de elementos dentro do processo produtivo (SCHUMPETER, 1934). De acordo com sua teoria, a inovação tem seu impacto na economia através das chamadas “ondas de destruição criativa”, caso em que as empresas sem capacidade inovadora cederão lugar àquelas capazes de inovar, por não serem capazes de substituir antigos produtos e hábitos de consumo por novos (DJELLAL; GALLOUJ, 2010; GALLOUJ, 1998; SCHUMPETER, 1934).

Schumpeter (1934) também conceituou cinco diferentes categorias de inovação, sendo elas a introdução de um novo bem, a introdução de um novo método de produção, a constituição de nova organização ou monopólio, conquista de novo mercado e conquista de novas fontes de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995). Até hoje a definição de inovação elaborada por Schumpeter no começo do século é considerada a melhor referência para os estudos de inovação, por sua abertura e adaptabilidade (GALLOUJ, 1998).

Nos tempos em que Schumpeter desenvolveu sua teoria do desenvolvimento econômico e conceito de inovação, a economia centrava-se predominantemente na produção de bens manufaturados. O desenvolvimento do conceito nesse cenário teve como consequência o fato de a inovação ser vista, por muito tempo, essencialmente como fruto desse tipo de economia e relacionada unicamente ao desenvolvimento tecnológico (DREJER, 2004; GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995). Hoje, com o domínio dos serviços sobre a economia mundial, este cenário se encontra em mudança.

Mesmo décadas depois de a participação dos serviços superar a manufatura em grande parte das economias, os estudos em inovação em serviços encontram-se em um estágio precoce de seu desenvolvimento (DREJER, 2004). A partir de 1990, seu foco principal voltou-se à identificação dos modos de inovação em serviços e os vetores nos quais a inovação se baseia. Como resultado da aplicação destes estudos, empresas prestadoras de

serviços passaram a ser consideradas inovadoras e o tema passou a ganhar mais relevância (DJELLAL; GALLOUJ, 2010; MILES, 2001).

Hoje, considerando-se a inovação como a aplicação de conhecimento para produção de novo conhecimento (DRUCKER, 1993), pode-se ver como seu estudo é fundamental para a mudança e o desenvolvimento, sejam elas nas indústrias como no setor de serviços.

### **2.1.2 A inovação em serviços**

Para Hill (1997), a chave para a definição do conceito de serviços encontra-se na mudança de condição de uma pessoa ou de um produto. Essa ideia de mudança no estado original, inerente ao conceito desenvolvido pelo autor, permite que os serviços sejam identificados através da comparação entre o estado inicial e final do objeto ou pessoa ao qual foi prestado, sendo a mudança o output originado.

O conceito de serviços definido por Hill (1977) foi difundido por Gadrey (2000), o qual adotou três diferentes abordagens para se retratá-los. A primeira delas, baseada no trabalho de Adam Smith, consiste em identificar o serviço como imaterial, sendo seu consumo concomitante à sua produção. Na segunda abordagem, mais recente, o conceito de coprodução é inserido nas características do serviço, ou seja, a interação entre cliente e prestador são inerentes ao conceito. Na terceira abordagem, serviços são distinguidos de produtos por não poderem ser estocados, salientando-se que o foco de um serviço está em seu processo de constituição e não no produto final.

Após a definição das três abordagens apresentadas, Gadrey (1996) tornou o trabalho de Hill (1977) conhecido e introduziu seu conceito de “pirâmide dos serviços”, em que um serviço consiste em uma mudança na realidade C a pedido de B e realizada por A. Essa definição constitui ponto de partida para muitos estudos no campo da inovação em serviços (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995).

Em conformidade com os conceitos de seus predecessores, Miles (2008) destaca as duas principais características dos serviços: intangibilidade e interatividade. Para o autor, serviços envolvem essencialmente a transformação, sendo que a natureza dessa transformação possui implicações na inovação, ou seja, conhecimentos, profissões e práticas diversas influenciarão na estrutura e forma como ocorrerá a inovação (MILES, 2008).

De acordo com Djellal e Gallouj (2010), a inovação em serviços é aquela em que o resultado obtido e experimentado pelo cliente ou usuário é consequência de mudanças em seu processo produtivo, ou seja, reflete a introdução ou retirada de elementos na forma como o serviço é prestado e percebido. Já no trabalho de Gallouj e Sundbo (1998), o desenvolvimento de novas formas de solucionar problemas de clientes pode implicar inovação em casos em que essas soluções e procedimentos sejam repetidos e incorporados ao processo produtivo. Em ambas as definições, a inovação em serviços implica em efeitos causados na percepção final do cliente através de mudanças na forma em que o serviço é executado.

Em 1995, Gadrey e Gallouj questionaram porque a inovação em serviços era tão pouco tratada. A resposta, mais uma vez, foi encontrada na importância dada à indústria, mesmo tempos depois de os serviços dominarem as principais economias mundiais. Gallouj e Savona (2008) também se dedicaram a esse questionamento em seu trabalho, no qual buscaram discutir o quanto a má-definição e a dificuldade de mensuração do *output* influenciaram na conceituação e análise da inovação em serviços.

Em 1999, Djellal e Gallouj, vendo que a inovação em serviços vinha sendo ignorada há muito, compilaram estudos a respeito do tema e, a partir de análise bibliográfica, concluíram que os estudos em inovação em serviços deveriam, permanentemente, fazer parte do cenário acadêmico, tendo sua relevância de pesquisa comprovada (DJELLAL; GALLOUJ, 1999).

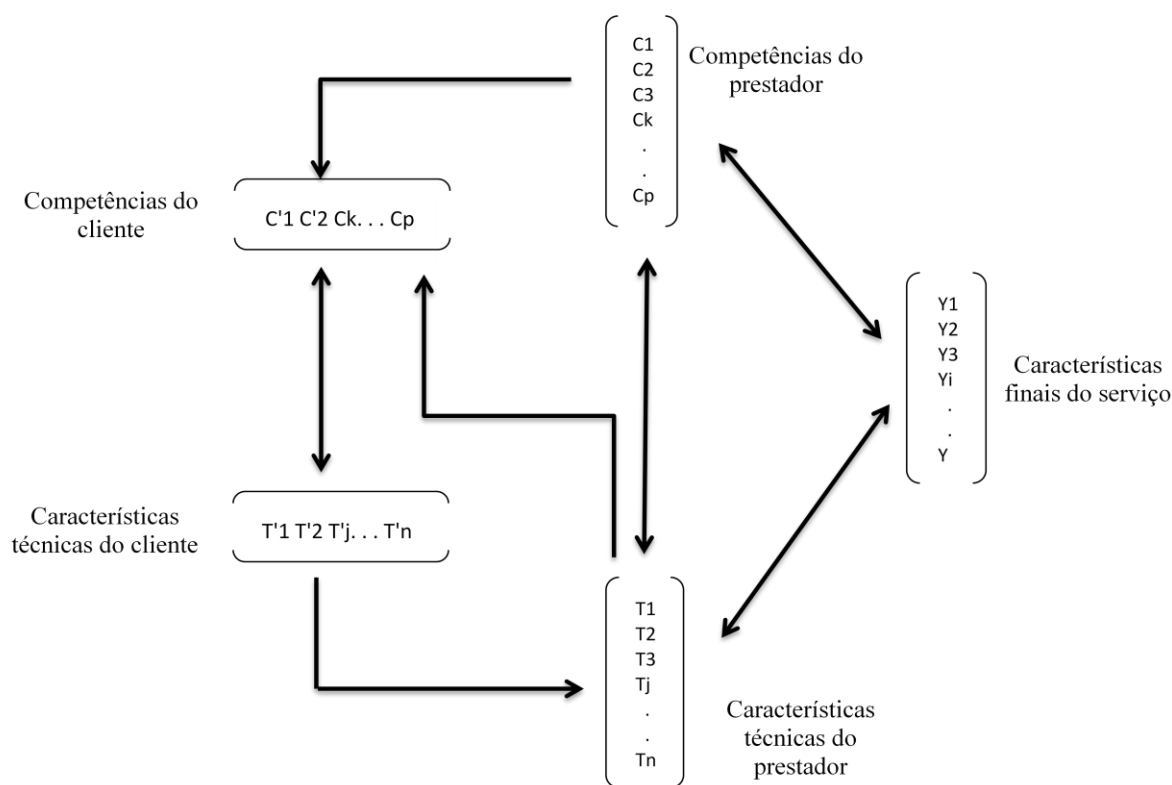
Para dar solução à dificuldade de se conceituar a inovação em serviços, Gallouj e Savona (2008) propuseram três diferentes abordagens para reclassificar a literatura no assunto. A primeira delas, a abordagem tecnicista, considera como inovação somente aquilo que é fruto de adoção de tecnologia, desprezando aquelas não-tecnológicas. A segunda abordagem, baseada em serviços, foca nas particularidades da natureza e organização da inovação em serviços, de forma a abarcar aspectos que a abordagem anterior não compreende. A terceira abordagem, integradora, tenta conciliar produtos e serviços em um conceito comum; esta será a abordagem utilizada neste trabalho.

A abordagem integradora busca uma visão mais abrangente da inovação em serviços e, para tanto, tem como objetivo o desenvolvimento de um conceito comum entre produtos e serviços, ou seja, abarcando qualquer produto tangível ou intangível (GALLOUJ; SAVONA, 2008). A tradicional distinção entre produtos e serviços é rejeitada, inaugurando o conceito de recursos dinâmicos, produtos que criam valor através de serviços (LUSCH; VARGO;



MALTER, 2006). Essa abordagem é considerada por Gallouj e Savona (2008) como a mais promissora quanto ao avanço teórico, tendo em vista que a distinção entre produtos e serviços se torna cada vez mais tênue.

Ainda com relação à abordagem integradora, Gallouj e Weinstein (1997) afirmam que a inovação pode surgir mesmo onde os olhos daquele que pretende inovar não veem nada, ou seja, está em toda parte. No modelo apresentado por Gallouj e Savona (2008) e baseado no trabalho de Savioti e Metcalf (1984), um serviço pode ser representado por vetores que relacionam seu valor final às características técnicas aplicadas, competências do provedor e às competências do cliente. A inovação pode surgir em qualquer modificação causada entre esses vetores, em diversas formas e contextos, como na figura a seguir.



**Figura 1:** Relação entre as características do serviço e a formação de valor final

Fonte: Adaptado de Djellal e Gallouj (2012, p. 130).

No modelo desenvolvido por Djellal e Gallouj (2012), pertencente à abordagem integradora, e apresentado na Figura 1, Y representa as características finais do produto ou serviço, as quais serão experimentadas pelo usuário. Essas características Y são obtidas a partir de uma combinação de características técnicas do prestador (T) e características técnicas do cliente (T'), materiais ou imateriais, e processos tecnológicos e não tecnológicos.

Essas características técnicas, por sua vez, mobilizam as competências da empresa fornecedora (C) e competências provenientes do cliente (C') necessárias e, dessa forma, o produto ou serviço final deriva de uma combinação entre competências e características técnicas do cliente e do prestador. De acordo com esse modelo, o serviço é representado pelo conjunto [(C),(C'),(T),(T'),(Y)] e a inovação ocorre quando um ou mais desses vetores são modificados (DJELLAL; GALLOUJ, 2012).

Este estudo se distingue do anterior, realizado por Gallouj e Weinstein (1997), por acrescentar ao modelo de serviço o vetor T', o qual representa as características técnicas do cliente e traz ao modelo o conceito de que os serviços são provenientes da mobilização de características técnicas internas e externas e competências internas e externas, as quais permitem várias configurações de produtos e serviços finais (DJELLAL; GALLOUJ, 2012).

O trabalho de Gallouj e Weinstein (1997), anterior ao modelo apresentado por Djellal e Gallouj (2012), traz a formação do valor final como sendo fruto do conjunto [(Ck),(C'),(Xj),(Yi)], o qual ainda não envolve as competências técnicas do cliente e apresenta Xj como as competências técnicas do prestador. A partir deste modelo, foram desenvolvidos seis modos de inovação que são utilizados nesse trabalho.

A inovação radical envolve a criação de um produto totalmente diferente, ou seja, composto por C, C', Xj e Yi diferentes do produto ou serviço anterior. A inovação radical ocorre mesmo nos casos em que C, C' e Xj mudem enquanto Yi permanece o mesmo.

A inovação de melhorias, segundo o texto de Gallouj e Weinstein (1997), é de mais difícil definição, tendo em vista que uma melhoria pode configurar uma alteração, ou combinação de alterações, em qualquer um dos elementos do processo constitutivo do produto ou serviço. Esse modo de inovação exige mudanças de características ou de estrutura do sistema. O importante é que haja aumento no valor de Yi proveniente de melhorias nas competências C e C' ou das características técnicas Xj (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

No terceiro modo de inovação, incremental, o sistema {[C']; [C]; [Xj]} permanece o mesmo, a mudança está na adição ou alteração de um ou mais elementos constitutivos do sistema, em Yi. Essa inovação pode assumir várias formas e pode ou não ser fruto de atualizações tecnológicas (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

O quarto modo de inovação idealizado pelos autores é a *ad hoc*, na qual cliente e fornecedor se unem para criar a solução de um problema. A interação é sua principal

característica, pois a inovação ocorre na interface entre fornecedor e cliente, geralmente no processo produtivo do serviço. Sua identificação se dá após a conclusão da prestação e suas formas variam conforme problema, conhecimentos e características de cliente e prestador (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

A inovação por recombinação explora as possibilidades que as várias combinações de características técnicas e finais podem oferecer. A capacidade de se realizar essa inovação depende da habilidade de se explorar e mobilizar uma gama de características técnicas e conhecimentos para a configuração de novo produto ou serviço (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Por fim, a inovação por formalização não ocorre por adição, subtração ou recombinação de características ou competências inerentes ao processo produtivo. Nesse caso, a visibilidade e o nível de padronização desses atributos de maneira formalizada e organizada atribuirão maior eficiência ao processo produtivo, possibilita-se a ocorrência de inovação. Baseia-se em organizar e especificar as características e competências (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Ainda com relação à abordagem integradora de inovação em serviços, Djellal e Gallouj (2005) propuseram um modelo a partir do trabalho de Gadrey (1991) acerca dos serviços. A constituição dos serviços dá-se pela relação entre quatro variáveis: Os serviços constituintes (Si) são aqueles efetivamente prestados pela organização; Serviços intermediários podem ser objetos materiais (M), objetos informacionais (I), de conhecimento (K) ou relacionais (R). Esses serviços estão associados com as funções básicas ou grupos de operações, bem como com os grupos de tecnologias empregadas (DJELLAL; GALLOUJ, 2005).

Ainda, em relação aos quatro grupos de operações que podem ser identificados: operações de logística e de transformação de materiais (M), as quais envolvem o processamento de objetos tangíveis, seu transporte, transformação, manutenção e reparo. Operações de logística e processamento da informação (I), as quais envolvem a união e processamento da informação codificada, ou seja, sua produção, captura, transporte, arquivamento e melhoria. Operações de processamento de conhecimento (K), que utilizam métodos codificados e não codificados, rotinas e tecnologias intangíveis. As operações de relacionamento (R), no qual clientes e *stakeholders* são os principais elementos. Cada serviço

constituente ( $S_i$ ) combina os vários grupos de operações em diferentes proporções (DJELLAL; GALLOUJ, 2005).

A terceira variável do modelo configura a utilidade do serviço ( $Y$ ). Essa variável descreve as utilidades derivadas da organização das competências e componentes técnicos internos (DJELLAL; GALLOUJ, 2005). A utilidade do serviço ( $Y$ ) não pode ser confundida com os serviços constituintes ( $S_i$ ), pois cada  $S_i$  é responsável pela mobilização de competências e tecnologias diferentes com o objetivo de alcançar operações processuais em intermediários diferentes ( $M, I, K, R$ ). A união de competências, tecnologias e atividades contribuem para a produção de utilidades para o cliente.

A quarta e última variável, competências dos fornecedores de serviços ( $C$ ), se refere às competências e capacidades dos indivíduos ou grupos envolvidos na implementação do serviço (DJELLAL; GALLOUJ, 2005). Essas competências podem ser divididas em: competências técnicas e científicas, aquelas geradas a partir do relacionamento interno ou externo; competências criativas ou combinatórias e competências operacionais.

Dessa forma, serviços podem ser caracterizados como uma união de serviços constituintes ( $S_i$ ), formados a partir da combinação de operações básicas ( $M, I, K$  e  $R$ ), competências ( $C$ ) e utilidades ( $Y$ ), tal como expresso pelo modelo de Djellal e Gallouj (2005) apresentado na Figura. A inovação ocorre através das mudanças estruturais nos componentes ( $C$ ), ( $M$ ), ( $I$ ), ( $K$ ), ( $R$ ) ou ( $Y$ ) que geram modificação e melhoria em um ou mais serviços constituintes (DJELLAL; GALLOUJ, 2005).

Serviços Constituintes	Competências Mobilizadas	Intermediários do Serviço				Características e Utilidades finais do Serviço
		M	I	K	R	
$S_i$	$C$	M	I	K	R	$Y$
$S_1$						
$S_2$						
$S_n$						

**Figura 2:** Estrutura de análise dos componentes de um serviço modelo de Djellal e Gallouj. Fonte: Adaptado de Djellal e Gallouj (2005, p. 822).

Diante da evolução e relevância que tem recebido o tema da inovação em serviços, hoje este é considerado atividade essencial à economia. Sua recenticidade faz com que seja

campo de grande importância a ser explorado metodologicamente (DJELLAL; GALLOUJ, 1999).

## **2.2 O princípio da Coprodução**

Tendo em vista que, segundo o modelo de Gallouj e Weinstein (1997) apresentado, a inovação envolve mudança em um dos quatro vetores, é possível que essa inovação esteja diretamente relacionada à participação do cliente dentro do processo produtivo. Para tanto, as competências técnicas provenientes do cliente (C') podem ser fonte de inovação através do chamado processo de coprodução.

O surgimento do conceito de coprodução é fruto dos estudos da área de marketing (CHEN, TSOU; CHING, 2011; VARGO; LUSCH, 2004) e foi desenvolvido a partir da relevância da participação de clientes dentro do processo produtivo, em seu relacionamento na tentativa de desenvolvimento de produtos e serviços mais eficientes e adequados às tendências do mercado.

Historicamente, o papel do consumidor como agente de coprodução dentro do processo produtivo, e também no processo inovador, foi considerado de grande importância na transição das economias predominantemente baseadas em manufatura para as economias de serviços (DREJER, 2004). Bitner e Brown (2008) corroboram com essa afirmativa salientando que todas as estratégias relacionadas à inovação, qualidade e melhoramento de serviços levam em consideração a perspectiva do cliente.

No campo acadêmico, a coprodução como conceito ainda é pouco tratada. Pesquisadores como Chen, Tsou e Ching (2011) e Bonner (2010) realizaram estudos empíricos acerca do tema em produtos de tecnologia, entretanto, não foi identificado um modelo comum. As pesquisas que mais se aproximam do tema estão nas áreas de marketing industrial e inovação tecnológica.

O conceito de coprodução a ser aqui utilizado é apresentado do trabalho de Chen, Tsou e Ching (2011), sendo esta considerada como o processo inovador no qual prestador e cliente atuam conjuntamente, proporcionando competências que levarão a benefícios estratégicos. De acordo com Bonner (2010), a interação com o cliente influencia no desenvolvimento de novos produtos devido à qualidade da informação que este é capaz de proporcionar.

Os elementos que compõem a coprodução são o compartilhamento de informação, comportamento responsável e interação (CHEN; TSOU; CHING, 2011; *apud* ENNEW; BINKS, 1999), sendo que o processo deve resultar de uma junção de expertises orientada à produção de resultados. É indispensável a atuação e envolvimento de ambas as partes, tendo em vista que a mera participação destas não garante a troca de expertise (SHIM et al., 2010).

Outra característica da coprodução é que esta fundamenta-se em dois componentes básicos referentes à colaboração, que é inerente ao tema. O primeiro deles, a co-criação de valor, afirma que em todo caso de coprodução deve haver valor adicionado ao produto durante o processo produtivo. O segundo, chamado propriamente coprodução, envolve a participação do cliente na criação do produto a ser a ele oferecido. Dessa maneira, com a união de ambos os componentes, a coprodução associa-se à experiência do cliente no processo produtivo (LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2006; BITNER; BROWN, 2008).

Já de acordo com o trabalho de Chen, Tsou e Ching (2011), existem três vertentes nas quais se baseia a coprodução em serviços. São elas: construção participativa, construção baseada em recursos e inovação externa. Prevalece a vertente de construção participativa, na qual clientes auxiliam prestadores de serviços por meio de sugestões para a melhoria dos serviços, processos e produtos e comunicam de forma proativa eventuais problemas (CHEN; TSHOU; CHING, 2011; *apud* GRUEN; SUMMERS; ACITO, 2000).

Baseado nos trabalhos de Lusch *et al* (1992), Lusch, Vargo e O'Brien (2005) propõem seis fatores-chaves que contribuem para a efetividade da coprodução de um serviço e para que o cliente seja um participante ativo nesse processo. Para tanto, prestadores e organizações podem utilizar (1) expertise, reconhecendo-se que o cliente em questão tem os conhecimentos necessários à coprodução, ele terá mais chances de participar deste processo; (2) Controle, a coprodução é mais eficiente quando uma das partes envolvidas deseja exercer controle sobre o processo ou resultado final, oferecendo maior probabilidade de que os resultados sejam mais valiosos; (3) aparatos físicos necessários, ou seja, ferramentas e maquinário necessários para o processo produtivo disponíveis; (4) assumir riscos, não implicando que a coprodução aumente riscos, ela pode reduzi-los; (5) benefícios psicológicos por aproveitar fazer parte do processo de coprodução; (6) benefícios econômicos, grande fator motivador, pessoas participam da coprodução por pensá-la como bom investimento de seu tempo.

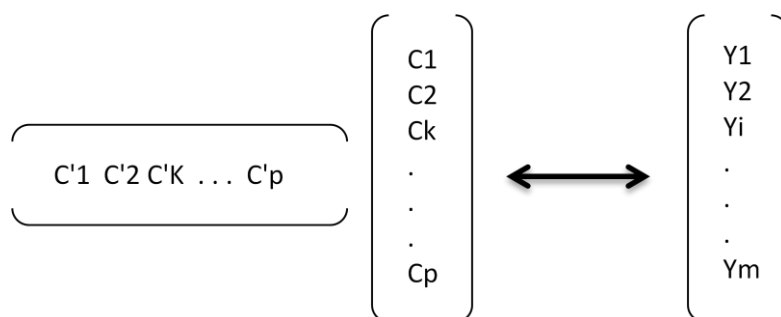
Além de garantir-se a efetividade da coprodução, foram elaborados três fatores-chaves que visam garantir uma colaboração efetiva no processo (CHEN; TSOU; CHING, 2011), os

alinhamentos de relação, tecnológico e estratégico. O primeiro deles garante que o coprodutor seja culturalmente compatível, evitando e facilitando a solução de possíveis conflitos; o segundo visa garantir uma parceria em que os parceiros sejam capazes de gerar uma inovação única ou com conhecimentos capazes de aumentar a gama de competências a serem utilizadas no processo; o terceiro refere-se à motivação do parceiro em fazer parte do processo de coprodução, expresso pelo compromisso do desenvolvimento de relacionamentos de cooperação entre parceiros.

Por fim, com relação aos processos de inovação em serviços, a coprodução é considerada determinante para os resultados alcançados, tendo em vista que a interação entre as competências do prestador e as do cliente que recebe o serviço são fator primordial para se gerar inovações (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1995; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; GALLOUJ, 2002; DJELLAL; GALLOUJ, 2005; GALLOUJ; SAVONA, 2008).

### 2.3 Articulação entre a Coprodução e a Inovação em serviços

Como já apresentado, o processo de coprodução pode partir de entes externos ao negócio, como os clientes, que podem ser fonte primária de ideias criativas para novos produtos e serviços. A interação contínua com clientes durante o processo produtivo e de desenvolvimento de novos produtos e serviços pode render insights e feedbacks valiosos para que as mudanças sejam compatíveis às necessidades dos consumidores. Esses novos produtos e serviços serão fruto da inovação através da coprodução, e podem ocorrer de diversas maneiras (CHEN; TSOU; CHING, 2011).



**Figura 3:** Relação de coprodução no modelo de Gallouj e Weinstein

Fonte: Adaptado de Gallouj e Weinstein (1997, p. 546)

A interface entre prestador e cliente, denominada coprodução, além de dar origem a inovações no serviço, pode funcionar como laboratório para inovações *ad hoc*. O diagrama extraído a partir do trabalho de Gallouj e Weinstein (1997) configura o principal respaldo para a relação entre os dois temas, pois nele a representação da relação de coprodução é dada a partir da combinação dos vetores de competências do prestador de serviço (C) e competências do cliente (C'). Com isso, o prestador de serviço tem a possibilidade de formular várias combinações entre os vetores C e C' que poderão ter como resultado inovações (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

A relação de coprodução, como aqui já conceituada e representada, também tem respaldo na Abordagem da Lógica Dominante em Serviços, na qual serviços são definidos como a aplicação de competências especializadas em ações, processos e performances, em conjunto, e visando o benefício de outra entidade ou pessoa. Essa atuação conjunta, entre prestador e entidade cliente também configura coprodução (LUSCH; VARGO, 2007).

Dessa forma, não restam dúvidas quanto à importância da interação que ocorre entre prestador e cliente no processo produtivo em serviços para o resultado da inovação. Diante do exposto, o presente trabalho assume que a interação entre as competências do cliente e prestador gera efeitos positivos no processo de inovação em serviços.



### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Caracterização geral da pesquisa**

O presente estudo é de caráter exploratório-descritivo, pois tem como objetivo a familiarização com o fenômeno e sua compreensão com maior precisão. De acordo com Gil (1946), a pesquisa exploratória é aquela que tem como intuito proporcionar uma visão geral acerca do fato a ser estudado, sendo o primeiro passo de uma investigação mais ampla. Por ser também descritiva, tem como objetivo a descrição e identificação da existência de relações entre as variáveis estudadas (GIL, 1946).

A escolha justifica-se por tratar-se de tema e conceitos de pouca exploração bibliográfica (CHEN; TSOU; CHING, 2011; BROWN, 2008), sendo um estudo considerado novo e, portanto, de cunho exploratório. Além disso, deseja-se descrever as características do fenômeno e analisá-las, definindo o modo de inovação apresentada, sua lógica e se houve influência do processo de coprodução no desenvolvimento da inovação.

Com relação ao método, a pesquisa é também de cunho quantitativo e qualitativo, tendo em vista que configura forma adequada para o estudo de fenômenos sociais (RICHARDSON, 1989). A pesquisa quantitativa auxiliará na identificação de características dos fenômenos de inovação e coprodução na pesquisa descritiva, além de auxiliar na identificação de correlação entre inovação e coprodução no caso estudado (RICHARDSON, 1989). Já a pesquisa qualitativa foi selecionada pela necessidade de se compreender o fenômeno a partir da interpretação dos participantes, sendo o pesquisador um instrumento primário de coleta de dados e análise e havendo contato direto entre o pesquisador e a realidade estudada (MERRIAM, 2002).

#### **3.2 Instrumento e coleta de dados**

A coleta de dados é a forma como as informações necessárias para se responder ao problema são coletadas. Neste caso, os meios utilizados para a investigação foram a (1) pesquisa documental e (2) pesquisa de campo, sendo realizada pesquisa empírica na AD&M Consultoria Empresarial com aplicação de questionários com membros atuais e ex-membros da empresa. A associação dessas ferramentas à pesquisa bibliográfica teve como objetivo a fundamentação teórica da pesquisa e auxílio ao estudo para a mensuração da relação entre a inovação e o processo de coprodução.

O questionário aplicado foi estruturado a partir de análise documental e bibliográfica, além de adaptação de parte do questionário utilizado na pesquisa de Isidro-Filho (2010). Para tanto, a coleta documental foi realizada por meio de análise de arquivos e documentos disponibilizados pela empresa, com sua autorização de manuseio e utilização das informações neles contidas. Esses documentos eram compostos por mapeamento de competências da empresa, pesquisa de clima organizacional, aulas em power point e frameworks de algumas das soluções comercializadas.

Segundo Gil (1946), o questionário é uma importante técnica de obtenção de resultados para as ciências sociais, pois enumera questões às pessoas com o objetivo de conhecer opiniões, interesses, situações, etc. Para construí-lo de forma eficiente, deve-se tentar traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.

Em primeiro lugar, foram elaboradas perguntas para identificar o modo de inovação correspondente à inserção da etapa de implementação dentro dos serviços ofertados pela AD&M, conforme os modos definidos por Gallouj e Weinstein (1997). Cada um dos seis modos de inovação foram traduzidos para a realidade da empresa, e foi solicitado do respondente que avaliasse em que grau cada situação ocorreu no processo de inserção da etapa de implementação.

Para a segunda parte do questionário foi necessário realizar análise do mapeamento de competências disponibilizado pela AD&M, além de mapear as competências essenciais para o recebimento do serviço por parte do cliente, o que também foi feito através de análise documental. Com os dados obtidos, foram formuladas perguntas que buscaram conhecer a importância de cada uma das competências no trabalho realizado pelos membros da AD&M, assim como a importância de cada competência que o cliente deve possuir para que seja capaz de receber a solução construída pela consultoria.

As competências foram estudadas a partir dos conceitos elaborados por Carbone *et al* (2005) e Freitas e Brandão (2005), segundo os quais competências são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou estratégia organizacional”. Além disso, para a descrição dessas competências nos questionários, foi adotado o modelo de Brandão e Bahry (2005), que afirmam que as competências devem representar o desempenho ou comportamento esperado e, para isso, devem ser descritas utilizando-se um verbo, um objetivo de ação e uma condição ou critério, se conveniente.

A terceira etapa do questionário teve como objetivo reconhecer quais ações a AD&M utiliza para desenvolver em seus clientes as competências mapeadas. Para tanto, foram listadas várias formas de capacitação e suporte para que o respondente julgasse em que grau a empresa as fornece a seus clientes.

Em todas as questões foi adotada escala de Likert de avaliação, a qual, segundo Richardson (1989) e Gil (1946), indica atitudes positivas e negativas sobre o objeto. Cada item foi classificado ao longo de uma escala ordinal contínua de 5 pontos, variando entre pouco importante e muito importante. Como resultado da mensuração, têm-se escores relativos ao grupo para o qual se construiu a escala.

O questionário também teve o intuito de levantar características gerais dos entrevistados a partir de perguntas de cunho sócio-demográfico para análise da amostra e identificação de perfil dos respondentes.

### **3.3 Definições do caso e amostra**

O setor de consultoria empresarial foi o selecionado para a realização deste estudo. Essa escolha foi orientada pelo fato de os serviços prestados por esse setor exigirem grande interação entre prestador e cliente, e pela grande dependência dessa interação para o alcance da efetiva prestação do serviço. Dessa forma, a identificação de uma relação de coprodução pode ser facilitada tanto pelo alto nível de interação entre as partes como por ser um serviço cujo objetivo, essencialmente, é a busca de melhorias e mudanças. No Distrito Federal, esse é um ramo de grande participação no mercado de serviços, o qual conta com grande oferta de empresas de consultoria sênior e empresas juniores vinculadas a faculdades e Universidades.

Nesse ramo, decidiu-se abordar, mais especificamente, a AD&M Consultoria Empresarial, consultoria júnior do curso de Administração da Universidade de Brasília. A empresa é formada somente por estudantes universitários, que prestam serviços de consultoria em administração nas áreas em finanças, marketing, gestão de pessoas e organização e processos. Os serviços prestados pela empresa não se diferenciam daqueles prestados pelas consultorias denominadas “sêniors”.

A AD&M foi escolhida como objeto de pesquisa devido tanto à proximidade de contato com o pesquisador, como por possuir um mapeamento de competências bem estruturado, assim como outros documentos disponíveis para a pesquisa. Além disso, a AD&M apresentou uma inovação recente em seus serviços, o que também foi considerado uma oportunidade para

a pesquisa. A empresa concordou com a aplicação dos questionários com seus membros e ex-membros e facilitou meios de comunicação para que isso fosse feito.

Neste caso, a inovação a ser estudada se refere à adição da etapa de implementação das soluções nos projetos de consultoria. Essa inovação foi fruto de feedbacks coletados de clientes, os quais tinham dificuldades em rodar e sustentar as soluções propostas, além de não existir uma etapa de teste da solução e manutenção e readequação desta, se necessário. A partir de estudos sobre as consultorias de Alto Impacto (voltadas para resultados), a AD&M adotou a etapa de implementação como forma de garantir que os clientes absorvessem, usasse e se beneficiassem dessas soluções.

Para a aplicação dos questionários, foram incluídos na população membros atuais da AD&M, trainees que estivessem realizando o treinamento específico de suas áreas e ex-membros da empresa. A população da pesquisa foi considerada de difícil mensuração, e não foi atribuído valor específico devido à alta rotatividade da empresa, falta de registros exatos e dificuldade de contato. Com relação à amostra estudada, foram contabilizados 50 membros atuais da empresa no momento da aplicação e 70 ex-membros cujos contatos foram disponibilizados. Dessa forma, a amostra total contabilizou 120 pessoas, sendo que 102 efetivamente responderam ao questionário: 56 eram ex-membros da AD&M e os demais 46 eram membros atuais ou trainees em treinamento específico, como mostra a Tabela 1. A amostra é considerada válida segundo a perspectiva de Hair (2009), o qual afirma que o poder de uma amostra se torna aceitável com tamanhos de amostras com 100 ou mais situações.

**Tabela 1:** Distribuição de frequência da relação de membros atuais e trainees em treinamento ou ex-membros da AD&M na amostra estudada.

	Frequência	Porcentual
Membro atual da AD&M ou Trainee em treinamento específico	46	45,1
Ex-membros da AD&M	56	54,9
Total	102	100

Fonte: elaborado pelo autor

Ainda, foi realizado teste de score Z para verificar a adequação da amostra e a existência de outliers dentre os respondentes da pesquisa. Para tanto, foi considerado que a existência de outliers estava condicionada à obtenção de valores não superiores a +3,29 e não inferiores a -3,29 na análise das médias com scores padronizados. Como resultado, verificou-se que não houve outliers na amostra estudada.

As questões sócio-demográficas também envolveram perguntas relacionadas à área de atuação, cargo ocupado atualmente ou no momento do desligamento da consultoria, sexo, tempo de permanência na empresa e faixa etária, como demonstrado nas Tabelas de 2 a 6, as quais demonstram, por exemplo, a grande incidência de respondentes que ocuparam o cargo de consultor ou outros cargos que exigem maior capacitação e experiência, sendo que a quantidade de respondentes que foram além de seus treinamentos específicos representou 91,8% da amostra (Tabela 2).

Constata-se através da Tabela 3 que não houve grande disparidade entre as áreas a que pertenciam os respondentes, área de Finanças teve a menor participação e o Escritório de Projetos a maior. A Tabela 4 confirma que também houve equilíbrio entre o sexo dos respondentes, e a frequência de 56,9% atribuída ao sexo feminino é justificável por este ser o sexo predominante na atual equipe da AD&M.

Com relação à faixa-etária, a Tabela 5 demonstra o predomínio de respondentes entre 19 e 23 anos, o que condiz com a amostra formada por membros atuais e ex-membros que se desligaram recentemente da empresa. Já com relação ao tempo de atuação na empresa, também houve equilíbrio nas respostas da amostra (Tabela 6).

**Tabela 2:** Distribuição de frequência da amostra conforme cargo exercido

	Frequência	Porcentual
Consultor	41	40,2
Líder de Projetos	12	11,8
Negociador	7	6,9
Gerente de Consultoria	15	14,7
Diretor	5	4,9
Presidente	5	4,9
Assessor	8	7,8
Trainee	9	8,8
Total	102	100

Fonte: elaborado pelo autor.

**Tabela 3:** Distribuição de frequência da área de atuação dos respondentes

	Frequência	Porcentual
Gestão de Pessoas	13	12,7
Marketing	11	10,8
O&P	21	20,6
Finanças	9	8,8
Escritório de Projetos	25	24,5
Negócios	11	10,8
Presidência	12	11,8
Total	102	100

Fonte: elaborado pelo autor.

**Tabela 4:** Distribuição de frequência de acordo com o sexo dos respondentes

	Frequência	Porcentual
Feminino	58	56,9
Masculino	44	43,1
Total	102	100

Fonte: elaborado pelo autor.

**Tabela 5:** Distribuição de frequência segundo a faixa etária dos respondentes

	Frequência	Porcentual
16 a 18 anos	2	2
19 a 21 anos	41	40,2
22 a 24 anos	49	48
25 anos em diante	10	9,8
Total	102	100

Fonte: elaborado pelo autor.

**Tabela 6:** Distribuição de frequência de acordo com o tempo de serviço dos respondentes na AD&M

	Frequência	Porcentual
Menos de 6 meses	20	19,6
De 6 meses a 1 ano	21	20,6
De 1 ano a 1 ano e meio	18	17,6
De 1 ano e meio a 2 anos	26	25,5
Acima de 2 anos	17	16,7
Total	102	100

Fonte: elaborado pelo autor.

A amostra foi caracterizada por um predomínio de ex-membros da AD&M (Tabela 1), o que auxiliou na formação de um grupo de respondente mais experiente, tendo em vista que 93 das 102 respostas obtidas foram de membros que ocupavam o cargo de consultor ou que já haviam passado por este. Também houve grande predominância de membros que passaram mais de um ano na empresa, o que configura período de tempo suficiente para realização de projetos externos de consultoria, envolvendo contato com clientes, funcionários, líderes de projeto e negociadores, e também proporcionando as oportunidades de desenvolvimento necessárias para aquisição das competências priorizadas.

### **3.4 Análise dos dados**

Para analisar os dados coletados através dos questionários foi feita a tabulação destes em Excel e no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 21. Para seu tratamento, foram utilizadas técnicas estatísticas como o Teste-t, análise ANOVA, estatísticas descritivas de frequências, médias e desvio-padrão e correlação para agrupar e melhor analisar os resultados de forma a buscar responder à pergunta de pesquisa.

Tendo em vista que o questionário aplicado tinha como objetivo medir quatro diferentes categorias de respostas, as questões referentes a cada uma dessas categorias foram agrupadas em variável única, dando origem a quatro variáveis-critério: (1) inovação, (2) competências do prestador, (3) competências do cliente e (4) coprodução: formação das competências dos clientes. Com os resultados obtidos, e juntamente à análise reflexiva por parte do pesquisador, serão traçadas as respostas aos objetivos específicos e suas conclusões (RICHARDSON, 1989). Busca-se uma visão do fenômeno como um todo, a partir do qual se possa confrontar os resultados obtidos com a literatura e os objetivos de pesquisa traçados.

Dos resultados obtidos, a primeira análise realizada foi com relação às médias e desvios-padrão das variáveis consultadas. Para interpretar os valores obtidos foi considerado um critério de interpretação de 0.94, o que significa que desvios-padrão com valores acima de 0.94 representam percepções heterogêneas acerca da variável. No caso, nenhum desvio-padrão alcançou valor superior a 0.94 e, portanto, as percepções dos respondentes acerca de cada uma das categorias de questões foram relativamente uniformes.

### **3.5 Limitações da pesquisa**

O estudo possui algumas limitações quanto a alguns fatores. Um deles, por exemplo, é a escassez de literatura científica e estudos empíricos relacionados ao tema. A existência de



poucos estudos anteriores faz com que não haja literatura capaz de auxiliar e proporcionar diretrizes a serem seguidas ao longo da execução da pesquisa, bem como parâmetros para análise do método adotado e resultados a serem comparados.

Com relação ao método utilizado, a análise quantitativa dos questionários requer grande dependência da subjetividade na interpretação dos dados feita pelo pesquisador, portanto deve ser feita com suporte de bibliografia relacionada ao tema.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção se destina à apresentação e discussão dos resultados obtidos. Para o alcance do objetivo geral de pesquisa, esta foi dividida conforme, e na ordem, dos objetivos específicos estipulados: descrição do serviço de consultoria prestado pela AD&M; definição das competências essenciais a prestador e cliente para execução do serviço; mecanismos de coprodução inerentes à prestação do serviço; análise da relação entre as variáveis sócio-demográficas e os constructos da pesquisa, definição da inovação estudada e sua classificação e correlação entre coprodução e inovação.

##### **4.1 Caracterização do caso**

O objeto deste estudo, a AD&M Consultoria Empresarial, é a empresa de consultoria júnior do curso de Administração da Universidade de Brasília. Vinculada ao departamento do curso de Administração e com o apoio de professores, a empresa é gerida somente por alunos do curso, que capacitam uns aos outros por meio da formação e vivência empresarial, e oferecem serviços de consultoria nas áreas de Marketing, Finanças, Gestão de Pessoas e Organização e Processos para micro e pequenas empresas do Distrito Federal.

Para a AD&M, a Empresa Júnior é uma “associação civil composta e gerida, exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de Ensino Superior, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e para a sociedade em geral, em suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados”. Seu lema é transformar grandes ideias em realidade.

A AD&M foi fundada no ano de 1992, por iniciativa de alunos da graduação em Administração da UnB e seguindo um modelo já bastante difundido na Europa, de

empresas formadas por estudantes universitários com o objetivo de incrementar sua formação acadêmica e profissional. Uma comissão formada por alunos e professores instituiu a primeira Empresa Júnior da Universidade de Brasília, e também da região Centro-Oeste.

Hoje, com 22 anos de mercado, a AD&M já auxiliou na formação de milhares de estudantes e realizou muitos projetos em consultoria, ajudando no desenvolvimento de micro e pequenas empresas do Distrito Federal. A gestão da empresa é feita pelos próprios alunos e em ciclos anuais, dando aos membros a oportunidade de desenvolverem competências não só intrínsecas ao serviço de consultoria, mas também gerenciais, comportamentais e técnicas. O principal objetivo está na formação dos membros e, para tanto, são proporcionados treinamentos e todo o dinheiro arrecadado em consultoria é reinvestido na empresa e no desenvolvimento dos alunos, através de cursos, compra de materiais e softwares e aprimoramento dos utensílios de trabalho.

Além disso, a empresa conta com processo seletivo espelhado nas grandes empresas e em programas trainee, visando também a preparação do candidato para ingressar no mercado de trabalho. Também são feitas pesquisas de clima organizacional e avaliação de desempenho baseadas nas competências mapeadas e assinaladas como importantes para os membros da empresa, sendo que, a partir desses resultados, cada membro possui acompanhamento individual de desempenho, com utilização de técnicas de coaching, para auxílio no desenvolvimento destas e de outras competências. O desenvolvimento mútuo também é incentivado com a instituição da prática e do incentivo ao feedback.

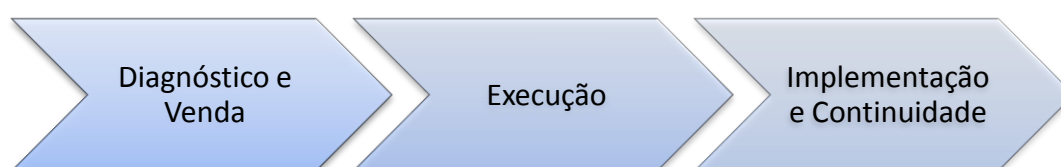
Com relação ao serviço de consultoria, as soluções são construídas a partir de técnicas conhecidas e também adotadas pelas demais consultorias. Todo o projeto é gerenciado a partir do PMBOK e há a assessoria de profissionais do mercado e professores, como suporte. Para satisfazer às necessidades dos clientes, os membros não se atêm somente à técnica, pois a utilização da criatividade também configura ferramenta de trabalho para que a solução seja implementada de forma efetiva e duradoura, tornando o cliente e seus funcionários agentes de uma mudança sustentável.

Como posicionamento, a AD&M adotou postura de consultoria Sênior e tem como seus principais concorrentes empresas como Elo Group, Instituto Publix, Falconi e outras consultorias juniores da UnB. O diferencial da empresa se encontra na união entre teoria

e prática, pois a proximidade com o meio acadêmico incentiva a criação de soluções eficazes e inovadoras.

#### 4.2 Caracterização e estruturação dos serviços da empresa

O serviço a ser estudado nesta pesquisa é o de consultoria, realizado pela AD&M. Para que se possa compreender melhor este serviço e embasar melhor as análises a serem feitas, será realizada a descrição do serviço a partir de suas três principais etapas, representadas na Figura 4.



**Figura 4:** Modelo do serviço de consultoria da AD&M Consultoria Empresarial

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira etapa do serviço de consultoria prestado pela AD&M consiste no diagnóstico e venda da solução. O início do processo se dá pelo contato do cliente, o qual pode ser feito por telefone, pelo site ou presencialmente. A partir deste primeiro contato, são coletadas algumas informações a respeito do cliente, como sua empresa e características, setor de atuação, problemas evidenciados e possíveis soluções desejadas. Com essas informações, a AD&M analisa se esse é um potencial cliente e se está alinhado ao seu público-alvo, e, em caso afirmativo, marca-se um Atendimento Detalhado ao Cliente. A partir desse primeiro contato, são feitos um atendimento detalhado e um diagnóstico de desempenho, a partir do qual se estrutura a solução a ser proposta, cronograma e resultados esperados. Caso o cliente esteja satisfeito com a solução proposta, prossegue-se para o fechamento do contrato.

Na etapa seguinte, a de execução, ocorre a operacionalização do projeto. Primeiramente, como parte do planejamento, se constrói um plano de projeto, o qual deverá mostrar ao cliente todas as etapas que permeiam sua execução, assim como prazos, metas e resultados esperados. Nivelada a forma como o projeto acontecerá, dá-se prosseguimento à sua execução, que se inicia com o entendimento inicial, ou seja, o estudo da situação atual da empresa, seus problemas e definição dos requisitos a serem

alcançados. São feitas também a elaboração e construção das soluções propostas e preparação para a mudança, com conscientização do cliente, de seus funcionários e desenvolvimento das ferramentas necessárias para que a implementação seja sustentável.

A etapa de implementação, a qual configura inovação objeto de estudo desta pesquisa, é responsável pela condução de todo o processo de mudança na empresa cliente e preparação para a obtenção dos resultados esperados. A condução da gestão da mudança envolve análise da capacidade de mudança da empresa, cliente e funcionários, preparação para receber a solução, teste e implantação das soluções elaboradas e continuidade destas, com a capacitação da empresa cliente, mensuração e monitoramento dos resultados alcançados.

#### **4.3 Levantamento das competências necessárias para realização do serviço de consultoria**

Para a execução do serviço descrito é necessária a mobilização das competências dos membros e clientes da AD&M, as quais, segundo o conceito de Carbone (2006), estão vinculadas à capacidade de se realizar algo e, para tanto, são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes que se adquirem através de experiência, ou seja, as competências são resultado da “mobilização de uma combinação de recursos ou insumos” (CARBONE, 2006).

Tendo em vista que o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, é importante que as empresas invistam em mecanismos para ampliar a capacidade e velocidade de aprendizagem de seus membros (FREITAS; BRANDÃO, 2005). Entendendo a importância de práticas relativas à Gestão por Competências, a AD&M realizou um mapeamento das competências necessárias a seus membros para que fossem capazes de prestar serviços de consultoria de qualidade, assim como para que pudessem desenvolver suas habilidades pessoais, gerenciais e técnicas, corroborando com a missão de formar melhores profissionais. A partir do mapeamento disponibilizado pela empresa, foram elencadas as seguintes competências consideradas importantes para o prestador:

**Quadro 1:** Descrição das competências do prestador priorizadas.

Competências	Descrição
Atuação em equipe	Colaboração com os demais membros, da equipe, capacidade de disseminar informações, conhecimentos e dificuldades relativas ao trabalho em equipe. Flexibilidade ao lidar com diferentes perfis.
Comunicação	Comunicação clara e objetiva, pelos meios adequados. Argumentação construtiva.
Desenvolvimento	Avaliação pró-ativa de seu desempenho, inteligência emocional, profissionalismo e segurança em sua capacidade.
Visão de negócio	Conhecimento da estratégia e propostas de melhoria alinhadas a ela.
Liderança	Comportamento alinhado à cultura e valores da empresa, incentivo ao desenvolvimento dos demais membros através de feedbacks e motivação.
Geração de resultados	Alcança metas no prazo e com a qualidade esperada, diagnostica com precisão e propõe soluções pertinentes e eficientes, visa a continuidade das soluções propostas.

Fonte: elaborado pelo autor e adaptado do Mapeamento de Competências da AD&M.

A união e interação das competências apresentadas fazem com que o serviço de consultoria aconteça, gerando-se uma solução viável e sustentável como output. Lusch, Vargo e O'Brien (2005) propõem que um cliente participativo possua expertise, ou seja, se possuir os conhecimentos necessários à coprodução, ele terá mais chances de participar deste processo. Dessa forma, as competências necessárias ao cliente foram levantadas através de análise documental de arquivos e documentos disponibilizados pela empresa. Essas competências são apresentadas no Quadro 2.

**Quadro 2:** Descrição das competências do cliente priorizadas.

<b>Competências</b>	<b>Descrição</b>
Entendimento do negócio	Conhecimento sobre pontos fortes e fracos da empresa, assim como suas aptidões e limitações.
Estratégia definida	Definição de planos e objetivos elaborados para longo prazo, assim como metas bem estabelecidas e passíveis de serem alcançadas.
Mensuração de resultados	Mensuração e análise de resultados periodicamente para avaliação do desempenho e estruturação de planos de ação.
Liderança	Orientação e exemplo (conduta alinhada aos valores) de forma a atingir maior aderência à mudança por parte de seus funcionários.
Motivação	Interesse e motivação em implementar as soluções elaboradas. Desejo e atitudes em prol da mudança.
Infraestrutura	Espaço físico, profissionais, motivação e condições adequadas para suportar as mudanças propostas.
Feedback	Forneça feedback aos consultores e funcionários para nivelamento de expectativas quanto à qualidade do trabalho e necessidades.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos fornecidos pela AD&M.

Devido ao serviço de consultoria exigir altos níveis de interação entre prestador e cliente, e essa interação ser de grande influencia em seu resultado final, Bonner (2010) recomenda que seja estudada a interação entre empresa e clientes, observando-se as competências exigidas por cada parte para um melhor resultado.

#### **4.4 Identificação dos mecanismos de coprodução envolvidos na prestação do serviço de consultoria**

As competências de prestador e cliente foram especificadas seguindo a terceira vertente de coprodução apresentada no trabalho de Chen, Tsou e Ching (2011), segundo a qual a consultoria pode ser classificada como construção participativa, caso em que clientes auxiliam prestadores de serviços por meio de sugestões para a melhoria dos serviços, processos e produtos e comunicam de forma proativa eventuais problemas. Na AD&M, a interação entre prestador e cliente é intensa e tem como objetivo elaborar solução pertinente à necessidade do cliente e capacitá-lo para recebê-la, de forma que esta possa ser aplicada e sustentável, e os resultados almejados sejam alcançados. Para este estudo, a interação e capacitação mútua entre ambas as partes do serviço é denominada coprodução.

Ainda com base no trabalho de Chen, Tsou e Ching (2011), tem-se que a identificação de atividades de coprodução que envolvem a participação do cliente e promovam competências relativas ao serviço tendem a gerar benefícios estratégicos, especialmente em casos de inovação e elaboração de novos serviços.

Neste estudo, os mecanismos de coprodução foram levantados a partir de análise documental e identificados como formas utilizadas pelo prestador do serviço, no uso de suas competências (C), para desenvolver as competências (C') necessárias ao cliente para que a solução proposta gere resultados e sustentabilidade. São listados no Quadro 3.

**Quadro 3:** Mecanismos de coprodução priorizados.

Disponibilidade de formas de contato para o cliente, como telefones, e-mail, etc
Promoção de reuniões com o cliente para esclarecimento de dúvidas e nivelamento a respeito do trabalho que está sendo realizado
Capacitações com o cliente para prepará-lo para receber as soluções elaboradas
Disponibilidade de materiais para melhor compreensão do cliente acerca da solução proposta (livros, apostilas, manuais...)
Suporte técnico de consultores para auxílio na execução e implementação do projeto
Disponibilidade de documentos relativos ao andamento do projeto e resultados gerados
Palestras e eventos que visem proporcionar conhecimentos que auxiliem os gestores em seu trabalho
Desenvolvimento de ferramentas para auxiliar a execução e implementação das soluções na empresa cliente
Divulgação de informações relevantes ao trabalho do gestor, como tendências e boas práticas
Monitoramento e reforço das soluções implementadas
Coleta de feedbacks dos clientes e transformação em melhorias

Fonte: elaborado pelo autor a partir de documentos fornecidos pela AD&M.

#### **4.5 Descrição do serviço de consultoria da AD&M**

Nesta pesquisa, para se analisar, identificar e organizar o estudo do serviço de consultoria prestado pela AD&M,, foram utilizados os modelos de Gallouj e Weinstein (1997) e Djellal e Gallouj (2005). Esses modelos partem do conceito de que o serviço é um processo formado por competências (C), operações básicas (M, K R, I) e utilidades finais (Y). Os



intermediários do serviço são: componentes técnicos, tecnologias e equipamentos (M), elementos relacionados à logística da informação (I), componentes de conhecimento (K) e componentes relacionais (R). Dessa forma, a partir das competências e formas de coprodução mapeadas, buscou-se caracterizar os serviços da AD&M com base nessas categorias.

O serviço fundamental da empresa é a consultoria empresarial, base de seu modelo de negócio e produto entregue aos seus clientes. No Quadro 1 são apresentadas as competências mobilizadas, tanto da empresa (C) como do cliente (C'), para se chegar às características e utilidades finais do serviço. O Quadro 4 apresenta os intermediários do serviço que auxiliam na formação do serviço constituinte. As características e utilidades finais do serviço são os resultados esperados através da associação entre competências e intermediários do serviço (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

A caracterização do serviço de consultoria da AD&M corrobora com o objetivo desta pesquisa, uma vez que seus elementos serão confrontados com a existência de coprodução e inovação no objeto de estudo da presente pesquisa.

**Quadro 4:** Competências mobilizadas ([C] e [C']) e características e utilidades finais do serviço ([Y]) do serviço de consultoria da AD&M.

<b>Serviço Constituinte</b>	<b>Competências Mobilizadas</b>		<b>Características e Utilidades Finais do Serviço</b>
<b>(Si)</b>	<b>(C)</b>	<b>(C')</b>	<b>(Y)</b>
Consultoria Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geração de resultados</li> <li>- Liderança</li> <li>- Visão de negócio</li> <li>- Desenvolvimento</li> <li>- Comunicação</li> <li>- Atuação em equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Domínio do negócio</li> <li>- Definição de estratégia e metas</li> <li>- Liderança</li> <li>- Motivação à mudança</li> <li>- Infraestrutura</li> <li>- Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solução do problema</li> <li>- Implementação</li> <li>- Continuidade</li> <li>- Formação do cliente</li> </ul>

Fonte: adaptado de Djellal e Gallouj (2005, p. 822).

**Quadro 5:** Intermediários dos serviços ([M], [I], [K] e [R]) do serviço constituinte da AD&M.

Serviço Constituinte	Intermediários do Serviço			
(Si)	(M)	(K)	(I)	(R)
Consultoria Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamentos</li> <li>- Softwares</li> <li>- Frameworks</li> <li>- Sistema de atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamentos</li> <li>- Palestras</li> <li>- Eventos</li> <li>- Manuais</li> <li>- Livros e apostilas</li> <li>- Ferramentas para execução da solução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefone</li> <li>- E-mail</li> <li>- Site</li> <li>- Newsletter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões</li> <li>-Capacitações</li> <li>- Pesquisa de satisfação</li> <li>- Suporte técnico</li> <li>- Documentos de andamento do projeto</li> <li>- Coleta de feedbacks</li> </ul>

Fonte: adaptado de Djellal e Gallouj (2005, p. 822).

#### **4.6 Identificação da relação entre as variáveis sócio-demográficas e os constructos da pesquisa, a coprodução e a inovação em serviços**

##### **4.6.1 Teste-t de Student**

Tendo em vista que o questionário aplicado consistia em blocos de perguntas referentes à inovação, às competências necessárias ao prestador do serviço, às competências necessárias ao cliente e aos mecanismos de coprodução adotados pela AD&M, a primeira etapa para a análise dos dados foi a unificação de cada uma das categorias citadas em variável única, ou seja, com a utilização do SPSS, os 33 itens do questionário formaram 4 variáveis-critério de análise. Dessa forma, buscou-se verificar de que forma as variáveis demográficas influenciaram (1) na percepção da inovação; (2) na importância das competências levantadas para os membros; (3) na importância das competências levantadas para os clientes e (4) nos mecanismos utilizados pela AD&M para desenvolver essas competências em seus clientes.

Primeiramente, o Teste-t foi utilizado para estudar as diferenças entre as médias em relação a amostras com duas categorias de avaliação. Neste teste, as médias de cada variável-critério foram analisadas em relação às variáveis demográficas sexo e perfil do respondente (membro ou ex-membro da AD&M). Para verificar a relação entre duas variáveis foi determinado que o nível de significância deveria ser não superior a 0.05 para ser considerado válido (p significância).

Na primeira análise feita, foi verificado que não houve influência do sexo dos participantes em sua percepção com relação à inovação ocorrida da AD&M, pois o valor da significância foi superior a 0.05 para todas as quatro variáveis-critério estudadas.

**Tabela 7:** Teste-t referente à variável demográfica de perfil dos respondentes- Membros ou ex-membros

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias					
	F	Sig.	t	Sig. (2 extremidades)	Diferença a média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de confiança da diferença	
							Inferior	Superior
Inovação	10,19	0,00	2,11	<b>0,03</b>	0,28	0,13	0,01	0,55
			2,17	<b>0,03</b>	0,28	0,13	0,02	0,54
Co-prod Formação de Competências nos clientes	0,22	0,63	3,58	<b>0</b>	0,34	0,09	0,15	0,53
			3,60	<b>0</b>	0,34	0,09	0,15	0,5

Fonte: elaborado pelo autor.

Como apresentado na Tabela 7, o Teste-t referente ao perfil dos respondentes, por sua vez, apresentou níveis de significância inferiores a 0.05 em se tratando da avaliação dos respondentes quanto à inovação estudada ( $t=2,11 / p=0,03$ ). O resultado obtido foi de que os membros atuais da consultoria percebem mais a implementação como uma inovação (média de 3,94), e isso pode justificar-se pelo fato de que seus treinamentos incluíram capacitação para essa nova etapa e, dessa forma, os atuais membros a veem com maior importância e já são previamente orientados a utilizar-se da coprodução como forma de envolver o cliente na criação da solução e nele desenvolver as competências necessárias. Esse resultado também pode ser justificado pelo trabalho de Gallouj (1998), o qual afirma que, para que se incremente o processo inovador nos serviços da empresa, o primeiro passo é sua preparação, o que, no caso da AD&M, envolve a capacitação e orientação dos membros para se incentivar um feedback entre o processo inovador e os próprios prestadores do serviço.

A variável de coprodução, por sua vez, também atingiu níveis de significância inferiores a 0.05, mostrando que os membros atuais também veem maior importância no desenvolvimento das competências do cliente por parte da AD&M ( $t=3,58 / p<0,01$ ),

corroborando com a análise anterior. Esse resultado é considerável para se compreender a dimensão da importância do prestador do serviço e seu papel de desenvolvedor das competências do cliente, pois, para que a solução de consultoria seja efetiva e gere resultados, é necessário que cliente e prestador dividam informações, trabalho, recursos e riscos, e, para se gerar valor, tudo isso deve ser bem administrado pelo prestador (MAGLIO; SPOHRER, 2007).

Devido ao valor próximo a 0.00, conclui-se que há alta confiabilidade em se afirmar que os membros atuais percebem melhor a existência e a importância da coprodução no processo de elaboração das soluções de consultoria, o que também corrobora com o sucesso da implementação como inovação nesse serviço.

#### **4.6.2 Análise ANOVA das diferenças entre as médias**

As análises de diferenças entre as médias (ANOVA) foram feitas comparando-se as variáveis demográficas de cargo ocupado, área de atuação, tempo de permanência na empresa e faixa etária às 4 variáveis-critério. Com os resultados obtidos, foi possível visualizar a existência de relação entre as variáveis demográficas e as respostas obtidas.

A partir da primeira análise, realizada com o cargo ocupado, não foi atingida significância inferior a 0.05, o que significa que o cargo ocupado pelo respondente não influenciou nas respostas atribuídas à cada uma das questões. Esse resultado se repete na análise referente à comparação com a área a que o respondente pertence, a qual também não influenciou nas respostas dadas. Ambos os resultados podem estar relacionados ao fato de que, na AD&M, não há back e front-office e, por isso, independentemente do cargo ou área ocupada, as experiências que se tem na empresa e o trabalho executado são similares e proporcionam uma visão relativamente uniforme com relação às variáveis pesquisadas. Devido a essa característica, também não há distinção entre inovações em operações e inovações na entrega final do serviço, tendo em vista que em ambos os casos há a participação mútua de cliente e prestador (GALLOUJ; SUNDBO, 1998).

**Tabela 8:** Análise ANOVA referente à variável demográfica tempo de serviço

		Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	F	Sig.
Competências Prestador	Entre Grupos	3,08	4	0,77	3,66	<b>0,008</b>
	Nos grupos	20,37	97	0,21		
Competências Cliente	Entre Grupos	4,27	4	1,06	4,13	<b>0,004</b>
	Nos grupos	25,06	97	0,25		

Fonte: elaborada pelo autor.

Em relação à variável demográfica tempo de serviço (Tabela 8), constatou-se que foram obtidos índices de significância inferiores a 0.05 nas variáveis competências do prestador ( $F=3,66 / p = 0,008$ ) e competências do cliente ( $F=4,13 / p = 0,004$ ). Neste caso, apontou-se que membros com menos de 6 meses e com mais de 2 anos de empresa foram os que obtiveram as maiores médias em relação à importância das competências do cliente. Esse resultado pode se dever ao fato de que, com menos de 6 meses de experiência, os membros ainda possuem uma percepção pouco embasada acerca dos projetos de consultoria e relacionamento com clientes. Por outro lado, os membros com mais de 2 anos de empresa possuem mais experiência em consultoria e no mercado de trabalho, e por isso já foram capazes de confirmar essa importância por eles atribuída.

Quanto às competências do prestador, membros com experiência entre um ano e um ano e meio obtiveram a maior média, ou seja, foram os que consideraram essas competências mais importantes. Esse resultado pode ser justificado pelo fato de este ser, frequentemente, o período em que a maioria dos consultores ingressam em seus primeiros projetos externos de consultoria, e é nesse momento que veem a importância do desenvolvimento de suas competências e as dificuldades que sua falta podem gerar.

**Tabela 9:** Análise ANOVA referente à variável demográfica faixa-etária

		Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	F	Sig.
Competências Prestador	Entre Grupos	1,98	3	0,66	3,01	<b>0,03</b>
	Nos grupos	21,47	98	0,22		

Fonte: elaborada pelo autor.

A análise ANOVA da faixa etária dos respondentes (Tabela 9), por fim, apontou que esta variável influenciou a percepção dos respondentes acerca da importância das competências do prestador ( $F=3,01 / p = 0,03$ ). Neste caso, a maior média foi obtida pelos respondentes com 25 anos em diante (média de 4,67), resultado do qual pode se inferir que esse, por serem em maioria ex-membros, esses respondentes já possuem mais experiência de mercado e já possuem mais maturidade para reconhecer essas competências como decisivas na boa execução do serviço.

#### **4.7 Inovação**

A inovação abordada neste estudo foi a de Implementação, etapa final do serviço de consultoria prestado pela AD&M. Esta é a etapa em que ocorre todo o processo de mudança na empresa cliente, assim como a capacitação para o recebimento da solução elaborada e preparação para a obtenção dos resultados esperados. A condução da gestão da mudança envolve análise da capacidade de mudança da empresa, do cliente e seus funcionários, e toda a preparação para receber a solução, como a elaboração dos materiais e ferramentas a serem utilizados, teste e implantação das soluções elaboradas e continuidade destas, com a capacitação da empresa cliente, mensuração e monitoramento dos resultados alcançados.

A implementação foi introduzida nos serviços da AD&M após coleta de feedbacks de ex-clientes, os quais apontaram que, apesar de o serviço ser bem prestado, não sabiam como conduzir a aplicação e continuidade das soluções construídas. Avaliando a efetividade de seus serviços e buscando aproximar seu core business ao das consultorias de Alto Impacto, a AD&M adicionou a etapa de implementação à suas soluções de consultoria, e agora todos os serviços prestados são devidamente testados e implementados na empresa cliente, com capacitações sobre a solução, forma de execução, designação dos responsáveis e acompanhamento periódico dos resultados.

Para atender ao objetivo específico 3, de “verificar a existência de inovação, como ocorreu, a lógica e sua classificação”, foram elaboradas questões para mensurar o modo de inovação que a implementação representa. Desta forma, foram adaptadas sentenças condizentes a cada um dos seis modos de inovação apresentados por Gallouj e Weinstein (1997) para a etapa de implementação e, a partir dessas sentenças, o respondente deveria julgar em que grau cada uma delas se adequava ao ocorrido na AD&M com a introdução da implementação. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela a seguir:

**Tabela 10:** Médias e desvios-padrão sobre os itens que abordam a inovação estudada na AD&M

	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Radical</b>	3,24	1,25
<b>Recombinação</b>	3,63	1,03
<b>Formalização</b>	3,91	0,88
<b>Incremental</b>	3,76	0,98
<b>Ad Hoc</b>	<b>4,07</b>	0,95
<b>Melhoria</b>	<b>4,1</b>	0,94

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com a Tabela 10, é possível verificar que, em relação às perguntas referentes ao modo de inovação que a implementação representa, houve maior consenso quanto às inovações de Melhoria e *Ad hoc*, pois, em média, os respondentes concordaram muito (médias de 4,1 e 4,07, respectivamente) na comparação entre este modo de inovação e a ocorrida na AD&M.

A partir da Tabela 10 também é possível inferir que houve grande heterogeneidade entre as respostas, tendo em vista que a única inovação que obteve desvio-padrão consideravelmente inferior a 0.94 foi a de Formalização. Isso pode ser explicado pela divergência de entendimentos que pode haver ocorrido ao se responder à pergunta, pois a introdução da implementação foi padronizada em todas as soluções de consultoria, mas ainda não consistia uma característica das soluções comercializadas. Baseando-se no conceito Gallouj e Weinstein (1997), a inovação de formalização pode ocorrer tanto por adição como por subtração ou recombinação de características ou competências inerentes ao processo produtivo, e isso pode ter gerado diferentes perspectivas de análise por parte dos respondentes.

A inovação de melhorias obteve a maior média e, segundo Gallouj e Weinstein (1997), este modo de inovação pode configurar uma alteração ou combinação de alterações em qualquer um dos elementos do processo constitutivo do serviço. Esse modo de inovação exige

mudanças de características ou de estrutura do sistema. O importante é que haja aumento no valor de  $Y_i$  proveniente de melhorias nas competências  $C$  e  $C'$  ou das características técnicas  $X_j$  (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). A introdução da etapa de implementação ocorrida na AD&M, trouxe maior interação e oportunidade para a promoção de alterações e melhorias tanto nas competências do prestador ( $C$ ) como nas do cliente ( $C'$ ), tendo em vista que a adição desta etapa deixou o serviço mais complexo e exigiu maior participação do cliente e, como consequência, maior desenvolvimento de competências neste.

A inovação *ad hoc*, por sua vez, ocorre quando cliente e prestador se unem para criar a solução de um problema. A interação é sua principal característica, pois a inovação ocorre na interface entre prestador e cliente, geralmente no processo produtivo do serviço. Sua identificação se dá após a conclusão da prestação e suas formas variam conforme problema, conhecimentos e características de cliente e prestador (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). Este modo de inovação é facilmente identificada na implementação das soluções da AD&M, pois a adição desta etapa criou maior dependência entre as partes, tendo em vista que a viabilidade e continuidade da solução passaram a ser essenciais para o serviço, prolongando e intensificando a interação entre prestador e cliente. Ainda, as soluções são consideradas personalíssimas, e são construídas com base no desenvolvimento e interação entre as competências de prestador e cliente.

É possível concluir que a inovação de melhoria aliada à *ad hoc* se encaixam perfeitamente ao caso da introdução da etapa de implementação na AD&M, pois a interação, essencial à inovação *ad hoc*, é responsável pelas alterações nas competências de cliente ( $C'$ ) e prestador ( $C$ ), assim como alterações nos intermediários do serviço ( $[M]$ ,  $[I]$ ,  $[K]$  e  $[R]$ ), como proposto por Gallouj e Weinstein (1997). Essa interação, essencial do serviço de consultoria, faz com que cada solução seja única, o que por si só já pode configurar uma inovação de melhoria. A interação entre prestador e cliente, com alterações em suas competências visando um aumento de valor do serviço também pode ser denominado coprodução.

#### **4.8 Correlação entre inovação e coprodução**

A correlação foi a técnica estatística selecionada para se medir a existência de relação entre as variáveis estudadas: inovação, competências do prestador ( $C$ ), competências do cliente ( $C'$ ) e formas de formação dessas competências nos clientes. Sua escolha justifica-se por sua capacidade de medir a força e a direção do relacionamento linear entre duas variáveis.



Para melhor entendimento desta análise, primeiramente é importante estabelecer quais critérios serão adotados para se realizar essa mensuração. Com o auxílio do coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), podemos determinar a direção e intensidade da correlação entre as variáveis estudadas. Esse coeficiente, também denominado coeficiente de correlação, varia em um intervalo de -1,00 a 1,00, casos em que ocorrem correlação negativa perfeita e positiva perfeita, respectivamente. Para esta pesquisa, valores superiores a 0,0 até +/- 0,29 são considerados de correlação fraca; valores até +/- 0,49 foram consideradas correlações moderadas; e valores superiores a +/- 0,5 são de forte correlação. Os dados obtidos são apresentados na Tabela 20, na qual os valores em negrito indicam a existência de correlação.

**Tabela 11:** Correlação entre as variáveis-critério estudadas na AD&M

		Inovação	Competências Prestador	Competências do cliente	Coprod Formação de Competências no cliente
Inovação	Correlação de Pearson	1	0,13	<b>0,26</b>	<b>0,27</b>
Competências Prestador	Correlação de Pearson	0,13	1	<b>0,53</b>	0,11
Competências Cliente	Correlação de Pearson	<b>0,26</b>	<b>0,53</b>	1	0,04
Coprod Formação de Competências no cliente	Correlação de Pearson	<b>0,27</b>	0,11	0,04	1

Fonte: elaborada pelo autor.

Como resultado, a correlação foi considerada forte entre as variáveis de competências do cliente (C') e competências do prestador (C), assumindo o valor de ( $r=0,532 / p<0,01$ ). Esse resultado indica a existência de relação intensiva de competências, sendo que essa interação entre as duas partes do serviço corrobora com o trabalho de Gallouj e Weinstein (1997), segundo os quais a interface entre prestador e cliente, denominada coprodução, dá origem a inovações no serviço. A coprodução, agora constatada no serviço de consultoria da AD&M, ocorre a partir da combinação dos vetores de competências do prestador de serviço (C) e competências do cliente (C'). Com isso, o prestador de serviço tem a possibilidade de formular várias combinações entre os

vetores C e C' que poderão ter como resultado inovações (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Dos resultados obtidos, também é possível concluir que há correlação entre inovação e competências do cliente ( $r=0,26 / p<0,01$ ) e entre inovação e a formação de competências no cliente, também denominada coprodução ( $r=0,27 / p<0,01$ ). Ambas as correlações assumiram valores próximos e foram classificadas como de intensidade moderada, o que significa que as competências do cliente e seu desenvolvimento são considerados fontes para o surgimento de inovação. Esse resultado é considerado importante, pois também foi encontrado no trabalho de Dosi (1982) e apresentado por Gallouj (1997), segundo os quais a inovação configura uma atividade de solução de problemas e, dessa forma, é possível se classificar todos os serviços de consultoria como sendo atividades inovadoras.

Verificada a existência de coprodução na AD&M, é possível associá-la à inovação, pois a interação entre competências afeta a percepção final do cliente através de mudanças na forma em que o serviço é executado (DJELLAL; GALLOUJ, 2010; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997), o que acarreta em inovações no serviço. Além disso, a interação contínua com clientes proporciona insights e feedbacks valiosos para que a empresa possa melhor direcionar seus esforços à satisfação das necessidades dos clientes, como ocorreu no caso da introdução da etapa de implementação, inovação aqui estudada (CHEN; TSOU; CHING, 2011).

Como resultado, temos que, no caso da AD&M, a coprodução fruto da interação entre as competências de prestador e cliente, é capaz de gerar inovação, tendo em vista que cada solução possui diferentes utilidades e características finais ( $Y_i$ ), obtidas a partir de uma combinação de características técnicas ( $X_j$ ), competências da empresa fornecedora (C) e competências técnicas do cliente (C'), como explica o conceito de inovação proposto por Gallouj e Weinstein (1997) e nesse estudo abordado.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta etapa, são apresentadas as principais conclusões relativas aos objetivos da pesquisa, assim como apresentadas limitações e contribuições da pesquisa, destacando-se as possibilidades de futuros estudos sobre o tema.

O principal objetivo do presente estudo foi verificar se o processo de coprodução possui a capacidade de fomentar o surgimento de inovação no serviço de consultoria prestado pela AD&M, identificando-se a relação entre ambos os temas. O alcance desse objetivo foi possível a partir da busca de quatro objetivos específicos: (a) descrever os vetores do serviço; (b) identificar a percepção dos membros da AD&M acerca dos elementos da coprodução utilizados no processo produtivo; (c) identificar a percepção dos membros da AD&M acerca da inovação estudada; (d) analisar a relação entre as variáveis sócio-demográficas e os constructos da pesquisa, coprodução e inovação em serviços.

Para o alcance dos objetivos, realizou-se estudo quantitativo e descritivo no qual se observou a forma como a literatura classificava os serviços e buscou-se adequar o objeto de estudo ao modelo estudado, o qual figura principalmente na literatura de Djellal e Gallouj (2005) e Gallouj e Weinstein (1997). Para tanto, foram levantadas, através de análise bibliográfica de documentos disponibilizados pela empresa, as competências necessárias aos prestadores do serviço, aos clientes e as formas de coprodução utilizadas para se desenvolver o cliente e tornar a solução viável, capaz de ser implementada e sustentada na empresa. Com o levantamento dessas informações, mediu-se a percepção de membros e ex-membros com relação à importância dessas competências na realidade da AD&M.

Com relação à adequação do serviço aos modelos estudados, foi feita somente uma representação exemplificativa, tendo em vista que a análise limitou-se às informações disponibilizadas pela empresa. Ainda, a literatura se limita à proposição de um modelo, o qual, apesar de adotado nessa pesquisa, não possui literatura suficiente para realizar comparações de resultados.

A inovação adotada neste estudo também foi abordada nos documentos utilizados para análise, e, para seu estudo, foi adaptada aos seis modos de inovação propostos por (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). Como resultado, obteve-se que a introdução da etapa

de implementação no serviço de consultoria da AD&M configurou uma inovação classificada como de melhoria e *ad hoc*, corroborando com a literatura, a qual afirma que estas trouxeram como resultado um aumento no valor final do serviço e maior oportunidade para interação e promoção de alterações e melhorias tanto nas competências do prestador (C) como nas do cliente (C'), os quais atuam conjuntamente na elaboração da solução de consultoria (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Por fim, o teste de correlação entre as variáveis afirmou a existência de coprodução no serviço de consultoria realizado pela AD&M e confirmou sua influência no processo de inovação, assim como no estudo de Chen, Tsou e Ching (2011), que também testaram e confirmaram o alto impacto que a coprodução possui na inovação em serviços do setor de TI. Percebeu-se também que a coprodução dentro do serviço de consultoria não configura somente recombinação de competências ([C] e [C']) e intermediários do serviço ([M], [I], [K] e [R]), ela é composta por compartilhamento de informação, comportamento responsável e interação (CHEN; TSOU; CHING, 2011).

Também ficou comprovada a necessidade de alinhamentos para que a coprodução seja efetiva. O co-produtor deve ser culturalmente compatível, e a parceria deve ser capaz de gerar uma inovação única ou com conhecimentos capazes de aumentar a gama de competências a serem utilizadas no processo (expertise), sendo também imprescindível a motivação do parceiro em fazer parte do processo de coprodução, expresso pelo compromisso do desenvolvimento de relacionamentos de cooperação entre parceiros (CHEN; TSOU; CHING, 2011).

Como principal resultado da pesquisa, ressalta-se que, mais uma vez, a coprodução se provou um meio eficiente, prático e confiável para se promover a inovação em serviços, dando ensejo a estudos e práticas como os propostos por Miles (2008), o qual já classifica diferentes formas de coprodução como fontes de inovação. A inovação apresentada na AD&M, por exemplo, classifica-se como “desenhada para o cliente”, caso em que este apresenta problema específico para ser solucionado e frequentemente enseja inovações *ad hoc*.

A realização do estudo na AD&M Consultoria Empresarial possibilitou o alcance dos objetivos propostos e apresentou contribuições para a literatura de coprodução no campo da inovação em serviços, como: (1) confirmação da relação entre

ambos os temas; (2) comprovação da capacidade da coprodução em se intensificar o efeito da inovação, como testado por Chen , Tsou e Ching (2011); (3) utilização e teste de métodos de classificação de serviços (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997); (4) contribuição acadêmica para o estudo dos temas de coprodução e inovação em serviços.

### **5.1 Limitações da pesquisa**

O estudo, de cunho quantitativo, teve seu levantamento de dados realizado por amostragem e, como limitação, o universo pesquisado se apresentou pequeno para que os resultados pudessem ser generalizados com maior confiabilidade. O valor de respondentes permaneceu próximo ao mínimo, e seria desejável o alcance de um número maior de respondentes. Além disso, a amostra foi composta por membros e ex-membros que possuíram as mais diversas trajetórias na empresa, não se podendo afirmar que todos os respondentes obtiveram o conhecimento e a experiência necessária para responder à pesquisa com precisão.

Apesar de os resultados apresentados serem de valia para o tema abordado, o objeto de estudo também trouxe algumas limitações. No caso, o serviço de consultoria exige intenso contato entre cliente e prestador e, por também ser uma instituição de ensino, é possível que importância atribuída às competências tenha sido superior à avaliação que seria feita por outras empresas ou outras categorias de serviços.

### **5.2 Agenda de pesquisa**

Como principal recomendação para desenvolvimento teórico e prático dos temas de coprodução e inovação em serviços, indica-se, assim como Chen , Tsou e Ching (2011), a reprodução deste estudo em diferentes contextos. Como o serviço de consultoria exige grande contato entre prestador e cliente, recomenda-se o estudo em casos em que o processo de coprodução seja mais sutil, ou realizado de maneiras alternativas. A coleta de percepções dos clientes também seria de grande contribuição para o tema.

Outra recomendação é a separação entre os perfis que reconheceram a inovação, para se obter uma medida mais pura a respeito do perfil dos respondentes e identificação do grupo de maior influência nos resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AD&M Consultoria Empresarial, sobre. Disponível em <<http://www.admconsultoria.com.br/sobre/>>. Acesso em 19, out. 2014.

BITNER, M. J.; BROWN, S. W. The service imperative. *Business Horizons*, v. 51, n. 1, p. 39–46, jan. 2008.

BITNER, M. J.; FARANDA, W. T.; HUBBERT, A. R.; ZEITHAML, V. A. Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 3, p. 193–205, 1997.

BONNER, J. M. Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, p. 485–492, abr. 2010.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências, *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194, 2005.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: *Fundação Getúlio Vargas*, 2005.

CARBONE, P. P. Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. *Revista mundo MP- Project Management*, Edição 11, out-nov/2006.

CHEN, J. S.; TSOU, H. T.; CHING, R. K. H. Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 8, p. 1331–1346, nov. 2011.

DJELLAL, F. Innovation indicators. v. 26, n. 4, p. 218–232, 1999.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. Mapping innovation dynamics in hospitals. *Research Policy*, v. 34, n. 6, p. 817–835, ago. 2005.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. L'innovation dans les services publics. *Revue Française d'économie*, v. XXVII, p. 97-142. 2012.

DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, v. 33, n. 3, p. 551–562, abr. 2004

DRUCKER, P.F. Post-capitalist Society. New York: *Butterworth Heineman*, 1993.

FISK, R. P.; BROWN, S. W.; BITNER, M. J. Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 1, p. 61–103, 1993.

FREITAS, I. A. F.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. EnANPAD, 2005.

GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. New modes of innovation: How services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 3, p. 4–16, 1995.

GADREY, J. Services, la productivité en question. *Desclte de Brouwer*, Paris, 1996.

GADREY, J. the Characterization of Goods and Services: an Alternative Approach. *Review of Income and Wealth*, v. 46, n. 3, p. 369–387, 2000.

GALLOUJ, F. Innovation theory. n. December, p. 405–420, 1997.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. *Research Policy*, v. 26, p. 537-556, 1997.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 3, p. 123–138, 1998.

GALLOUJ, F.; SUNDBO, J. Innovations in services. *SI4S Project synthesis paper*, work package 3/4, 2008.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 19, n. 2, p. 149–172, 19 set. 2008.

GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective. UK: *Edward Elgar Publishing Limited*, 2010.

GIL, A. C. (1946). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: *Atlas*, 1987.

HAIR, J. F. et al. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. 7th ed. Upper Saddle River: *Prentice Hall*, 2009.

HILL, T. P. on Goods and Services. *Review of Income and Wealth*, v. 23, n. 4, p. 315–338, dez. 1977.

HOWELLS, J. Services and innovation and service innovation: new theoretical directions. In: GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. The handbook of innovation and services. A multi-disciplinary perspective. *Edward Elgar Publishing Limited*, 2010.

ISIDRO-FILHO, A. Adoção de Inovações Apoiadas em Tecnologia da Informação e Comunicação, Formação de Competências e Estratégias de Aprendizagem em hospitais. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, 2010.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; MALTER, A. J. Marketing as Service-Exchange: *Organizational Dynamics*, v. 35, n. 3, p. 264–278, jan. 2006.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, v. 83, n. 1, p. 5–18, jan. 2007.

MAGLIO, P. P.; SPOHRER, J. Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 18–20, 24 jul. 2007.



MERRIAM, S. B. *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*, San Francisco, CA. *Jossey-Bass*, 2002.

MILES, I. Discussion Paper Series Services Innovation : A Reconfiguration of Innovation Studies. v. 10, p. 1–39, 2001.

MILES, I. Patterns of innovation in service industries. *IBM Systems Journal*, v. 47, n. 1, p. 115–128, 2008.

RICHARDSON, R. J. e cols. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: *Atlas*, 1989.

SAVIOTTI, P.P.; METCALFE, J.S. A theoretical approach to the construction of technological output indicators. *Research Policy*, v.13. p.141-151, 1984.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*, *Harvard University Press*, Cambridge, MA, 1934.

SHIM, J. T.; SHIN, T.; CHEN, H.; JIANG, J. J.; KLEIN, G. (2010). Coproduction in successful software development projects. *Information and Software Technology*, 2010.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 25–38, 3 ago. 2007.

## APÊNDICE A

### **Questionário para estudo da inovação, competências do prestador, competências do cliente e mecanismos de coprodução.**

#### **Pesquisa de Monografia: A importância da participação do cliente nos projetos de consultoria para a inovação na AD&M**

Caro respondente,

Este questionário de pesquisa de monografia tem como objetivo conhecer de que forma a participação do cliente pode influenciar nas inovações desenvolvidas pela AD&M. O questionário é simples e composto somente por questões objetivas, e não tomará mais que de 10 minutos do seu tempo. Conto com a colaboração de vocês para respondê-lo!

Para responder ao questionário, basta selecionar a opção compatível à sua opinião na escala de respostas apresentada. Por favor, busque ler atentamente e avaliar cada pergunta de acordo com a sua experiência na AD&M.

Caso você seja membro atual da AD&M ou trainee em treinamento específico, por favor responda de acordo com a realidade com que lida hoje na consultoria.

Caso você seja ex-membro, por favor responda conforme a realidade da AD&M na época em que se desligou da consultoria.

#### **ATENÇÃO:**

Quanto mais próximo do número 1 você se posicionar, MENOS você concorda com o item. Quanto mais próximo do número 5 você se posicionar, MAIS você concorda com o item.

Muito obrigada pela colaboração!

**\*Obrigatório**

#### **Por favor, selecione o tipo de respondente \***

- Membro atual da AD&M ou Trainee em treinamento específico
- Ex-membros da AD&M

#### **Identificação da inovação**

**Por favor, selecione a opção correspondente ao grau de relevância das seguintes afirmativas, tomando como base a inserção da implementação nos projetos de consultoria da AD&M**

**1) Foram introduzidas novas soluções no portfólio da empresa? \***

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**2) A AD&M combinou ou recombinau diferentes características das soluções já existentes, gerando novos serviços? \***

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**3) Houve padronização de características no desenvolvimento das soluções de consultoria, tornando-as mais tangíveis para os clientes? \***

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**4) A AD&M ampliou ou suprimiu características ou etapas das soluções já existentes? \***

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**5) Foram desenvolvidas soluções específicas para problemas ou demandas particulares de seus clientes? \***

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

**6) Foram feitas melhorias/alterações nas soluções já ofertadas pela AD&M? \***

1 2 3 4 5

---

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

---

## Competências relativas ao prestador do serviço

Considerando o serviço de consultoria prestado pela AD&M, indique o quão importante você considera, no trabalho por você desempenhado como membro, cada uma das competências a seguir:

### 7) Obedece aos prazos e metas estipulados para a realização de cada atividade \*

1 2 3 4 5

Não importante      Muito importante

### 8) Contribui para o desenvolvimento dos demais membros através de transmissão de feedback e incentivo ao bom desempenho \*

1 2 3 4 5

Não importante      Muito importante

### 9) Fiscaliza e cobra o cumprimento de prazos e metas nos projetos de consultoria \*

1 2 3 4 5

Não importante      Muito importante

### 10) Apresenta conduta alinhada à estratégia da organização \*

1 2 3 4 5

Não importante      Muito importante

### 11) Busca se aprimorar e adquirir novos conhecimentos para a melhor execução do trabalho \*

1 2 3 4 5

Não importante      Muito importante

**12) Comunica-se, na forma oral ou escrita, com clareza e objetividade \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

**13) Colabora com os colegas de trabalho, visando atingir os objetivos da equipe em clima de harmonia \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

## Competências relativas aos clientes

Para que a solução de consultoria seja efetiva e gere os resultados esperados, o quão importante é que o cliente possua as seguintes competências:

**14) Entenda o negócio que gerencia, conhecendo pontos fortes e fracos da empresa, assim como suas aptidões e limitações. \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

**15) Defina a estratégia do negócio, elaborando planos e objetivos de longo prazo \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

**16) Estabeleça metas bem definidas e passíveis de serem alcançadas \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

**17) Realize mensuração e análise de resultados periodicamente \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

---

**18) Lidere seus funcionários de forma a atingir maior aderência à mudança \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

---

**19) Demonstre comportamento condizente com os valores da empresa \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

---

**20) Esteja motivado a implementar as soluções elaboradas \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

---

**21) Proporcione a infraestrutura adequada para suportar as mudanças propostas \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

---

**22) Forneça feedback aos consultores para nivelamento de expectativas quanto à qualidade do trabalho e necessidades. \***

1 2 3 4 5

---

Não importante      Muito importante

---

## Contribuição da AD&M para a formação das competências dos clientes

Para que o cliente melhor usufrua dos resultados dos serviços prestados pela consultoria, com que frequência a AD&M realiza as seguintes ações:

**23) Disponibiliza formas de contato para o cliente, como telefones, e-mail, etc \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**24) Promove reuniões com o cliente para esclarecimento de dúvidas e nivelamento a respeito do trabalho que está sendo realizado \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**25) Realiza capacitações com o cliente para prepará-lo para receber as soluções elaboradas \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**26) Disponibiliza materiais para melhor compreensão do cliente acerca da solução proposta (livros, apostilas, manuais...) \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**27) Oferece o suporte técnico de seus consultores para auxílio na execução e implementação do projeto \***

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

**28) Disponibiliza documentos relativos ao andamento do projeto e resultados gerados \***

1 2 3 4 5

---

Nunca      Sempre

---

**29) Oferece palestras e eventos que visem proporcionar conhecimentos que auxiliem os gestores em seu trabalho \***

1 2 3 4 5

---

Nunca      Sempre

---

**30) Desenvolve ferramentas para auxiliar a execução e implementação das soluções na empresa cliente \***

1 2 3 4 5

---

Nunca      Sempre

---

**31) Divulga informações relevantes ao trabalho do gestor, como tendências e boas práticas \***

1 2 3 4 5

---

Nunca      Sempre

---

**32) Monitora e reforça as soluções implementadas \***

1 2 3 4 5

---

Nunca      Sempre

---

**33) Coleta feedbacks dos clientes e os transforma em melhorias \***

1 2 3 4 5

---

Nunca      Sempre

---



## Dados pessoais

### **Cargo exercido atualmente \***

No caso de ex-membros, por favor selecione o último cargo ocupado.

- Consultor
- Líder de Projetos
- Negociador
- Gerente de Consultoria
- Diretor
- Presidente
- Assessor
- Trainee

### **Área de atuação \***

No caso de ex-membros, por favor selecione a última área de atuação

- Gestão de Pessoas
- Marketing
- Organização e Processos
- Finanças
- Escritório de Projetos
- Negócios
- Presidência

### **Tempo de serviço na organização \***

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 ano a 1 ano e meio
- De 1 ano e meio a 2 anos
- Acima de 2 anos

### **Sexo \***

- Feminino
- Masculino

**Faixa etária \***

Idade atual, para membros e ex-membros

- 16 a 18 anos
- 19 a 21 anos
- 22 a 24 anos
- 25 a 25 anos
- 26 anos em diante