

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO COPPEAD DE ADMINISTRAÇÃO

**VITOR MACHADO MICELI**

SERVITIZAÇÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS NA INDÚSTRIA  
FARMACÊUTICA: UMA ANÁLISE E PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO

RIO DE JANEIRO

2015

VITOR MACHADO MICELI

SERVITIZAÇÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS NA INDÚSTRIA  
FARMACÊUTICA: UMA ANÁLISE E PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Eduardo Raupp de Vargas

Rio de Janeiro

2015

## CIP - Catalogação na Publicação

M619s Machado Miceli, Vitor  
Servitização e Inovação em Serviços na Indústria  
Farmacêutica: Uma Análise e Proposta de Integração  
/ Vitor Machado Miceli. -- Rio de Janeiro, 2015.  
136 f.

Orientador: Eduardo Raupp de Vargas.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal  
do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de  
Administração, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, 2015.

1. Indústria farmacêutica. 2. Estratégia  
Empresarial. 3. Inovação em Serviços. 4.  
Servitização. 5. Administração - Teses. I. Raupp de  
Vargas, Eduardo, orient. II. Título.

Vitor Machado Miceli

SERVITIZAÇÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS NA INDÚSTRIA  
FARMACÊUTICA: UMA ANÁLISE E PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração (M.Sc.)

Aprovada por:

---

Prof. Eduardo Raupp de Vargas, D.Sc. – Orientador  
(COPPEAD/UFRJ)

---

Prof<sup>a</sup>. Claudia Araujo, D.Sc.  
(COPPEAD/UFRJ)

---

Prof<sup>a</sup> Carla Martins Cipolla, Ph.D.  
(COPPE/UFRJ)

**Rio de Janeiro**  
**2015**

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me sempre se esforçaram para que eu tivesse uma educação de qualidade.

À Universidade Federal do Rio de Janeiro, que me propiciou uma excelente educação de nível superior, tanto durante minha graduação em Engenharia de Produção, quanto, agora, no meu mestrado em Administração. E que também me propiciou duas oportunidades de estudar fora do país ao longo dos meus estudos.

Ao meu orientador, Eduardo Raupp, por toda sua paciência, ajuda e guia durante todo o processo de elaboração deste trabalho.

Aos professores do Coppead, pela dedicação ao curso e por oferecerem aos alunos o que há de melhor no campo da Administração.

## RESUMO

A indústria farmacêutica, uma das principais indústrias em escala mundial, teve seus últimos anos caracterizados por uma queda no crescimento anual, pelo aumento nos custos de pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos e pelo vencimento de patentes de medicamentos responsáveis por grande parte das receitas e, conseqüentemente, pelo aumento da competição a partir dos medicamentos genéricos. Dada essa problemática, uma possível saída se encontra na estratégia seguida por empresas de outros setores manufatureiros, a de passar a competir no mercado de serviços, estratégia essa chamada de servitização. Entretanto, a fim de competir de forma sustentável no mercado de serviços, é preciso ter capacidade de realizar inovações nos medicamentos, mas também de realizar inovações nos serviços a serem prestados. Com isso, o objetivo do presente estudo foi verificar no contexto brasileiro como uma empresa da indústria farmacêutica se encontra no processo de servitização e como se encontra frente às capacidades para inovar em serviços. Para esta finalidade, é proposta uma relação entre as fases do processo de servitização, tais como sistematizadas na literatura, e as capacidades requeridas para inovar em serviços. A pesquisa, tendo por base um estudo de caso único, identificou que a empresa estudada ainda se encontra na fase inicial do seu processo de servitização, com uma oferta de serviços limitada, mas em fase de consolidação. Foram identificadas as seguintes capacidades de inovar em serviços: de entender os usuários e as opções tecnológicas, de conceitualização e de coprodução. Os resultados apontam, assim, para características específicas da inovação em serviços mesmo para empresas no primeiro estágio de servitização. No caso em tela, notou-se a importância da capacidade de coprodução e orquestração. Os resultados corroboram o modelo proposto como ferramenta de análise teórica e gerencial das capacidades necessárias para o processo de servitização e permitem destacar que, mesmo quando esta encontra-se no estágio inicial de consolidação, requisitos específicos para o desenvolvimento e implementação de inovações em serviços emergem como exigências para o sucesso da servitização como modelo de negócio.

Palavras-chave: *servitization, Innovation, Innovation in Services*, Indústria Farmacêutica

## ABSTRACT

The pharmaceutical industry, one of the leading industries worldwide, had his last years characterized by a drop in annual growth, an increase in research and development costs of new drugs and by the expiration of successful drug patents that account for much of the market revenue and, consequently, increased competition from generic drugs. Given this problem, one possible outcome is to follow the strategy adopted by companies in other manufacturing sectors, start competing in the services market, this strategy is called servitization. However, in order to compete sustainably in the services market, one must be able to carry out innovations not only in medicine but also in services that are going to be provided. Thus, the aim of this study was to verify in the Brazilian context how a pharmaceutical company is in its servitization process and which capabilities to innovate in services can be found. For this purpose, it is proposed a relationship between the phases of the servitization process, as found in the literature, and the capabilities required to innovative services. The research, based on a single case study, found that the company studied is still at the initial stage of its servitization process, with a limited supply of services in a consolidation phase. The following capabilities to innovate in services were identified: to understand the users and the technological options, conceptualization and co-production. The results show, so for specific characteristics of innovation in services even for companies in the first servitization stage. In the present case it was noted the importance of the ability to co-production and orchestration. The results support the model proposed as a theoretical and managerial analysis tool capabilities needed for servitization process and allow to point out that, even when the servitization process is in the early stages of consolidation, specific requirements for developing and implementing innovations in services emerge in order to a company be successful on applying servitization as a business model.

*Keywords: Servitization, Innovation, Innovation in Services, Pharmaceutical Industry*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO E OBJETIVO DO ESTUDO</b> .....	<b>11</b>
1.1	A RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	13
1.2	DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	14
1.3	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	15
<b>2</b>	<b>PANORAMA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA</b> .....	<b>16</b>
2.1	MODELOS DE INOVAÇÃO.....	18
2.2	OS PRINCIPAIS SINAIS DE MUDANÇAS NO SETOR.....	20
2.3	PERSPECTIVAS PARA A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.....	25
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>29</b>
3.1	SERVITIZAÇÃO.....	29
3.1.1	AS FASES DA SERVITIZAÇÃO.....	32
3.1.2	AS DIFICULDADES DA SERVITIZAÇÃO.....	41
3.1.3	AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS.....	45
3.2	INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	48
3.2.1	ABORDAGEM TECNOLÓGICA (ASSIMILAÇÃO).....	50
3.2.2	ABORDAGEM BASEADA EM SERVIÇOS (DIFERENCIAÇÃO).....	52
3.2.3	ABORDAGEM INTEGRADORA (SÍNTESE).....	55
3.2.4	ABORDAGEM DE INVERSÃO DE PERSPECTIVA.....	58
3.2.5	CAPACIDADES DINÂMICAS.....	59
3.2.6	CAPACIDADES DINÂMICAS PARA INOVAR EM SERVIÇOS.....	63
3.3	MODELO DE ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIOS DA SERVITIZAÇÃO E CAPACIDADES DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS.....	66
3.3.1	MODELO DE ANÁLISE APLICADO E PROPOSIÇÕES.....	75
<b>4</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	<b>77</b>
4.1	UNIDADE DE ANÁLISE.....	81
4.2	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	82
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS CASO</b> .....	<b>89</b>
5.1	A EMPRESA.....	89
5.2	O PROGRAMA VIVER MAIS.....	89
5.2.1	O FUNCIONAMENTO E OBJETIVO DO PROGRAMA.....	91
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DO CASO</b> .....	<b>98</b>
6.1	FASE DA SERVITIZAÇÃO.....	98
6.2	CAPACIDADES PARA INOVAR EM SERVIÇOS.....	101
6.2.1	ENTENDER AS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS E AS OPÇÕES TECNOLÓGICAS.....	101
6.2.2	CONCEITUALIZAÇÃO.....	106
6.2.3	CO-PRODUÇÃO E COORDENAÇÃO.....	107
6.2.4	AMPLIAR E EXPANDIR.....	110
6.2.5	APRENDIZADO.....	111
6.3	REVENDO O MODELO DE ANÁLISE À LUZ DOS RESULTADOS DA PESQUISA	114
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>118</b>
7.1	CONCLUSÕES.....	121
7.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS.....	123
7.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E AGENDA PARA ESTUDOS FUTUROS.....	124
<b>8</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>126</b>
8.1	APÊNDICE I - ROTEIROS DE PESQUISA.....	126
<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>132</b>



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – O avanço do ranking do mercado farmacêutico mundial Fonte: Interfarma (2014) .....	14
Figura 2 - Maiores empresas farmacêuticas Fonte: IMS Health 2012 .....	16
Figura 3 - Vendas e Crescimento Anual Fonte: IMS Health (2012) .....	20
Figura 4 - Percentual de prescrições de genéricos no mercado norte-americano Fonte: IMS Health (2011) .....	21
Figura 5 - Evolução da prescrição de medicamentos de marca após o vencimento da patente Fonte: IMS Health 2011 .....	22
Figura 6 - Número de NME's versus gastos com P&D Fonte: IMS Health (2012) .....	23
Figura 7 - Custo unitário de desenvolvimento de NME's Fonte: Mestre-Ferrandiz <i>et al.</i> (2012) .....	24
Figura 8 - Margem Operacional x Receita de Serviços Fonte: Adaptado de Gebauer <i>et al.</i> (2003) .....	31
Figura 9 - O contínuo produto-serviço Fonte: Oliva e Kallenberg (2003) .....	34
Figura 10 - Cadeia de Valor Fonte: Davies (2004) .....	36
Figura 11 - Classificação Serviços Fonte: Adaptado de Oliva & Kallenberg (2003) .....	38
Figura 12 - Nível de Conhecimento Fonte: Adaptado de Gebauer & Kuzca (2011) .....	40
Figura 13 – Paradoxo do Serviço Fonte: Adaptado de Gebauer <i>et al.</i> (2005) .....	42
Figura 14 - O triângulo do serviço Fonte: Gadrey <i>et al.</i> (1995) .....	53
Figura 15 - Modelo geral de produtos e serviços Fonte: Weinstein e Gallouj (1997) .....	55
Figura 16 – Hierarquia das capacidades conforme Wang e Ahmed (2007) Fonte: Antonio <i>et al.</i> (2012) .....	62
Figura 17 - Inovações em Serviços e Capacidades Dinâmicas Fonte: Adaptado de Hertog <i>et al.</i> (2010) .....	64
Figura 18 - Modelo de Análise Proposto Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Oliva e Kallenberg (2003), Hertog <i>et al.</i> (2010) e Weinstein e Gallouj (1997) .....	67
Figura 19 - Modelo de Análise Aplicado do Estudo Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Oliva e Kallenberg (2003) e Hertog <i>et al.</i> (2010) .....	76
Figura 20 - A cadeia de valor do programa Viver Mais e seus atores Fonte: O autor .....	82
Figura 21 - Modelo de Análise Aplicado Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Oliva e Kallenberg (2003) e Hertog <i>et al.</i> (2010) .....	114

### QUADROS

Quadro 1- Maiores empresas farmacêuticas no Brasil Fonte: IMS Health (2014) .....	18
Quadro 2 - Estudos feitos para medir a relação entre gastos em P&D e NME's Fonte: Adaptado de Mestre-Ferrandiz <i>et al.</i> (2012) .....	24
Quadro 3 - As Capacidades Dinâmicas e seus processos subjacentes Fonte: Adaptado de Janssen <i>et al.</i> (2012) .....	69
Quadro 4 - Mapeamento dos programas oferecidos pelas farmacêuticas .....	80

Quadro 5 - Entrevistados .....	84
Quadro 6 - Questões de análise das fases de servitização Fonte: O Autor baseado em Olive & Kallenberg (2003) .....	85
Quadro 7 - Questões de Análise das Capacidades Dinâmicas Fonte: O Autor adaptado de Janssen et al (2012) .....	88
Quadro 8 - Quadro resumo da Capacidade de Entendimento das Necessidades do Usuário e das Opções Tecnológicas .....	106
Quadro 9 - Quadro resumo da Capacidade de Conceitualização .....	107
Quadro 10 - - Quadro resumo da Capacidade de Coprodução e Coordenação ...	109
Quadro 11 - - Quadro resumo da Capacidade de Ampliar e Expandir .....	111
Quadro 12 - - Quadro resumo da Capacidade de Aprendizado.....	112
Quadro 13 - - Quadro resumo final das Capacidades.....	113

## 1 INTRODUÇÃO E OBJETIVO DO ESTUDO

A indústria farmacêutica, a segunda indústria mais rentável no mundo (CNN MONEY, 2009) e que se utiliza da inovação em seus produtos como o principal *driver* para o crescimento, sempre teve papel de destaque entre as indústrias (CAPANEMA, 2006).

Em 2012, o setor obteve, mundialmente, \$962,1 bilhões em vendas, representando um crescimento de 2,4% em relação ao ano anterior (IMS HEALTH, 2013). No Brasil, segundo reportagem do G1, de setembro de 2013, o setor projetava encerrar o ano com vendas no patamar de R\$ 54,2 bilhões, representando uma alta de 9,2% em relação ao ano de 2012 (G1, 2013).

Apesar dos expressivos números alcançados pelo setor, os últimos anos foram caracterizados, mundialmente, por uma queda no crescimento anual, pelo aumento nos custos de pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos e pelo vencimento de patentes de medicamentos responsáveis por grande parte das receitas e, conseqüentemente, pelo aumento da competição a partir dos medicamentos genéricos (AITKEN et al., 2009; IMS HEALTH, 2012; MESTRE-FERRANDIZ et al., 2012).

Frente à esse cenário competitivo, a literatura oferece algumas perspectivas para o setor enfrentar os problemas supracitados (PAUL et al., 2010; KPMG, 2011; IMS HEALTH, 2013), dentre elas a tendência seguida por empresas de outros setores manufatureiros de passarem a também competir no mercado de serviços (MATTHE et al., 2012), tendência essa chamada de *servitização* (VANDERMERWE; RADA, 1988).

Entretanto, a fim de conseguirem competir de forma sustentável no mercado de serviços, as empresas do setor farmacêutico deveriam ser capazes de continuar realizando inovações nos medicamentos, mas também desenvolver capacidades de inovação nos serviços que ofertam (HERTOG et al., 2010).

Dada a problemática apresentada do setor, caracterizada por um setor originalmente manufatureiro apresentar condições para também inovar em serviços, este estudo aborda um caso de servitização de uma farmacêutica a fim de investigar a relação entre as fases do processo de servitização e das capacidades dinâmicas para inovar em serviços.

Segundo Hertog et al. (2010), as empresas que buscam inovar em serviços devem apresentar capacidades dinâmicas para tal em seis dimensões: (i) sinalizar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas; (ii) conceptualização; (iii) capacidade de montar e desmontar; (iv) coprodução e orquestração; (v) capacidade de escalar o serviço; e (vi) aprendizado e adaptação (HERTOG et al., 2010).

Além disso, Oliva & Kallenberg (2003) sugerem que, normalmente, empresas manufatureiras que passam a competir também no mercado de serviços apresentam um processo de transformação, no qual, inicialmente, os serviços apenas acompanham os produtos já comercializados pela empresa, ou seja, são tratados apenas como *add-ons* – possuem pouca importância relativa para a organização – e, ao final do processo de transformação os serviços passam a ter extrema importância relativa para a empresa, retirando o foco do produto e passando a focar na prestação de uma solução para seus consumidores (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

Desta forma, sob estas duas óticas apresentadas, a pergunta norteadora deste estudo é:

**Como é a relação entre o estágio do processo de servitização de uma empresa da indústria farmacêutica e as suas capacidades dinâmicas para inovar em serviços?**

Para respondê-la, o objetivo geral desta dissertação é:

**Identificar em que estágio do processo de servitização se encontra uma empresa da indústria farmacêutica e identificar como ela está frente às capacidades necessárias para inovar em serviços.**

A fim de atingir o objetivo apresentado, os seguintes objetivos secundários também são alvos desta pesquisa:

1. Identificar quais são as iniciativas de serviços ofertadas pela empresa.
2. Analisar em que fase do processo de servitização a empresa se encontra.
3. Caracterizar as capacidades para inovar em serviços encontradas na empresa.

Com isso, o presente estudo procura contribuir para uma integração entre as literaturas de inovação em serviços e servitização e, através dessa integração, oferecer um modelo que possa elucidar sobre quais as capacidades dinâmicas para inovar em serviços existentes em cada etapa da servitização e também verificar em campo como ocorre essa relação.

### 1.1 A RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O mercado farmacêutico deverá atingir em 2015 a marca de U\$ 1,1 trilhão em vendas. Nesse contexto, o mercado brasileiro também deverá aumentar a sua importância relativa nas vendas, tornando-se o quarto maior mercado de fármacos no mundo (INTERFARMA, 2014).

Rk	2003	Rk	2011	Rk	2016
1	Estados Unidos	1	Estados Unidos	1	Estados Unidos
2	Japão	2	Japão	2	China
3	Alemanha	3	China	3	Japão
4	França	4	Alemanha	4	<b>BRASIL</b>
5	Itália	5	França	5	Alemanha
6	Reino Unido	6	<b>BRASIL</b>	6	França
7	Espanha	7	Itália	7	Itália
8	Canadá	8	Espanha	8	Índia
9	China	9	Canadá	9	Rússia
10	<b>BRASIL</b>	10	Reino Unido	10	Canadá
11	México	11	Rússia	11	Reino Unido
12	Austrália	12	Austrália	12	Espanha
13	Índia	13	Índia	13	Austrália
14	Polônia	14	Coreia	14	Argentina
15	Holanda	15	México	15	Coreia
16	Bélgica	16	Turquia	16	México
17	Coreia	17	Polônia	17	Venezuela
18	Turquia	18	Venezuela	18	Turquia
19	Portugal	19	Holanda	19	Indonésia
20	Grécia	20	Bélgica	20	Polônia

Figura 1 - O avanço do ranking do mercado farmacêutico mundial  
Fonte: Interfarma (2014)

Com isso, dada a relevância econômica do setor, além de sua importância no aspecto salutar da sociedade, este estudo mostra-se relevante no sentido de utilizar como referência um caso de uma empresa do setor farmacêutico brasileiro.

Além disso, a partir da integração das literaturas de inovação em serviços e de servitização, esta pesquisa oferece aos executivos um modelo que possa ser seguido no processo de aumento da participação dos serviços na empresa, destacando quais capacidades são ativadas nos diferentes estágios. E, também, mostra-se relevante para a literatura, contribuindo, de uma maneira até então não feita, para a integração das duas áreas de pesquisa.

## 1.2 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

A indústria farmacêutica pode ser dividida em função de sua cadeia produtiva. Primeiramente, intermediários químicos e extratos vegetais são transformados em princípios ativos farmacêuticos, denominados farmoquímicos, que, por sua vez, são convertidos em medicamentos finais, para tratamento e prevenção de

doenças (CAPANEMA; FILHO, 2006)

De forma geral, as multinacionais do setor operam em todos os estágios da cadeia produtiva, distribuindo suas operações em diversos países de acordo com sua estratégia global e infraestrutura local (CAPANEMA; FILHO, 2006)

O presente estudo está baseado na análise de um caso de servitização na subsidiária brasileira da Glaxo Smith Kline (GSK), produtora de medicamentos chamados de referência (CAPANEMA; FILHO, 2006)

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho está estruturado em sete capítulos. No primeiro, faz-se uma introdução sobre o estudo e apresenta-se o problema da pesquisa, descrevendo os objetivos da pesquisa, a relevância, delimitação e organização do estudo.

O capítulo 2 é dedicado à apresentação do panorama do setor farmacêutico, elucidando e explicando os principais problemas enfrentados pelo setor, bem como as suas perspectivas.

Nos capítulos 3, a revisão de literatura é feita, abordando-se os temas de servitização e de inovação em serviços, e o modelo de análise é apresentado.

No capítulo 4 apresenta-se a metodologia do estudo, a unidade de análise, as formas de coleta e de análise dos dados do estudo.

No capítulo 5 apresenta-se o caso estudado para a pesquisa, revelando-se as suas principais características relevantes para o estudo.

No capítulo 6 é feita a análise do caso, confrontando as informações colhidas com o que seria esperado pelo modelo de análise.

Por fim, no capítulo 7 é feita a conclusão do trabalho, resumindo em um único capítulo os principais achados do estudo e também suas principais conclusões.

## 2 PANORAMA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

A indústria farmacêutica, uma das maiores e mais importantes indústrias da economia mundial, sempre teve a inovação como o principal *driver* para seu crescimento e, com isso, sempre se destacou como uma das indústrias mais inovadoras entre os setores produtivos (CAPANEMA, 2006).

As inovações nessa indústria surgem majoritariamente dos setores de pesquisa e desenvolvimento das empresas (P&D), através das pesquisas básicas de novos medicamentos (MALERBA; ORSENIGO, 2002).

Mundialmente, a indústria é composta por mais de 10 mil empresas, sendo o mercado norte-americano o mais relevante dentre todos. Apesar do alto número de empresas, as oito maiores empresas do setor correspondem por cerca de 40% do faturamento mundial (CAPANEMA, 2006).

De acordo com o IMS Health (2012), as 20 maiores empresas do setor em 2012 (Figura 2), utilizando-se o critério de vendas, foram:

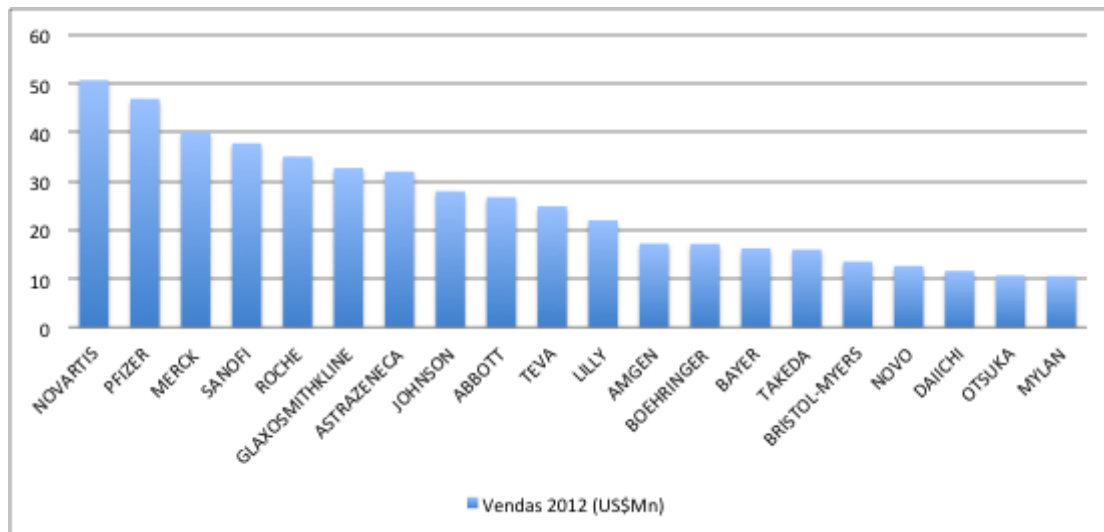


Figura 2 - Maiores empresas farmacêuticas  
Fonte: IMS Health 2012

Apesar da presença de grandes corporações no setor, e de oito empresas corresponderem a 40% do faturamento, o nível de concentração encontrado é considerado relativamente baixo (MALERBA; ORSENIGO, 2002).



Entretanto, a tendência do setor é de consolidação, representada pelas recentes fusões e aquisições (COMANOR; SCHERER, 2013), como:

- Sanofi-Aventis
- Bayer-Schering
- Pfizer-Wyeth
- Roche-Genetech
- Merck-Schering-Plough

No Brasil, as principais empresas mundiais sempre tiveram papel de destaque e liderança do setor. Entretanto, a partir da lei das Patentes, da Lei dos Genéricos e da criação da ANVISA, essa liderança majoritária passou a ser ameaçada pelas empresas nacionais de medicamentos genéricos, aumentando a competição no setor e modificando a sua estrutura (HASENCLEVER, 2004). Essas mudanças podem ser resumidas da seguinte forma:

- Lei das Patentes (Lei 9279/97). As patentes de novos medicamentos passaram a ser reconhecidas e a cópia de medicamentos com patentes em vigência foi proibida
- Lei dos Genéricos (Lei 9787/99). Decretou a criação dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro e dispôs sobre a utilização de nomes genéricos em produtos farmacêuticos.
- Criação da Anvisa (Lei 9782/99). A ANVISA passou a ser o órgão regulador do governo responsável por, dentre outras funções, monitorar os preços de medicamentos e produtos para saúde e dar o suporte técnico na concessão de patentes pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Apesar do aumento da competição a partir do surgimento da indústria dos genéricos, a parcela relevante do mercado ainda está em poder de poucas firmas, as quais são subsidiárias dos grandes grupos farmacêuticos multinacionais. Essas empresas desenvolvem novos medicamentos no país, ou seja, a área de pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos é feita nas instalações da empresa no exterior e transferida para a produção no Brasil. Além disso, a indústria dos genéricos possui suas atividades centradas principalmente na produção e desenvolvimento de processos de produtos, sendo os produtos

fabricados a partir das patentes expiradas. Com isso, a área de pesquisa científica de medicamentos no país é prejudicada com essa estrutura do setor (SANTOS; FERREIRA, 2014).

De acordo com o IMS Health (2014), as 10 maiores empresas farmacêuticas no Brasil em 2014 (Quadro 1), de acordo com o critério de vendas, eram:

Ranking	Laboratório	Vendas (US\$ bi)
1	EMS	3,4
2	Hypermarcas	2,7
3	Sanofi	2,3
4	Novartis	1,8
5	Aché	1,5
6	Eurofarma	1,33
7	Takeda	0,9
8	Bayer	0,8
9	Pfizer	0,7
10	GSK	0,6

**Quadro 1- Maiores empresas farmacêuticas no Brasil**  
**Fonte: IMS Health (2014)**

Neste capítulo, serão apresentados os principais modelos de inovação pelas quais o setor farmacêutico passou ao longo dos anos, os principais sinais que apontam para uma necessária mudança no setor e, finalmente, quais são as alternativas apresentadas pela literatura para que as empresas desse setor possam ultrapassar as dificuldades apresentadas.

## 2.1 MODELOS DE INOVAÇÃO

Ao longo das últimas décadas, o setor passou por dois principais modelos de inovação. O primeiro, caracterizado como *random screening*, foi responsável pelo início da pesquisa e desenvolvimento no setor e também pela descoberta dos principais medicamentos diuréticos. O segundo é o modelo vigente até os dias atuais e foi o responsável pelo grande aumento da produtividade e dos lançamentos de diversos medicamentos utilizados nos tratamentos atuais (MALERBA; ORSENIGO, 2002).

Inicialmente, as empresas do setor farmacêutico baseavam suas inovações na química orgânica (GILSING; NOOTEBOOM, 2006) e lançavam novos produtos a partir de um processo chamado de *random screening* (MALERBA; ORSENIGO, 2002). Nele, os pesquisadores testavam compostos químicos de forma aleatória em experimentos de laboratório com animais, a fim de descobrirem potenciais tratamentos terapêuticos.

A partir desses testes, as empresas farmacêuticas montavam bibliotecas de compostos que tivessem obtido sucesso no tratamento de determinada doença para futuras aplicações no processo de descoberta de novos compostos terapêuticos. Entretanto, como o processo de elaboração de novos compostos químicos era um processo difícil e demorado, normalmente os pesquisadores utilizavam variações dos compostos que já haviam se mostrado eficazes, o que nem sempre gerava medicamentos de qualidade. Todo esse processo era feito através do conhecimento do pesquisador, o qual, no processo de elaboração de um novo composto, fazia a relação entre o composto a ser criado e a doença a ser trada.

Com isso, o processo de descoberta era dependente do conhecimento específico de um determinado pesquisador, pois esse processo não era codificado e transmitido, impossibilitando a troca de conhecimentos. Apesar das dificuldades apresentadas, esse processo teve sucesso durante as décadas de 50 e 60, com a introdução de diversos novos medicamentos – os principais medicamentos diuréticos -, mas apresentava baixos níveis de produtividade – estima-se que para cada 5000 novos compostos descobertos, apenas 1 seria utilizado no tratamento de determinada doença (MALERBA; ORSENIGO, 2002).

A partir da década de 70, com a evolução das áreas de fisiologia, farmacologia, enzimologia e biologia celular, os pesquisadores tiveram a possibilidade de compreender melhor os mecanismos de funcionamento dos medicamentos e também as causas, moleculares e bioquímicas, de diversas doenças. Com isso, os pesquisadores farmacêuticos puderam realizar o processo de inovação a partir

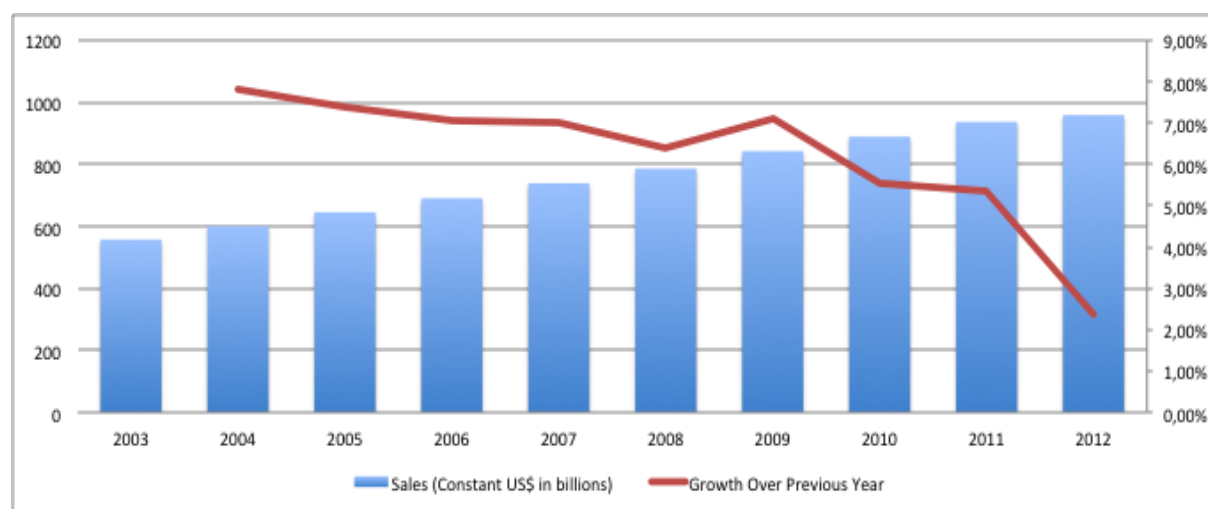
de uma lógica inversa ao que vinha ocorrendo, pois agora os medicamentos eram elaborados em função das características das doenças a serem tratadas, não mais a partir do que os componentes químicos poderiam tratar ou não. Esse tipo de processo de desenvolvimento resultou em um aumento significativo na produtividade do P&D desde então e é a principal forma de descoberta de medicamentos até os dias atuais (MALERBA; ORSENIGO, 2002).

## 2.2 OS PRINCIPAIS SINAIS DE MUDANÇAS NO SETOR

Apesar do aumento significativo da produtividade das empresas farmacêuticas a partir do modelo de inovação supracitado, a última década para o setor tem se destacado por apresentar sinais de mudança para empresas, destacando-se principalmente: (i) a queda no crescimento das vendas; (ii) o aumento da competição dos medicamentos genéricos; e (iii) a queda na produtividade da área de pesquisa e desenvolvimento

### *Queda no crescimento das vendas*

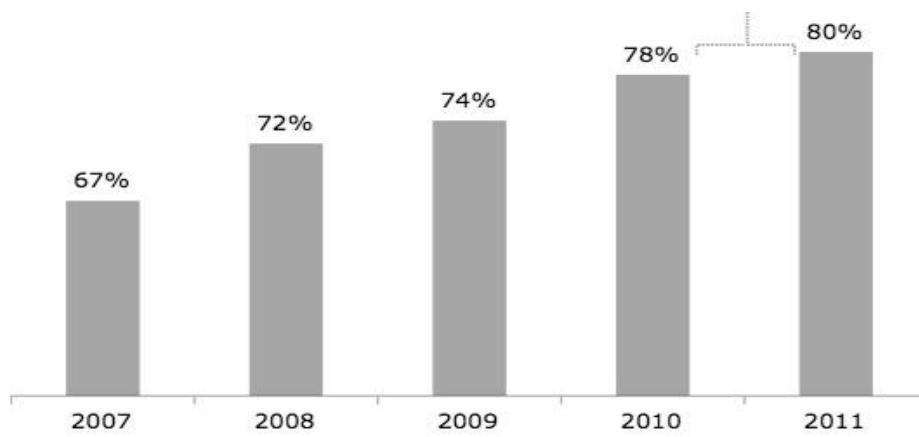
Ao longo dos últimos anos, o setor obteve crescimento em suas vendas globais. Entretanto, ao analisar-se o crescimento ano a ano dessas receitas, nota-se uma diminuição desse parâmetro (Figura 3), evidenciando que as empresas já não possuem mais o mesmo crescimento de outrora (AITKEN et al., 2009).



**Figura 3 - Vendas e Crescimento Anual**  
Fonte: IMS Health (2012)

### *Aumento da competição dos genéricos*

Os medicamentos que ainda possuem proteção de patentes e extensivo poder de mercado continuam praticando altos preços. Entretanto, nas áreas de terapia, onde há múltiplas opções de tratamento e medicamentos com patentes expiradas, a competição dos genéricos aumentou consideravelmente ao longo dos últimos anos (AITKEN et al., 2009). Em 2002, a parcela de genéricos no total de prescrições era de 51%, já em 2011 esse valor subiu para 80% (Figura 4).



**Figura 4 - Percentual de prescrições de genéricos no mercado norte-americano**  
Fonte: IMS Health (2011)

Além disso, a parcela de prescrições de genéricos realizadas após o a expiração de um medicamento de marca tem aumentado em um menor espaço de tempo com o passar dos anos e, conseqüentemente, a parcela de prescrições de medicamentos de marca tem diminuído de forma mais drástica e rápida após o vencimento de sua patente (Figura 5), intensificando ainda mais a pressão sobre as grandes empresas do setor (IMS Health, 2011).

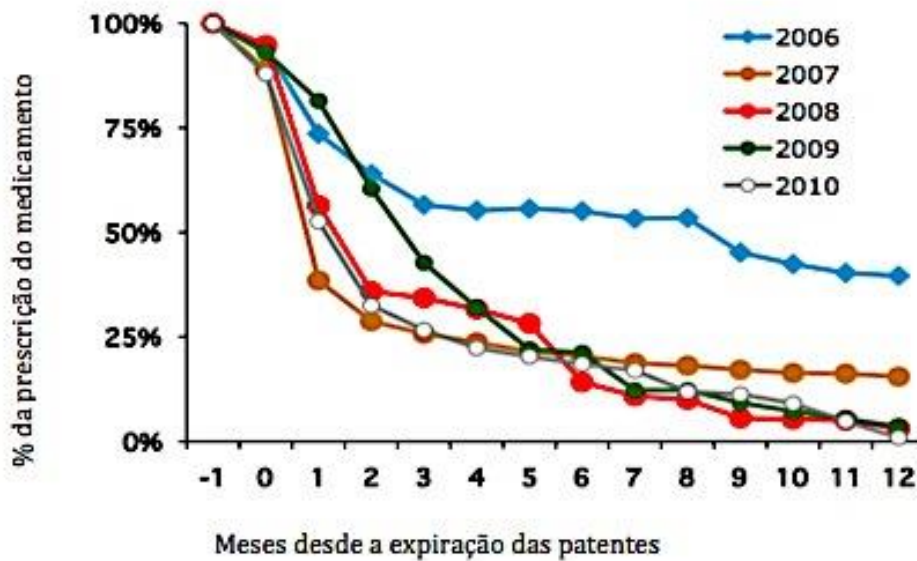
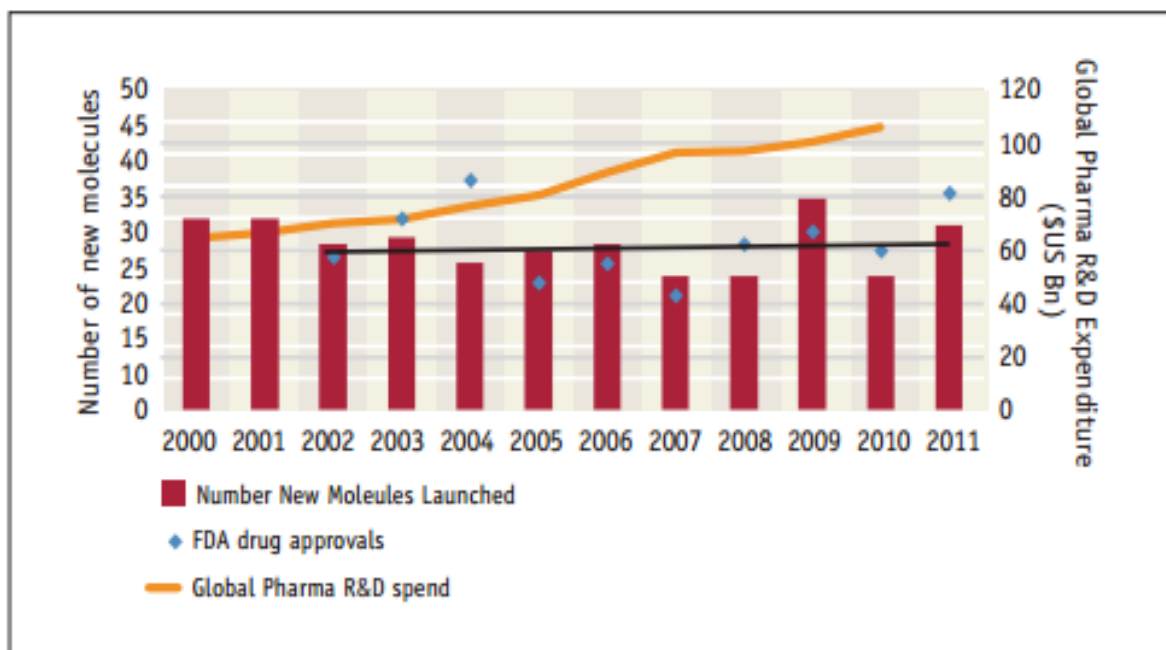


Figura 5 - Evolução da prescrição de medicamentos de marca após o vencimento da patente  
 Fonte: IMS Health 2011

Por fim, alguns dos medicamentos mais vendidos já haviam perdido suas patentes em 2010 e 2011, caso de drogas como Liptor, Plavix e Viagra. (IMS HEALTH, 2012). Além disso, outras drogas que somam atualmente US\$ 133 bilhões irão perder suas patentes até 2016 e enfrentarão a competição dos medicamentos genéricos.

#### *Diminuição da produtividade de P&D*

Um dos principais indicadores utilizados para medir a produtividade no setor tem sido o de gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D) por novas entidades moleculares (NME's) lançadas para consumo (MESTRE-FERRANDIZ et al., 2012). O numerador dessa fração tem tido uma tendência de alta nos últimos anos, enquanto o denominador apresenta uma trajetória constante (Figura 6). Com isso, a produtividade da área de pesquisa e desenvolvimento, a principal fonte de inovação desse setor (MALERBA; ORSENIGO, 2002), tem sofrido repetidas quedas anualmente, a partir desse indicador (IMS HEALTH, 2012).



**Figura 6 - Número de NME's versus gastos com P&D**  
**Fonte: IMS Health (2012)**

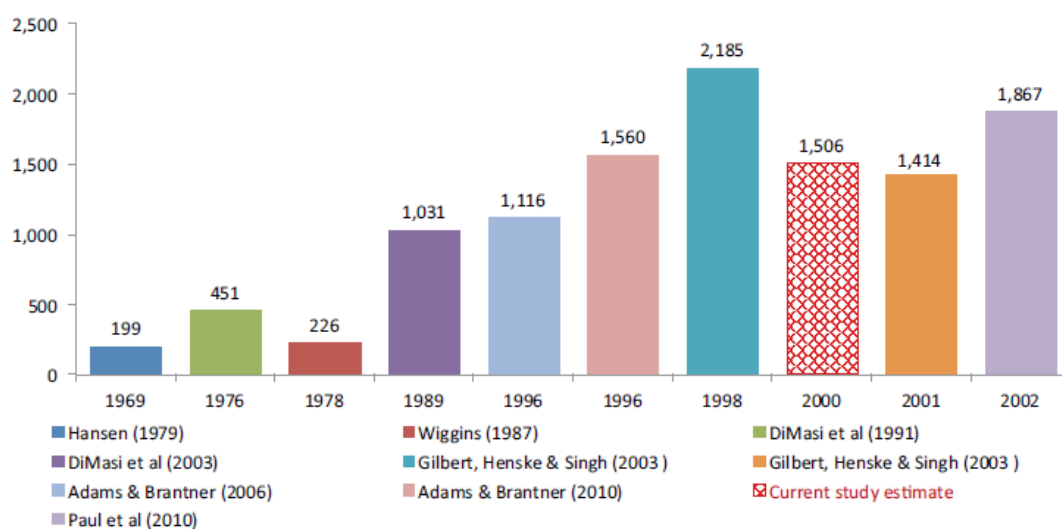
Entretanto, pela característica de longo prazo do desenvolvimento de novos medicamentos, onde o tempo de ciclo é, em média, de 13,5 anos (PAUL et al., 2010), fazer a comparação do número de medicamentos lançados em um determinado ano com o gasto realizado no mesmo ano em pesquisa e desenvolvimento pode ser uma medida distorcida de produtividade para o setor (MESTRE-FERRANDIZ et al., 2012). A partir disso, diversos outros estudos foram realizados para tentar medir o desempenho do setor de pesquisa e desenvolvimento no setor de forma mais realista e mitigar esse problema apresentado. Tais estudos foram realizados utilizando-se de diferentes horizontes de tempos em suas análises para chegar-se ao valor gasto em P&D por NME lançada (Quadro 2).

Publicação	Fonte dos Dados	Período	Custo de Capital (real)
Hansen, 1979	Questionário confidencial (14 empresas farmacêuticas nos Estados Unidos)	1963 - 1975	8%
Wiggins, 1987	Indústria de forma geral	-	8%
DiMasi et al, 1991	12 empresas farmacêuticas nos Estados Unidos	1969 - 1983	9%
DiMasi et al, 2003	10 empresas farmacêuticas	1983 - 1995	11%

Gilbert, Henske and	Detalhes não disponíveis	1995 - 2002	N/A
Adams e Brantner, 2006	PharmaProjects DiMasi et al, 2003 PharmaProjects	1989 - 2002	11%
Adams e Brantner, 2010	Standard & Poor's CompuStat e Global Vantage Industrial Commercial	1989 - 2002	11%
Paul et al, 2010	Fórum de Benchmarking Farmacêutico e Empresa Lilly	1997 - 2006	11%

**Quadro 2 - Estudos feitos para medir a relação entre gastos em P&D e NME's**  
**Fonte: Adaptado de Mestre-Ferrandiz et al. (2012)**

Entretanto, mesmo com uma metodologia diferente de medição, a tendência de queda de produtividade, ou aumento do custo unitário do desenvolvimento de uma nova entidade molecular, se mantém presente com o passar do tempo (Figura 7).



**Figura 7 - Custo unitário de desenvolvimento de NME's**  
**Fonte: Mestre-Ferrandiz et al. (2012)**

Uma análise conjunta do gráfico com a tabela apresentada, permite visualizar que, mesmo com diferentes metodologias de medição dos custos de desenvolvimento de um novo medicamento, com horizontes temporais também diversos, com fonte de dados e custos de capital diversos, a tendência de crescimento do custo unitário se mantém constante (MESTRE-FERRANDIZ et al., 2012). Com isso, independente se a medição for feita pela simples conta de custo de P&D por NME's no mesmo ano, ou com metodologias mais sofisticadas, o



setor de P&D das farmacêuticas continua apresentado uma queda em sua produtividade.

### 2.3 PERSPECTIVAS PARA A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Diante desse cenário de competição, algumas alternativas surgem para orientar as empresas farmacêuticas a lidarem com esse ambiente de dificuldade, destacando-se entre elas:

#### *Aumento de produtividade de pesquisa & desenvolvimento;*

Ao melhorar-se a produtividade do setor, os ganhos através da redução no custo unitário de desenvolvimento de um novo medicamento pode chegar a 50% nos casos mais extremos. Para tal, os principais pontos a serem explorados são o tempo de ciclo - o tempo levado para desenvolver um medicamento -, o custo total do processo e a probabilidade de sucesso em cada etapa do desenvolvimento (PAUL et al., 2010). Ou seja, analisando-se o processo de pesquisa e desenvolvimento de um novo medicamento como um todo, os três principais pontos a serem trabalhados podem ser resumidos ao tripé tempo, qualidade e custo. O primeiro representado pelo tempo de ciclo, ao reduzir esse tempo os medicamentos podem ser lançados de forma mais rápida. O segundo é representado pela probabilidade de sucesso em cada etapa, pois com uma maior qualidade no processo, maior a chance da pesquisa do novo medicamento ser bem sucedida. E, por fim, o custo desse desenvolvimento, possibilitando lançar novos medicamentos a preços e custos mais acessíveis. O caso mais extremo, os 50% supracitados, seria alcançado através de um incremento nesses três pontos principais apresentados de forma simultânea (PAUL et al., 2010).

#### *Investimentos em marketing e infraestrutura de vendas*

A fim de reduzir as despesas gerais de sua larga infraestrutura, as empresas farmacêuticas devem concentrar esforços para tornar a sua área de vendas mais eficiente. Nesse sentido, o uso de tecnologias seria o elemento chave para tornar

essa maior eficiência uma realidade. Nesse sentido, destaca-se o uso de tecnologias na forma de mídias sociais, para uma maior interação com o consumidor final, pois, apesar de ser um setor altamente regulado para o contato com esse consumidor, o uso dessas tecnologias possibilita um maior entendimento sobre as necessidades de seus clientes e pode acabar tornando-se uma vantagem competitiva para as empresas que conseguirem fazer esse contato de forma mais efetiva.

Outro ponto de destaque para o setor de marketing são os mercados consumidores dos países emergentes. Esses mercados possuem enorme potencial de crescimento para os próximos anos. Entretanto, a fim de conseguirem capturar essa demanda em potencial, as empresas devem saber adaptar a sua estratégia de marketing e precificação à realidade desses mercados (KPMG, 2011).

A regulação do setor citada anteriormente é caracterizada principalmente pelo artigo número 58 da lei federal de número 6.360/76 , que permite a propaganda de medicamentos apenas para publicações que se destinem exclusivamente à distribuição a médicos, cirurgiões-dentistas e farmacêuticos.

Além das restrições impostas por leis, a indústria farmacêutica também é regida por códigos de ética e de conduta, dentre os quais destaca-se o código de conduta da Associação da Indústria Farmacêutica e de Pesquisa (Interfarma), da qual as principais empresas farmacêuticas do país são associadas –Abbott, AstraZeneca, Bayer, GSK, Lilly, Novartis, Pfizer, Roche, Sanofi, entre outras.

Desse código de conduta, destacam-se aqui, de forma resumida, as seções que abordam o relacionamento com os consumidores finais e com as associações de pacientes na sua versão de 2012, sendo elas:

### Seção 3 Interações e Relacionamento com Associações de Pacientes

Esta seção define principalmente que as empresas vinculadas a este Código poderão interagir com Associações de Pacientes e outras organizações

semelhantes visando a conscientização da população sobre questões relacionadas à saúde e/ou a disseminação de informações adequadas ao público sobre tratamento, prevenção e diagnóstico de doenças. Além disso, as associações de pacientes devem ter absoluta independência sobre os materiais informativos por elas desenvolvidos, sendo facultada à empresa, quando solicitada, a oferta de informações técnicas e científicas acerca de sua área de especialização e as empresas não poderão influenciar na elaboração dos materiais informativos das Associações de Pacientes com o propósito de obter vantagem comercial para si ou para empresas coligadas, subsidiárias e/ou associadas. O relacionamento entre empresa e associação não deve ocorrer sob uma existência de contrapartida por parte da empresa. Por fim, as empresas vinculadas ao Código devem sempre recusar solicitações de Associações de Pacientes e seus membros para aconselhamento em questões médicas pessoais (i.e. “este medicamento é adequado para mim?”), sendo admitida, contudo, a informação de caráter geral sobre seus próprios produtos, tais como, dúvidas sobre indicação e posologia de acordo com o respectivo registro sanitário. Em qualquer circunstância, a empresa deverá aconselhar o paciente a procurar a devida orientação médica.

#### Seção 15 Contato Direto com o Consumidor

Essa seção define principalmente que as empresas, no seu relacionamento mantido com o consumidor, através de seus canais de comunicação, não podem prestar serviços exclusivos a profissionais de saúde, inclusive julgar um serviço prestado e também é proibido indicar medicamentos.. Entretanto, é permitido informar sobre prevenção de doenças, hábitos saudáveis e de saúde em geral, quando não tenham caráter promocional.

Essa questão das restrições de contato com o consumidor final e com as associações de pacientes e suas implicações será abordada por diversas vezes ao longo deste estudo.

*Diversificação para novas áreas de negócio (IMS, 2013)*

Com os sinais que foram apresentados, mostrando que o atual modelo de negócios da indústria farmacêutica possa estar precisando de mudanças, é esperado que para os próximos anos, novas formas de comercializar medicamentos sejam encontradas. Espera-se que esses modelos de negócios sejam focados para o consumidor final e não mais para os canais de vendas, como o atual modelo atual, esse foco seria possibilitado através do uso de tecnologias, principalmente em dispositivos móveis (IMS HEALTH, 2013). Esse tipo de abordagem leva à próxima alternativa para as empresas do setor farmacêutico, a de mudar o seu modelo de negócios a atuar não somente como uma empresa de produtos, mas também como uma empresa de serviços.

*Agregar serviços às suas operações.*

Por fim, encontra-se na literatura que as empresas do setor passem a oferecer não apenas os medicamentos em si para os consumidores finais, mas sim um conjunto de produtos e serviços que atendam as necessidades dos consumidores (MATTKKE et al., 2012). Essa tendência já é praticada em outros setores (KINNUNEN; TURUNEN, 2012) e é conhecida como servitização (VANDERMERWE; RADA, 1988), tema a ser explorado no próximo capítulo.

Este estudo estará focado nesta, utilizando um caso real de uma empresa do setor a fim de verificar a relação entre o primeiro estágio do processo de servitização e as capacidades dinâmicas para inovar em serviços.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo realiza-se a revisão de literatura do conteúdo pertinente ao escopo deste estudo. Para tal, realizou-se uma pesquisa profunda dos principais autores das áreas do conhecimento em servitização e inovação em serviços, sendo elucidado aqui os principais tópicos encontrados por essa revisão e, posteriormente, apresentando uma proposta de integração entre as duas áreas do conhecimento no modelo de análise deste trabalho.

Primeiramente será apresentada a revisão de literatura em Servitização, posteriormente em Inovação em Serviços e, por fim, será apresentado o modelo de análise proposto a partir do conhecimento adquirido pela revisão de literatura.

#### 3.1 SERVITIZAÇÃO

Servitização é um termo primeiramente cunhado por Vandermerwe e Rada (1988) e é conhecido como o processo de criação de valor, tanto para o consumidor quanto para a empresa, através da incorporação de serviços juntamente à base instalada de produtos fornecidos pela empresa (BAINES, T.S. et al., 2009a).

Outros termos também são utilizados na literatura para descrever processos similares ao da servitização. Esses termos possuem algumas características diferentes, mas compartilham do mesmo princípio de integração de produtos e serviços, buscando fornecer uma solução completa para os seus clientes. Os principais termos encontrados são *Product Service Systems* (FRAMBACH et al., 1997; BAINES, TS et al., 2009) e *Integrated Solutions* (DAVIES, 2004; DAVIES et al., 2006).

A principal diferença a ser destacada entre os termos é o fato de a servitização tratar da incorporação de serviços estritamente em empresas originalmente manufatureiras (DAVIES et al., 2006). Já os demais termos não restringem essa condição inicial, ou seja, abordam tanto empresas manufatureiras agregando

serviços à sua oferta, quanto empresas de serviço que agregam produtos à sua oferta (DAVIES et al., 2006; BAINES et al., 2007). Além disso, a literatura de servitização parte da premissa de que as empresas manufatureiras serão responsáveis pela prestação do serviço de forma a realizarem as operações *in-house*, ou seja, realizam uma integração vertical na cadeia de valor (BAINES et al., 2011). Diferentemente dessa abordagem, a literatura de *Integrated Solutions* não restringe que a operação seja *in-house*, ou seja, a empresa pode terceirizar os novos serviços prestados – no caso das manufatureiras – ou terceirizar o fornecimento de novos produtos – no caso das prestadoras de serviços, operando como uma integradora e gestora desses diversos atores para proverem a solução para seu consumidor final. (DAVIES et al., 2006).

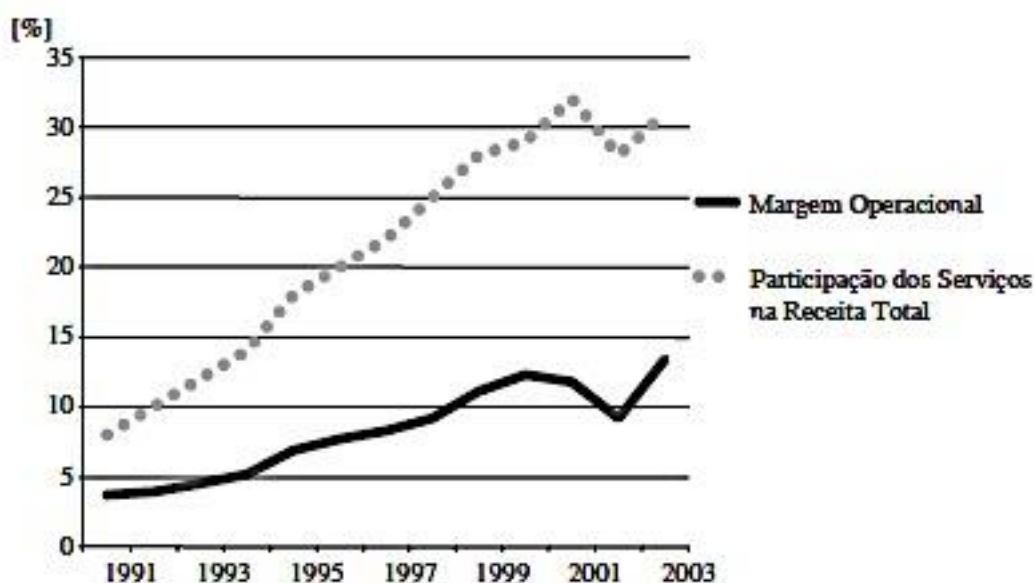
Formalmente, o processo de servitização é definido como o aumento na oferta de conjuntos de serviços, produtos, suporte, autosserviço e conhecimento tendo como objetivo aumentar a geração de valor da proposta oferecida pela empresa. Essa definição utiliza como caracterização de serviço tudo aquilo que é prestado e não produzido e é essencialmente intangível (VANDERMERWE; RADA, 1988).

Empresas manufatureiras, de maneira global, têm enfrentado um aumento na comoditização de seus produtos, aumento na pressão por custos menores, diminuição na lucratividade e baixo crescimento (MATHIEU, 2001; DAVIES et al., 2006; KINNUNEN; TURUNEN, 2012). Tais fatores fazem com que as empresas busquem alternativas para se manterem competitivas no mercado global, sendo uma delas a oferta de soluções e serviços para seus consumidores (MATHIEU, 2001; DAVIES et al., 2006; KINNUNEN; TURUNEN, 2012).

Apesar dos fatores acirrados de competição no setor servirem como motivação, os serviços em si também possuem suas atratividades, podendo ser divididas em três categorias principais: (i) benefícios financeiros; (ii) vantagens competitivas; e (iii) marketing (OLIVA; KALLENBERG, 2003; GEBAUER; FRIEDLI, 2005; BAINES, T.S. et al., 2009; KINNUNEN; TURUNEN, 2012).

Os benefícios financeiros ocorrem principalmente da maior estabilidade das receitas através dos serviços e também da maior margem dessas fontes de receita. (WISE; BAUMGARTNER, 1999; OLIVA; KALLENBERG, 2003; GEBAUER; FRIEDLI, 2005). Além disso, há setores onde a margem das receitas dos serviços podem alcançar valores seis vezes maiores ao dos produtos da mesma empresa (Wise e Baumgartner, 1999; Slack, 2005). A estabilidade da receita acontece devido ao caráter contra-cíclico e mais resistente dos serviços em relação aos ciclos econômicos, que afetam principalmente os investimentos e a compra de produtos (OLIVA; KALLENBERG, 2003; GEBAUER; FRIEDLI, 2005).

GEBAUER *et al.* (2005) mostram o benefício financeiro do serviço a partir de uma análise da relação entre a margem operacional das empresas analisadas em seu estudo com a participação relativa dos serviços na receita das empresas (Figura 8), podendo ser verificado que, quanto maior for a receita advinda de serviços, maior a margem operacional da empresa (GEBAUER; FRIEDLI, 2005).



**Figura 8 - Margem Operacional x Receita de Serviços**  
Fonte: Adaptado de Gebauer *et al.* (2003)

A vantagem competitiva, por sua vez, ocorre a partir da diferenciação da proposta de valor da empresa a partir da incorporação de serviços e também da

maior dificuldade de imitação dessa proposta de valor por parte dos concorrentes (OLIVA; KALLENBERG, 2003; GEBAUER et al., 2006).

Os benefícios na área de marketing surgem a partir do relacionamento gerado com o consumidor final a partir da prestação de serviços, onde a empresa tem a oportunidade de conhecer melhor seus consumidores e, a partir desse melhor entendimento, gerar soluções que atendam as necessidades específicas e customizá-las de acordo com a demanda. (VANDERMERWE; RADA, 1988; DAVIES, 2004).

Neste capítulo, será apresentado quais são as fases que as empresas deveriam passar até chegar no estágio final de servitização, as dificuldades encontradas durante o processo, as mudanças que devem ocorrer para que o processo seja bem sucedido e, finalmente, como as empresas podem desenvolver novos serviços.

### 3.1.1 AS FASES DA SERVITIZAÇÃO

Apesar deste estudo estar interessado e focado no processo de incorporação de serviços por empresas da indústria manufatureira, já que o objeto de estudo é um caso de uma empresa setor farmacêutico, a revisão dos modelos não trabalhou com essa restrição, com o objetivo de obter uma melhor compreensão do processo de provisão de soluções como um todo.

A literatura oferece algumas interpretações acerca do caminho que a empresa deve seguir rumo a um maior nível de serviços prestados, integração entre serviços e produtos e posicionamento da empresa com relação ao caminho a ser seguido.

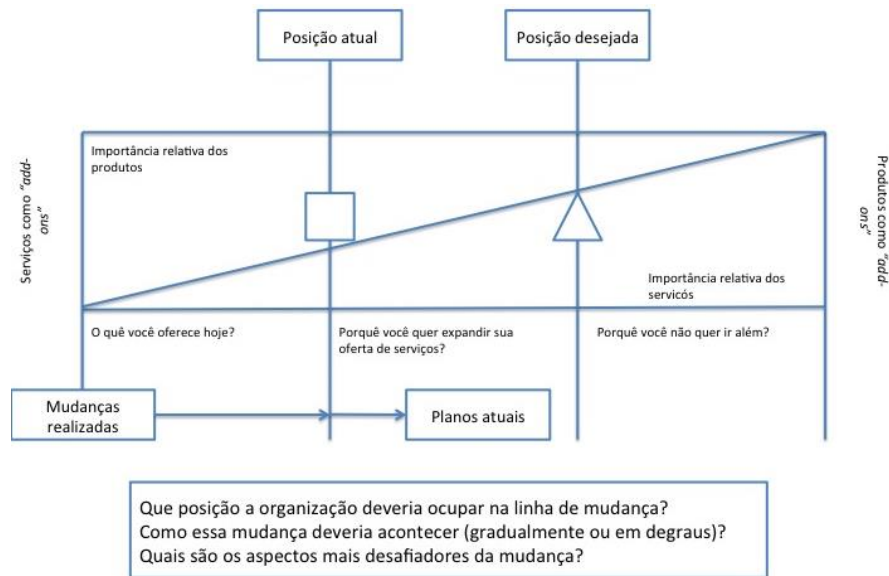
Vandermerwe & Rada (1988) destacam três estágios principais que podem caracterizar a posição da empresa: (i) a empresa pode ser produtora de bens ou produtora de serviços; (ii) a empresa pode ser produtora de bens e serviços; ou (iii) a empresa fornece bens, serviços, suporte, conhecimento e *self-service* para



seus consumidores. O caminho seguido pelas empresas segue a trajetória de (i) para (iii) (VANDERMERWE; RADA, 1988).

Martin Jr & Horne (1992) apresentam o mesmo conceito de forma diferente, onde novamente a empresa pode ser ou fornecedora de produtos ou fornecedora de serviços, mas, caminhando em direção a uma oferta de solução para os clientes, a empresa passa a se tornar fornecedora de ambos. Entretanto, os autores destacam duas formas distintas em que essa integração pode ocorrer. A empresa pode fornecer a solução, mas ter um foco maior no fornecimento do serviço - *Service Dominant* - ou fornecer a solução tendo um foco maior no fornecimento do produto - *Product Dominant* (MARTIN JR; HORNE, 1992)

Oliva & Kallenberg (2003), por sua vez, apresentam o processo de transformação como um contínuo, diferentemente dos estudos anteriores onde o processo era discreto com posições definidas. Esse contínuo (Figura 9) é cercado por dois extremos, na extrema esquerda a empresa é fornecedora de produtos e os serviços são tratados apenas como *add-ons* - ou seja, possuem pouca importância relativa para organização - e na extrema direita os serviços passam a ter extrema importância relativa, saindo o foco do produto e passando a focar mais na prestação da solução para os consumidores (OLIVA; KALLENBERG, 2003).



**Figura 9 - O contínuo produto-serviço**  
**Fonte: Oliva e Kallenberg (2003)**

Nesse processo de mudança da importância relativa dos serviços dentro da organização, os autores destacam um padrão recorrente de ações tomadas por empresas que obtiveram sucesso na sua estratégia de servitização.

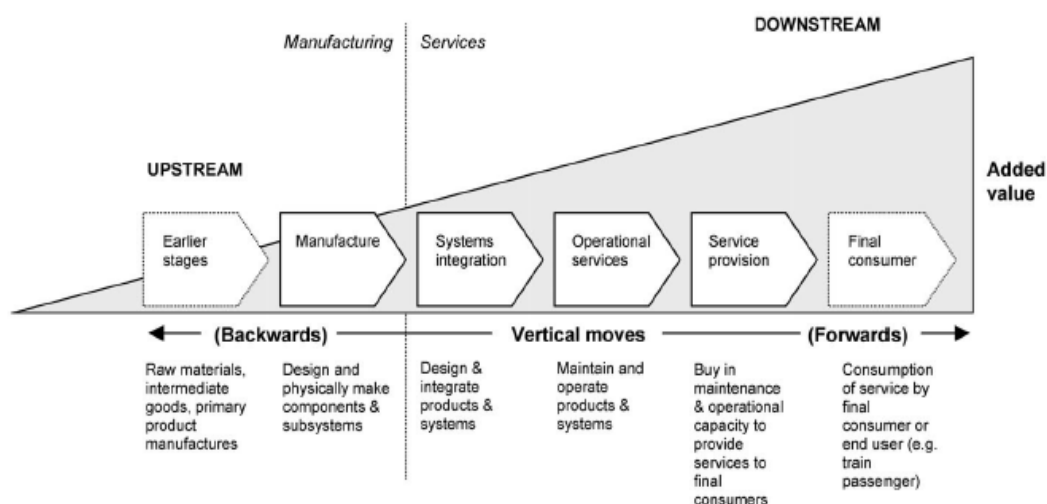
Esse padrão é composto por quatro etapas principais: (i) as empresas consolidaram primeiramente os seus serviços relacionados aos produtos, ou seja, aqueles serviços que apenas acompanham o produto vendido, mas possuem pouca importância relativa, e também geralmente separavam a empresa prestadora de serviços da empresa original; (ii) elas entraram na base instalada do mercado de serviços, ou seja, as empresas identificam uma oportunidade de negócios no mercado de serviços e preparam a estrutura e processos para atender essa oportunidade. Normalmente essa oportunidade surge após o passo anterior, onde a empresa enxerga necessidades dos consumidores ainda não atendidas; (iii) as empresas devem expandir a partir de serviços baseados no relacionamento com o consumidor – representado pela mudança de paradigma do relacionamento com o consumidor, ao invés de realizar uma venda de um produto ou uma prestação de serviços esporádica, a empresa foca no relacionamento com o consumidor e em contratos de prestação de serviços de longo prazo - e devem expandir a partir de serviços centrados no processo.

Nesse ponto, a empresa passa a se tornar uma fornecedora de soluções, onde o produto não é mais o foco da proposta de valor, mas sim apenas um item dentro de uma solução focada na eficiência e eficácia dos processos do consumidor; e (iv) finalmente, após conseguirem expandir nas duas áreas citadas, a empresa estará apta a se tornar uma empresa de serviços pura, onde ela assume os riscos operacionais do cliente e possui total responsabilidade pelos processos de quem a contrata (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Baines et al. (2011) definem este tipo de provisão de solução como “serviços avançados”, justamente quando a empresa passa a assumir todo o custo de propriedade, ou seja, a empresa passa a ser a responsável e ter a posse de todos os recursos necessários para a provisão do serviço, não sendo mais necessário o cliente ser o proprietário desse recurso, oferecendo apenas o que o consumidor final está esperando (BAINES et al., 2011)

De acordo com o pensamento e modelo proposto por OLIVA & KALLENBERG (2003), GEBAUER et al. (2005) também argumentam que as empresas partem de serviços relacionados aos produtos, estendendo a gama de serviços incorporando serviços de suporte ao consumidor, mudando o foco da proposta de valor centrada no produto e passando a focar na oferta de uma solução para o consumidor, sendo o produto apenas uma parte dessa oferta (GEBAUER et al., 2005).

Já DAVIES (2004) utiliza como pano de fundo o conceito de Cadeia de Valor para mostrar o movimento das empresas posicionadas no *upstream* da cadeia – empresas manufatureiras de caráter industrial – indo em direção ao *downstream* da cadeia – empresas prestadoras de serviço com maior contato e interação com os consumidores, onde quanto mais próximo a empresa chega do consumidor final, maior o valor agregado na sua oferta de soluções (DAVIES, 2004). Entretanto, nesse modelo (Figura 10) – diferentemente dos modelos antecessores - o autor destaca que não necessariamente a mesma empresa estará a cargo de todas as atividades da cadeia de valor, podendo ser apenas uma provedora de soluções, gerenciando assim os demais fornecedores na cadeia para gerar sua solução (DAVIES, 2004). Para tanto, as principais fases que existem na cadeia de valor até se chegar no consumidor final são: (i) Manufatura

– estágio onde a empresa é responsável apenas pela produção de bens; (ii) Integração de Sistemas – estágio onde a empresa adiciona valor através do design e integração componentes advindos do estágio anterior; (iii) Serviços Operacionais – estágio onde os serviços passam a ser oferecidos juntamente com os produtos vendidos; (iv) Provisão de Serviços – estágio final onde a solução como um todo é oferecida ao consumidor final. (DAVIES, 2004)



**Figura 10 - Cadeia de Valor**  
**Fonte: Davies (2004)**

Os serviços que as empresas manufactureiras passam a prestar a seus consumidores possuem algumas classificações distintas na literatura, mas é possível verificar pontos em comum entre os níveis de serviços prestados pela empresa, como visto anteriormente, e a classificação do tipo de serviço que ela oferece.

Inicialmente, como os serviços prestados por essas empresas eram vistos apenas como uma extensão de sua atual base instalada de produtos, ou seja, eram serviços em função dos produtos, esses tipos de serviços eram classificados como *product services* e possuíam uma subclassificação em função do momento de decisão de compra pelo consumidor: (i) poderiam ser serviços anteriores ao momento de decisão de compra (pré-venda); (ii) serviços diretamente relevantes a decisão de compra (venda); ou (iii) serviços que sevem a decisão de compra (pós-venda) (FRAMBACH et al., 1997).

Entretanto, com a evolução do conceito, a classificação dos serviços também evolui. Mathieu (2001) amplia a visão de serviços como sendo apenas função do produto – *product services* – e adiciona uma nova perspectiva, a de serviços voltados ao consumidor, classificados como serviços que suportam a ação do consumidor. O primeiro tipo, assim como abordado anteriormente, tem como principal função garantir o funcionamento do produto vendido ao consumidor, ou facilitar o acesso do consumidor a esse produto, e tem baixo nível de customização. Já o segundo tipo é altamente customizável e não tem como função garantir apenas que o produto funcione como o esperado para o consumidor, mas sim ajudar o consumidor a maximizar os diferentes processos, ações e estratégias associadas ao produto vendido. Com isso, esse tipo de serviço nunca acaba, pois o cliente sempre necessitará desse tipo de suporte e assistência (MATHIEU, 2001).

Oliva & Kallenberg (2003), entretanto, abordam a classificação dos serviços sob uma perspectiva diferente, englobando dois focos principais: (i) serviços que possuem o foco na interação com o consumidor; e (ii) serviços que possuem o foco na sua proposta de valor (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

O primeiro tipo pode ser subdividido em serviços que são baseados apenas em relações transacionais de curto prazo ou em serviços baseados no relacionamento com o consumidor no longo prazo. Já o segundo tipo é subdividido em serviços que possuem como proposta de valor a eficácia do produto vendido ao consumidor final, ou seja, para garantir que esse produto esteja funcionando de acordo com o esperado, e em serviços que garantem a eficiência do produto e sua efetividade dentro do processo de seu consumidor final. A partir das dimensões iniciais e suas subcategorias, os serviços podem ser classificados em quatro dimensões (Figura 11) : (i) serviços básico da base instalada; (ii) serviços de manutenção; (iii) serviços profissionais; e (iv) serviços operacionais (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

	Serviços Orientados ao Produto	Serviços orientados ao processo do usuário final
--	-----------------------------------	---

Serviços Baseados em Transação	<i>Serviços básicos da base instalada</i>	<i>Serviços Profissionais</i>
	Documentação	Engenharia orientada a Processos
	Transporte para o cliente	P&D orientado a Processos
	Instalação / comissionamento	Gestão de peças sobressalentes
	Treinamento orientado ao produto	Treinamento orientado ao processo
	Help Desk	Treinamento orientado ao negócio
	Inspeções / Diagnósticos	Consultoria orientada ao processo
	Reparação / Peças Sobressalente	Consultoria orientada ao negócio
	Atualizações do Produto	
	Remanufatura	
	Reciclagem	
Serviços Baseados no Relacionamento	<i>Serviços de Manutenção</i>	<i>Serviços Operacionais</i>
	Manutenção Preventiva	Gestão de funções de manutenção
	Monitoramento	Gestão das Operações
	Gestão de Peças Sobressalentes	
	Contratos de Manutenção Total	

**Figura 11 - Classificação Serviços**  
**Fonte: Adaptado de Oliva & Kallenberg (2003)**

Davies (2004), com seu modelo de evolução da prestação de serviços apresentado anteriormente, sugere que, assim como outros autores (MATHIEU, 2001; OLIVA; KALLENBERG, 2003), os serviços, aqui classificados, prestados

pela organização evoluem diretamente com o seu nível dentro do processo de servitização (DAVIES, 2004). Entretanto, essa evolução e categorização dos serviços passam pelo seu nível de interação da empresa com o consumidor final e pelo nível de conhecimento necessário da empresa que se dispõe a prestá-los (KUCZA; GEBAUER, 2011).

Todas as categorias de serviços descritas requerem contato direto da prestadora do serviço com o seu consumidor, possuindo diferenças apenas no nível da interação. Serviços categorizados por Oliva & Kallenberg (2003) como básicos da base instalada e como serviços de manutenção requerem pouca interação, já serviços profissionais e consultorias de negócios (DAVIES, 2004) requerem uma maior interação entre empresa e cliente (KUCZA; GEBAUER, 2011).

Além disso, as classificações também se diferenciam no nível de conhecimento necessário para prestá-las. Serviços básicos possuem uma menor intensidade de conhecimento, entretanto, ao evoluir para serviços mais complexos de manutenção ou ainda para serviços profissionais, onde a empresa se responsabiliza pela eficiência do processo do cliente (OLIVA; KALLENBERG, 2003), a intensidade de conhecimento que a empresa deve ter para prestá-lo com qualidade é alta (KUCZA; GEBAUER, 2011).

Esse nível de conhecimento pode ser definido através de três níveis (Figura 12) e os níveis variam não só entre as categorias de serviços, mas também dentro de cada categoria (KUCZA; GEBAUER, 2011).

	Intensidade do Conhecimento		
Oferta de Serviços	Primeiro Nível	Segundo Nível	Terceiro Nível
Serviços ao Consumidor	Serviços de Informação	Análise de Custo x Benefício	
	Ordens Eletrônicas	Visualização dos Benefícios	

	Demonstração e Teste do Produto	Entrega <i>just in time</i>	
	Revista do Consumidor	Help Desk	
Serviços básicos da base instalada	Reparos Básicos	Instalação	Serviços de Reparo de peças complexas
	Inspeções Mensais	Treinamento técnico para diagnósticos	Serviços de inspeções anuais
	Serviços de Peças Sobressalentes	Diagnóstico Local	
Serviços de Manutenção	Serviços de Limpeza	Treinamento técnico para manutenção	Serviços de Contrato Total
	Gerenciamento dos Resíduos	Serviços de manutenção preventiva	Manutenção Preventiva
		Otimização de Processos	Contratos de Manutenção Total
		Atualização de Produtos e Softwares	Atividades de Manutenção Anual
			Acordos de Níveis de Serviços
			Otimização de Processos
Serviços orientados ao P&D		Análises de Viabilidade	Consultoria Técnica
		Serviços de Design e Construção	Suporte ao P&D
			Design Orientado a Processos
			Consultoria de Negócios

**Figura 12 - Nível de Conhecimento**  
**Fonte: Adaptado de Gebauer & Kuzca (2011)**

Nota-se, a partir da figura 12, a evolução dos conhecimentos requeridos para a prestação de um serviço, de acordo com suas características ou categoria. Serviços básicos, ou os primeiros serviços que uma empresa de origem manufatureira começa a prestar para o seu consumidor, ainda não requerem um nível de conhecimento elevado. Entretanto, ao evoluir essa oferta de serviços



para uma proposta de valor mais completa e complexa, o nível de conhecimento da empresa também deve acompanhar essa evolução (KUCZA; GEBAUER, 2011).

### 3.1.2 AS DIFICULDADES DA SERVITIZAÇÃO

Apesar dos benefícios já destacados e dos processos já descritos de servitização, nem todas as empresas que buscam seguir esse caminho conseguem obter sucesso (OLIVA; KALLENBERG, 2003; DAVIES, 2004; GEBAUER et al., 2005; BAINES, T.S. et al., 2009).

Uma das definições dadas a esse insucesso das empresas que tentam sair de provedoras apenas de produtos para se tornarem provedoras de soluções é chamado de paradoxo do serviço (GEBAUER et al., 2005). Nele, ao invés de as empresas atravessarem o processo de servitização por meio do contínuo apresentado (Figura 9), as empresas encontram dificuldades nesse caminho e acabam se encontrando em um estado no qual possuem uma oferta de serviços diversificados para seu consumidor final, mas não conseguem extrair os resultados esperados dessa oferta (GEBAUER et al., 2005), ou seja, se encontram no *service paradox* (Figura 13).

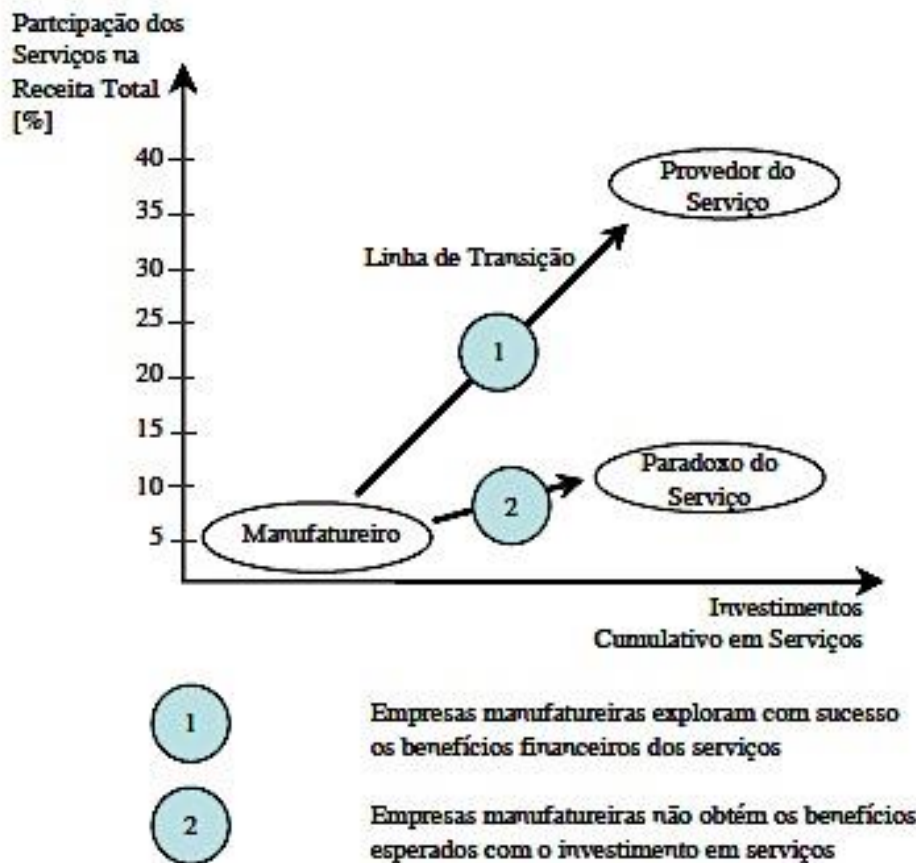


Figura 13 – Paradoxo do Serviço  
 Fonte: Adaptado de Gebauer et al. (2005)

Como fatores causais desses insucessos, Gebauer *et al.* destacam os problemas comportamentais encontrados nas áreas executivas das empresas, que acabam afetando o desempenho da estratégia de servitização. Utilizando como pano de fundo a teoria das expectativas de Vroom, argumentam que a motivação gerencial é o produto de três fatores: (i) Quanto um indivíduo quer o prêmio/recompensa; (ii) Qual a estimativa da probabilidade que um indivíduo realiza de seu esforço resultar em uma performance de sucesso; e (iii) A estimativa do indivíduo de que o sucesso resultará no prêmio/recompensa esperado. Isso significa dizer que os gerentes estarão motivados a implementar a estratégia de servitização quando eles estiverem esperando uma grande recompensa no final, perceberem uma alta probabilidade de que seus esforços farão diferença para a estratégia ser bem sucedida e acreditarem que realizando esses esforços a recompensa virá no final do processo (GEBAUER et al., 2005).

Com isso, Gebauer & Friedli destacam três problemas cognitivos que afetam esses três fatores motivacionais no processo de servitização, sendo eles: (i) enfatizar características óbvias e tangíveis (ii) ceticismo dos potenciais econômicos dos serviços; e (iii) aversão ao risco (GEBAUER et al., 2005).

O primeiro problema se dá no fato dos gerentes das empresas manufatureiras enfatizarem demais as características técnicas dos seus produtos, acreditando que melhorando essas características ou lançando novos produtos será onde a empresa conseguirá ser competitiva e se diferenciar. Com isso, os resultados esperados com uma política de implementação de serviços é deixada em segundo plano pelo gestores (GEBAUER et al., 2005).

O segundo problema encontrado está no fato de os gerentes não reconhecerem os potenciais financeiros dos serviços a serem implementados. Isso ocorre por os gerentes pensarem em valores absolutos, onde os produtos industriais muitas vezes levam vantagem em receitas em relação aos serviços pelo seu maior valor agregado. Entretanto, na margem operacional os serviços superam os produtos, mas nem sempre é visto assim pelos executivos (GEBAUER et al., 2005). Esse mesmo argumento é utilizado por Oliva & Kallenberg (2003), pois encontraram evidências de que os gestores de empresas manufatureiras enfrentam dificuldades em reconhecer os benefícios financeiros dos contratos de prestação de serviços (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Baines *et al.* (2009), também encontrou evidências da dificuldade em dimensionar e reconhecer o valor de serviços para empresas originalmente manufatureiras em seu estudo de caso (BAINES, TS et al., 2009)

O terceiro e último fator é a aversão ao risco dos executivos das empresas manufatureiras. Esse fator não é exclusivo apenas desses executivos, mas do ser humano em geral. Os gerentes, assim como as pessoas em geral, preferem as escolhas menos arriscadas. No caso dos tomadores de decisão, isso se traduz em preferir investir os recursos nos produtos, ambiente no qual já estão familiarizados, do que investir no desconhecido mercado de serviços (GEBAUER et al., 2005). Outro fator semelhante a esse é apresentado por Oliva & Kallenberg

(2003), que observaram que gerentes muitas vezes reconhecem os benefícios financeiros dos serviços, mas escolhem não adotar essa estratégia por acreditarem que esse tipo de atividade está fora do escopo e das capacidades da empresa em questão (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

A literatura aborda outras questões referentes às dificuldades encontradas pelas empresas no processo de servitização. Essas questões são, diferentemente dos pontos apresentados anteriormente, relativas a aspectos culturais das organizações e das mudanças em suas estruturas para poderem realizar a inserção no mercado de serviços de forma vitoriosa. Essas questões podem ser divididas em três categorias principais: (i) design integrado de produtos e serviços; (ii) estratégia organizacional; e (iii) transformações organizacionais (BAINES et al., 2009).

O primeiro ponto retrata a dificuldade encontrada pelas empresas ao realizarem o desenvolvimento de soluções para o consumidor, pois esse processo passa pelo desenvolvimento de serviços e, por serem de natureza diferente dos produtos, representam uma adaptação que as empresas precisam realizar (BRAX, 2005). Tradicionalmente, os produtos possuem processos de desenvolvimento bem definidos nas empresas manufatureiras, passam por prototipação, são testados e refinados e então postos no mercado (BAINES, TS et al., 2009). Entretanto, o design de serviços difere da lógica linear do desenvolvimento dos produtos e requer novas habilidades para as empresas que o pretendem fazer, entre elas, a habilidade de entender e passar a proposta de valor para o consumidor final (MATHIEU, 2001; OLIVA; KALLENBERG, 2003; BRAX, 2005). Além disso, destaca-se o fato de que, com as empresas aproximando-se mais de seus consumidores ao final da cadeia de valor, a empresa passará a competir fora de seu ambiente usual e, com isso, poderá vir a ter novos concorrentes, entre eles seus distribuidores e atuais consumidores, representando assim um risco para o desenvolvimento de novas soluções (MATHIEU, 2001; OLIVA; KALLENBERG, 2003; BAINES, T.S. et al., 2009).

O segundo ponto aborda o fato de que empresas manufatureiras que pretendem

competir com estratégias baseadas em serviços precisam adaptar seus processos e estruturas organizacionais. Primeiramente, a relação dessas empresas com seus consumidores é apenas transacional e de curto prazo, ou seja, apenas no momento da venda do produto. Já na prestação de serviços, essa realidade é diferente, pois serviços normalmente operam em uma base relacional e de longo prazo com o consumidor, tendo este uma participação ativa no processo de entrega do serviço – coprodução (BRAX, 2005; BAINES, TS et al., 2009). Além disso, empresas manufatureiras normalmente possuem uma visão centrada e valorizada em seus produtos, mas para competirem em soluções, essa visão também precisa englobar e reconhecer a importância que os serviços passarão a ter na organização (OLIVA; KALLENBERG, 2003; BRAX, 2005; GEBAUER et al., 2005).

Por fim, destaca-se a dificuldade encontrada pelas empresas ao promoverem transformações organizacionais para competirem em uma estratégia baseada em serviços. Dificuldades nas diferenças de culturas de uma empresa baseada na manufatura para uma empresa que compete por serviços se mostra um empecilho (MATHIEU, 2001) e, com isso, podem surgir dificuldades de adaptação em diversas áreas da empresa, como nas áreas de marketing, produção e de pesquisa e desenvolvimento (BRAX, 2005). Além disso, estudos de caso mostram que questões como a linguagem natural da cultura de serviços e os valores que ela carrega também são dificuldades que empresas inicialmente baseadas na manufatura devem enfrentar e se adaptar (BAINES et al., 2009).

### 3.1.3 AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS

A fim de superarem as dificuldades apresentadas durante o processo de servitização, a literatura destaca diversos pontos que as empresas devem trabalhar a fim de serem bem sucedidas nessa trajetória.

Essas mudanças presentes na literatura podem ser classificadas em cinco categorias principais: (i) definir uma estratégia de serviços; (ii) criar uma cultura organizacional orientada a serviços; (iii) estabelecer uma configuração

organizacional focada no consumidor; (iv) criar e desenvolver serviços orientados para o mercado; e (v) gerenciar o conhecimento e a comunicação dos serviços (KINNUNEN; TURUNEN, 2012)

O primeiro ponto destaca o fato de que empresas que obtiveram sucesso no processo de servitização possuíam uma estratégia de serviços clara (GEBAUER et al., 2005). Como o ambiente competitivo para as empresas originalmente manufatureiras que passam a prestar serviços é diferente, passando a enfrentar novos competidores, uma estratégia de serviços é fundamental para estabelecer o posicionamento competitivo da empresa na prestação de serviços (VANDERMERWE; RADA, 1988; MATHIEU, 2001).

O segundo ponto destaca que empresas manufatureiras normalmente possuem uma cultura voltada a seus produtos e, nesse contexto, serviços são encarados apenas como “*add-ons*”, ou seja, possuem pouca importância relativa para a empresa (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Entretanto, a fim de conseguirem estabelecer e provisionar soluções baseadas em serviços para seus consumidores finais, essas empresas devem transformar essa cultura em uma baseada nos serviços, onde os valores dessa cultura são baseados em inovação, customização e que flexibilidade e variedade para gerar soluções geram receitas, não custos (GEBAUER; FRIEDLI, 2005)

O terceiro ponto é sobre o fato de que, normalmente, em empresas manufatureiras, a adição de novos serviços é considerada uma atividade não lucrativa pela organização e seu desenvolvimento não é considerado uma prioridade (GEBAUER; FRIEDLI, 2005; KINNUNEN; TURUNEN, 2012). Com isso, se essas empresas quiserem seguir pelo caminho da servitização, uma mudança em direção a um foco no consumidor final é fundamental (BRAX, 2005; KINNUNEN; TURUNEN, 2012). Esse foco requer que as empresas passem a olhar para fora da empresa, tomando o consumidor como parceiro, e ter capacidade de oferecer soluções customizadas (KINNUNEN; TURUNEN, 2012). Essa maior integração entre empresa e consumidor é necessária e as empresas que querem obter sucesso com a servitização devem estar preparadas para isso (BRAX;

JONSSON, 2009).

Empresas que focam sua criação e desenvolvimento de serviços orientados para o mercado, focando assim resolver o problema de seus clientes, são aquelas presentes no “negócio de soluções” (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Ao realizarem isso, as empresas que originalmente eram focadas em seus produtos passam a ter um foco na proposta de valor voltada para assegurar o funcionamento de seu produto, sua eficácia e eficiência, dentro do processo do consumidor e, com isso, passando de uma transação apenas comercial para um relacionamento com o seu consumidor (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Além disso, destaca-se que as companhias que obtiveram sucesso na sua estratégia de servitização foram aquelas que não só conseguiram obter informações compreensivas das necessidades dos consumidores, mas também foram aquelas onde havia uma estruturação do processo de desenvolvimento dos serviços. Esse ponto é importante pois destaca o fato de que as empresas manufatureiras já possuem processos bem estabelecidos para desenvolverem produtos, mas a mesma situação não é encontrada para os serviços (GEBAUER et al., 2005)

Por fim, destaca-se a importância do compartilhamento de informações sobre o consumidor final dentro da organização (BRAX; JONSSON, 2009). Empresas que obtiveram sucesso nessa estratégia estimulavam a troca de conhecimento dentro da organização e entre projetos de prestação de serviços, através de uso de equipes multifuncionais (GEBAUER et al., 2008).

Além desses pontos, ressalta-se a importância de, em muitos casos, separar as unidades de negócio, que primeiramente são responsáveis pela fabricação dos bens e produtos, da nova unidade que será responsável pela prestação de serviços e soluções para o consumidor final. Isso se deve ao fato de que todas essas mudanças necessárias podem gerar conflitos na organização que serão prejudiciais tanto para o negócio original de manufatura quanto para o novo negócio de prestação de serviços (OLIVA; KALLENBERG, 2003; BRAX, 2005b; GEBAUER; FRIEDLI, 2005).

Entretanto, apesar da separação das unidades de negócios ser ideal para evitar

conflitos entre as culturas do tipo de negócio e também por melhorar a performance financeira da empresa (KUCZA; GEBAUER, 2011), a estrutura ideal para uma melhor performance no processo de servitização não passa por uma descentralização total das unidades de negócio, mas sim por uma estrutura onde as empresas são separadas, mas o processo de tomada de decisão é feito de forma a englobar a organização como um todo (KUCZA; GEBAUER, 2011).

### 3.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Empresas que buscam competir através de serviços terão que desenvolver, necessariamente, um novo serviço para começar esse processo. A literatura de servitização apresentada ofereceu alguns modelos para as empresas se guiarem no momento de desenvolverem seus serviços.

Entretanto, o que importa para essas empresas serem bem sucedidas no longo prazo não é o fato de serem capazes de lançarem um novo serviço pela primeira vez, mas sim serem capazes de lançarem e explorarem inovações em serviços repetidamente ao longo do tempo (HERTOG et al., 2010). Este tópico é relativo ao tema de Inovação em serviços, assunto deste capítulo.

A literatura de inovação em serviços tem seu início considerado a partir da publicação de Barras (1986), na qual se propõe um modelo de inovação no setor de serviços através da utilização de tecnologias, especificamente tecnologias de informação e comunicação, que permitiam às empresas de serviços inovarem (BARRAS, 1986).

Entretanto, essa forma de abordar a inovação no setor de serviços tinha como origem uma mentalidade voltada para a inovação no setor industrial, o que ocasionava a desconsideração de características específicas dos serviços, negligenciando assim diversas inovações em serviços que ocorrem, mas que não são baseadas no uso de tecnologias (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997; GALLOUJ; SAVONA, 2008).



Com isso, a literatura passou a abordar modelos de inovação que levavam em conta e enfatizavam as características distintivas dos serviços, o que dificultava e separava os modelos de inovação em serviços dos modelos de inovações tradicionais oriundos do setor industrial (DROEGE et al., 2009).

Finalmente, após duas linhas de pesquisas que tinham ênfases diferentes na forma de abordar a inovação no setor de serviços, a literatura passou a não distinguir modelos de inovação no setor industrial dos modelos de inovação no setor de serviços, trazendo assim uma abordagem integradora de inovação em um único modelo, tendo como destaque o modelo proposto por Gallouj & Weistein (1997), que busca explicar e classificar as inovações que ocorrem de maneira geral (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997; GALLOUJ; SAVONA, 2008; DROEGE et al., 2009).

Mais recentemente, Gallouj (2010) propõe uma abordagem em que o setor de serviços em si está tomando a posição de liderança do processo de inovação e, por consequência, está moldando o processo de inovação nos demais setores, incluindo o manufatureiro. Com isso, segue-se uma lógica inversa das abordagens iniciais da literatura, na qual a inovação em serviços era moldada a partir das inovações no setor manufatureiro, gerando assim o nome da abordagem de inversão de perspectiva (GALLOUJ, 2010). Essa abordagem, entretanto, não tenta ir de encontro à abordagem integradora, pois não se discutem aqui as classificações e natureza das inovações em serviços, mas sim mostra que a importância relativa das inovações em serviços está de tal maneira que agora ela é a principal fonte de inovação, outrora cabendo ao setor manufatureiro tal posição (DJELLAL et al., 2013).

Esse capítulo tem como objetivo apresentar a evolução da literatura de inovação em serviços previamente discutida, a qual pode ser dividida em quatro abordagens principais: (i) abordagem tecnologista (assimilação), (ii) abordagem baseada em serviços (diferenciação), (iii) abordagem integradora (síntese) e (iv) abordagem de inversão de perspectiva (GALLOUJ; SAVONA, 2008; DJELLAL et al., 2013). Além disso, será abordado quais as capacidades que as empresas que

pretendem inovar em serviços devem ter, utilizando uma perspectiva de capacidades dinâmicas (HERTOG et al., 2010). E, por fim, elucidar o que são essas capacidades dinâmicas necessárias para inovar em serviços.

### 3.2.1 ABORDAGEM TECNOLÓGICA (ASSIMILAÇÃO)

A primeira abordagem encontrada na literatura de inovação em serviços diz respeito às empresas de serviço que inovam a partir do uso de tecnologias (DROEGE et al., 2009). Por ser uma abordagem de inovação dependente do uso de tecnologia, essa primeira linha de pesquisa é caracterizada por uma abordagem tecnologista, ou abordagem de assimilação (MILES; COOMBS, 2000).

O primeiro e mais relevante estudo dessa abordagem é também o primeiro estudo a trazer o termo Inovação em Serviços e tinha como objeto de estudo empresas de seguros, contabilidade, órgãos governamentais (BARRAS, 1986) e, posteriormente, também em empresas de serviços financeiros e consultoria (BARRAS, 1990).

Essas empresas tinham em comum a larga utilização de tecnologia da informação e, a partir da assimilação e utilização dessas tecnologias por essas empresas, o autor propôs que o modelo pelo qual as empresas de serviços inovam, seguem um caminho similar ao do ciclo do produto, entretanto na direção reversa. Sendo assim, o modelo conhecido como ciclo reverso do produto é caracterizado por três fases principais: (i) a tecnologia é utilizada para aumentar a eficiência da atual base instalada de serviços da empresa; (ii) a tecnologia é utilizada para aumentar a qualidade dos serviços; e (iii) a tecnologia assiste na criação de novos serviços. Além disso, os autores argumentam que o processo de inovação seguido pelas empresas de serviços será acompanhado de forma paralela e interativa pelas empresas manufatureiras, exemplificado pelo caso de uma inovação na entrega de um serviço gerar uma demanda por maior performance da tecnologia utilizada, ocasionando assim um processo de aperfeiçoamento da tecnologia por parte da empresa manufatureira (BARRAS, 1986, 1990).

A primeira etapa do ciclo do produto reverso é caracterizado por inovações incrementais que objetivam aumentar a eficiência do processo de entrega dos atuais serviços que a empresa oferece. Esse aumento de eficiência é caracterizado principalmente pela redução dos custos, tendo como destaque os custos de mão-de-obra. Isso se deve ao fato de que os serviços possuem por natureza uma estrutura de custos baseada principalmente na mão-de-obra e, com isso, o aumento de eficiência nessa primeira etapa se dava principalmente pela substituição de atividades que antes eram realizadas de forma manual, por tecnologias que permitiam que esse trabalho fosse feito de forma automática (BARRAS, 1986).

Ao conseguirem aumentar a eficiência dos atuais serviços prestados através do uso de tecnologia, as empresas passam para a segunda fase do processo, a do aumento de qualidade dos serviços. Essa fase é caracterizada por inovações mais radicais no processo de entrega do serviço e também por ser uma etapa de transição, pois se encontra entre um aumento da eficiência dos serviços e da geração de novos serviços. Além disso, é caracterizada por uma expansão do atual mercado consumidor e por uma maior diversificação de atuação da empresa (BARRAS, 1986).

Finalmente, a última etapa do processo corresponde ao lançamento de novos serviços no mercado, ou seja, sai de uma melhoria nos atuais serviços das etapas anteriores e passa para a geração de serviços completamente novos pela empresa. Nesse estágio, o foco sai do processo de entrega do serviço e passa para o serviço em si, gerando assim novas oportunidades de mercado, novas formas organizacionais e o investimento em novas tecnologias se torna o principal fator de custo dessa etapa (BARRAS, 1986).

Outros estudos também caracterizam essa abordagem ao verificarem similaridades no processo de inovação das empresas de serviços com o processo de inovação das empresas manufatureiras. Nesse sentido, Sirilli e Evangelista (1998) utilizam dados de uma pesquisa de inovação feita na Itália pelo Escritório

Nacional de Estatística (ISTAT) e encontram diversas similaridades entre os processos de inovação dos dois setores (SIRILLI; EVANGELISTA, 1998).

Nessa mesma linha de similaridades entre inovação entre o setor manufatureiro e setor de serviços de empresas baseadas em tecnologia, Miozzo & Soete (2001) propõe uma taxonomia dos serviços baseada no uso de tecnologia, essa taxonomia é correspondida por três categorias: (i) setor dominado pelo fornecedor; (ii) setor de redes de informação; e (iii) setor baseado na ciência (MIOZZO; SOETE, 2001).

Essas similaridades encontradas entre os processos de inovação dos dois setores pelos estudos pode ser ocasionada justamente pelo pensamento da abordagem tecnologista, pois ao utilizar como referência empresas de serviço baseadas em tecnologia, esses estudos acabam destacando mais as similaridades dos setores e ignorando possíveis diferenças existentes (DREJER, 2004). Isso gera a principal crítica em relação a essa abordagem, a de ignorar inovações em serviços que não são baseadas em tecnologias, como inovações organizacionais, por exemplo (DREJER, 2004; GALLOUJ; SAVONA, 2008).

Essa crítica levou ao surgimento da segunda abordagem, a de distinguir as inovações que ocorrem no setor de serviços, enfatizando as características do serviço, das que ocorrem no setor manufatureiro, sendo este o tema do próximo tópico.

### 3.2.2 ABORDAGEM BASEADA EM SERVIÇOS (DIFERENCIAÇÃO)

A primeira abordagem da literatura acerca da inovação em serviços, na qual a indústria era considerada o principal motor das novas formas de serviços e das próprias inovações em serviços (GADREY et al., 1995), levou ao surgimento da segunda linha de pesquisa, na qual as características dos serviços são enfatizadas e consideradas como as principais fontes de inovação no setor (GALLOUJ; SAVONA, 2008; DROEGE et al., 2009).

Nesse sentido, Gadrey *et al.* (1995) definem o serviço, ou a prestação de um serviço, como a alocação de capacidades e competências à disposição do cliente e, a partir disso, organizar uma solução para o problema apresentado, sem necessariamente haver o fornecimento de um produto nesse processo (GADREY *et al.*, 1995).

Esquemáticamente, essa definição pode ser representada como um triângulo do serviço (Figura 14), com o serviço sendo uma operação com o objetivo de transformar uma realidade C do cliente B, realizada pelo provedor do serviço A. Normalmente, essa operação é feita em cooperação com o cliente B (GADREY *et al.*, 1995).

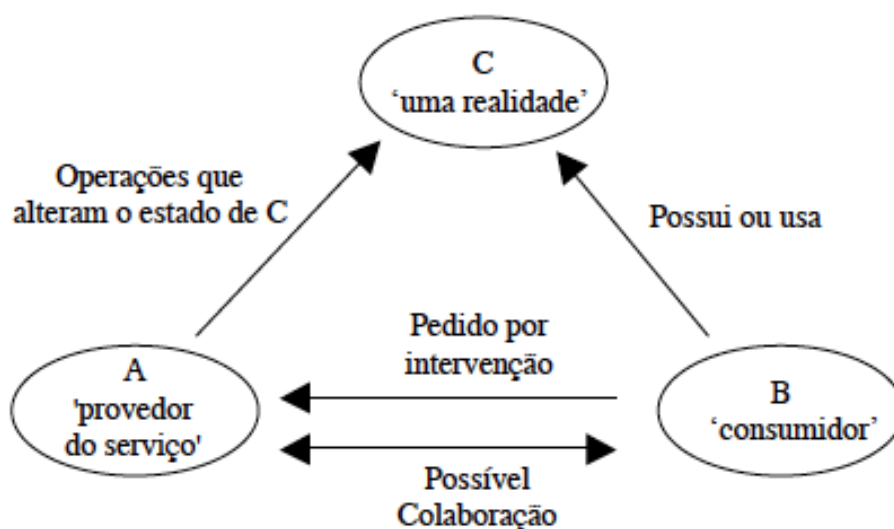


Figura 14 - O triângulo do serviço  
Fonte: Gadrey *et al.* (1995)

Essa definição e representação da provisão de um serviço evidenciam a principal oportunidade e fonte de inovação no setor, sendo ela a natureza relacional dos serviços (HAUKNES, 1998; SUNDBO; GALLOUJ, 2000).

Nesse sentido, através do processo de interação com o cliente, surge um novo tipo de inovação, definida como inovação *ad hoc* (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997). Nela, o processo de interação com o cliente gera o desenvolvimento de uma

solução completamente nova e específica para o cliente em questão, sempre ocorrendo de forma cooperativa com esse cliente final (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

Entretanto, por possuir essa característica de resolução de um problema específico de um determinado cliente, esse tipo de inovação só pode ser replicado através de um processo de codificação e formalização dos conhecimentos adquiridos no processo de provisão do serviço específico, possibilitando assim o uso desses conhecimentos em outros momentos e também utilizá-los para a formação de novos serviços (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

Além da inovação *ad hoc*, Sundbo e Gallouj (2000) apresentam quatro modos de inovação em serviços encontradas a partir de um estudo feito com empresas europeias, que também apresentam esse caráter relacional dos serviços. Essas inovações foram encontradas tendo em vista essa ótica de inovações não tecnológicas nos serviços, ou seja, representadas por essa abordagem enfatizando as características do serviços, sendo esses modos de inovação: (i) Inovações de produtos; (ii) Inovações de processos; (iii) Inovações gerenciais e organizacionais; e (iv) Inovações de mercado (SUNDBO; GALLOUJ, 2000).

O primeiro tipo diz respeito às inovações que resultam em um novo tipo de serviço, ou seja, nesse caso o termo produto refere-se à provisão do serviço em si. Já o segundo tipo diz respeito à mudanças em algumas etapas no processo de provisão do serviço, mas não no resultado final do serviço em si. Com relação ao terceiro ponto, a inovação acontece na forma de gerenciar a provisão do serviço ou na própria estrutura organizacional da empresa provedora. Por fim, o último tipo de inovação é a de descoberta e exploração de novos mercados, sendo eles novos mercados gerais ou nichos dentro de mercados existentes (VARGAS et al.; SUNDBO; GALLOUJ, 2000).

De forma geral, essa segunda abordagem da inovação em serviços procura se desvencilhar da primeira abordagem apresentada, explorando as inovações

ocorridas nos serviços que não tenham uma raiz tecnológica, contrapondo o principal argumento de Barras (1986), e ressaltando as características dos serviços e as inovações que essas características possibilitam (GALLOUJ; SAVONA, 2008; DROEGE et al., 2009)

### 3.2.3 ABORDAGEM INTEGRADORA (SÍNTESE)

Essa abordagem presente na literatura de inovação em serviços tem como objetivo não só integrar os modos de inovação presente nos serviços em um único modelo, mas também integrar os modos de inovação encontrados nos serviços com as inovações encontradas no setor manufatureiro em um único modelo que busca classificar essas inovações sem distinções entre os setores (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997; SUNDBO; GALLOUJ, 2000).

Essa integração é feita através de uma caracterização de produtos e serviços, utilizando uma abordagem Lancasteriana (VARGAS et al.; WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997), que resulta em uma interpretação (Figura 15) na qual produtos e serviços são tratados como um resultado (representado pelo vetor [Y]) de uma combinação de características técnicas empregadas (representadas pelo vetor [X]) com as competências necessárias para a produção desse produto ou serviço (representadas pelo vetor [C]) e das competências dos usuários envolvidos no processo (representadas pelo vetor [C']) (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

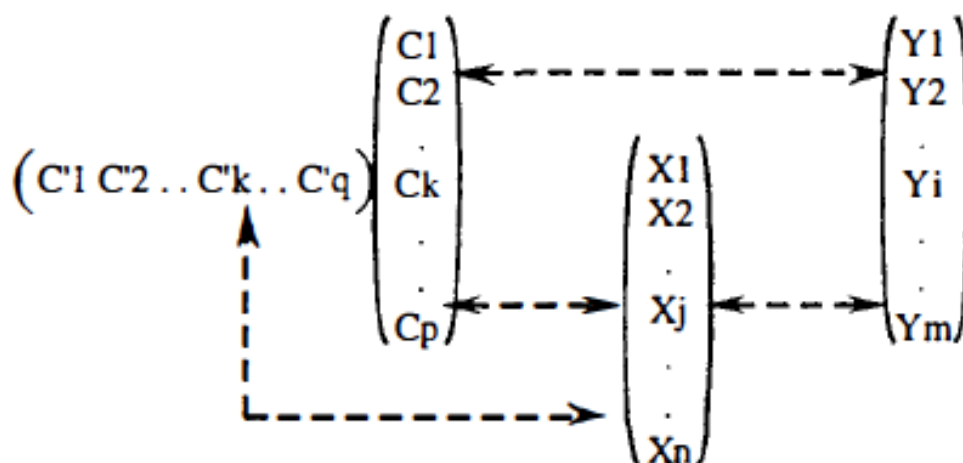


Figura 15 - Modelo geral de produtos e serviços  
Fonte: Weinstein e Gallouj (1997)

As características técnicas, ou vetor [X], são os elementos tangíveis ou intangíveis que são utilizados para produzir o produto ou serviço. Ou seja, no caso de um produto como um veículo, usa-se como exemplo o motor ou a transmissão utilizada em dado modelo. Já em um serviço, exemplifica-se esse vetor pelas tecnologias utilizadas no serviço, ou também os conhecimentos formalizados utilizados na prestação de um serviço de consultoria (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

As competências, tanto do provedor quanto do cliente, ou vetores [C] e [C'], são definidas como as competências do indivíduo ou dos indivíduos presentes no processo de provisão do serviço ou do produto, apesar desse vetor estar mais presente nos serviços. Esse vetor é derivado de diversas fontes, como treinamento dos funcionários, experiência e também interação com o cliente e pode ser definido como a 'habilidade' desses atores no processo de entrega do produto final. Ao serem codificados e formalizados, essas competências dos atores podem se transformar em características técnicas, ou vetor [X], para a empresa (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

Com esse modelo como referência, Weinstein e Gallouj (1997) apresentam seis tipos de inovações, englobando produto e serviços, que ocorrem e diferem entre si através do grau de mudança ou transformação de um ou mais dos vetores apresentados, sendo elas: (i) Inovação Radical; (ii) Inovação de Melhoria; (iii) Inovação Incremental; (iv) Inovação *Ad Hoc*; (v) Inovação Recombinativa; e (vi) Inovação de Formalização (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

A inovação radical envolve a criação de produtos totalmente novos, com características totalmente distintas dos produtos anteriores e exigindo competências completamente diferentes, tanto por parte do provedor o produtor quanto por parte do usuários. Exemplos deste tipo de inovação são dados pelos autores (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

A inovação melhoradora é o resultado de mudar a característica do produto ou serviço final, ou seja, uma mudança no vetor Y, sem, pelo menos em teoria,



alterar o sistema como um todo. Os autores admitem que a diferença entre este tipo de inovação e os efeitos do processo de aprendizagem organizacional é quase imperceptível (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

A inovação incremental é caracterizada pela substituição ou adição de uma característica técnica ou a competência necessária para a produção ou o uso de um produto ou serviço. A inovação incremental pode ser, por exemplo, a introdução de uma nova competência para reduzir os custos de produção, ou de uma nova técnica que produz o mesmo efeito. A ideia é que o produto ou serviço em si permaneçam os mesmos, ou seja, as características básicas mantêm-se constantes, enquanto que as inovações são realizadas nos chamados serviços periféricos. Os autores ressaltam a dificuldade de diferenciar as inovações incrementais de inovações de melhoria, mas destacam que a inovação incremental envolve novas características resultantes da adição ou substituição, enquanto que a inovação de melhoria resultaria apenas no caso de a introdução de uma nova especificação referente a uma característica preexistente (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

A inovação *ad hoc*, como já abordada anteriormente, é definida como uma construção interativa de uma solução para um determinado problema apresentado por um cliente em particular (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997). Esta construção interativa envolve uma alteração na natureza do serviço prestado, baseado numa solução específica envolvendo elementos de qualquer um dos vetores do modelo apresentado. O elemento-chave desta definição é a natureza da inovação coprodução, ou em outras palavras a importância da interface entre os clientes e os provedores ou fornecedores do serviço ou produto. Embora as soluções sejam específicas para um determinado problema específico de um cliente específico, elas podem melhorar o conhecimento do provedor de serviços e os procedimentos e métodos desenvolvidos na busca de uma solução particular e, sendo assim, ser replicado e, se necessário, adaptado para responder a um novo problema colocado por outro cliente. Tais procedimentos e métodos precisam ser codificados e formalizados, de modo que as competências de produção gerados em uma determinada situação possam ser reproduzidas em

outras situações. Com isso, é esse processo de codificação e formalização dos conhecimentos adquiridos com a resolução do problema específico do cliente que diferencia esse tipo de inovação de uma transação de serviços rotineira. Os autores destacam que esse tipo de inovação ocorre principalmente em empresas intensivas em capital intelectual, como consultorias (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

A inovação recombinaiva diz respeito à criação de novos produtos e serviços, resultantes de diferentes combinações de características dos produtos ou serviços existentes para gerar novas utilizações. Este tipo de inovação é uma maneira simples de criar novos produtos e serviços no mundo moderno em que vivemos, e em que o processo de inovação é cada vez mais sistêmico (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

Finalmente, a inovação de formalização diz respeito ao processo de nomeação de um serviço e organizar sua sequência, que envolve ambas as características técnicas dos serviços e produtos, bem como competências. É um precursor de inovações por recombinação, dado que as suas características necessitam ser identificáveis a fim de serem re combinadas. Além disso, também precede inovações ad hoc, uma vez que a formalização garante que uma solução particular será reprodutível, como abordado na explicação desse tipo de inovação (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997).

#### 3.2.4 ABORDAGEM DE INVERSÃO DE PERSPECTIVA

Neste abordagem mais recente, Gallouj (2010) argumenta que o balanço de poder, em termos de conhecimento e inovação, está mudando e que agora esse poder, que antes estava a cargo do setor manufatureiro, está nas mãos do setor de serviços (GALLOUJ, 2010).

Com o aumento da importância relativa do setor de serviços nas economias globais, os principais atores em uma cadeia de suprimentos passam a ser empresas de serviços e não mais empresas manufatureiras. Com isso, o poder de

decidir o que deve ser feito em termos de inovação para o consumidor final e/ou para outros atores na cadeia de suprimentos está agora sob empresas de serviços. Com isso, não são mais os fabricantes que inovam e o setor de serviços que se molda a partir de tais inovações, mas sim o setor de serviços que molda as inovações necessárias e o setor manufatureiro, caso necessário, as executa – há setores intensivos em conhecimento (educação, consultoria, etc.) em que a própria empresa de serviço executa as inovações, mas ainda assim podem guiar as inovações nos outros atores de sua cadeia de valor (GALLOUJ, 2010).

Essa abordagem não tenta diferenciar os tipos de inovações que ocorrem, ou seja, a estrutura proposta pela abordagem integradora se mantém, não havendo alterações nas características de cada inovação, seja ela de serviços ou de manufaturados. A diferença nesta abordagem, e daí a origem de seu nome, é a inversão da lógica da abordagem inicial, na qual a inovação em serviços era moldada pela inovação na manufatura, mas agora o que ocorre é exatamente o sentido inverso (GALLOUJ, 2010).

### 3.2.5 CAPACIDADES DINÂMICAS

O modelo desenvolvido por Hertog et al. (2010) utiliza como base as capacidades dinâmicas que as empresas devem ter a fim de inovarem em serviços (HERTOG et al., 2010).

Com isso, faz-se presente a necessidade de elucidar sobre o que é uma capacidade dinâmica e qual a sua relevância e aplicação antes de apresentar o modelo proposto por Hertog et al. (2010).

Antes mesmo de iniciar a discussão, é válido esclarecer que o termo Capacidade Dinâmica tem sua origem no termo em inglês *Dynamic Capabilities*. Há autores que preferem a tradução do termo *Capabilities* em Capacidade (ANTONIO et al., 2012) e outros que traduzem o termo para Capacitação (GRASSI, 2006). Apesar da semelhança entre as duas terminologias, esse estudo faz uso da tradução por

Capacidade, pois, pelo mesmo motivo de outros autores, esse termo melhor representa a tradução da palavra original.

Ao longo da literatura, existem diversas definições sobre o que é uma capacidade dinâmica, havendo semelhanças entre as definições, mas cada autor procurando enfatizar algum aspecto que julga diferente dos demais. Entretanto, essas diversas definições podem ser classificadas em duas linhas de abordagem sobre o que é uma capacidade dinâmica: (i) um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; ou (ii) conjunto de rotinas e processos (ANTONIO et al., 2012).

O modelo proposto por Hertog et al (2010) tem como referência a segunda abordagem. Por este motivo, a descrição aqui feita sobre o termo seguirá essa definição, a fim de existir um alinhamento entre os itens a serem apresentados posteriormente.

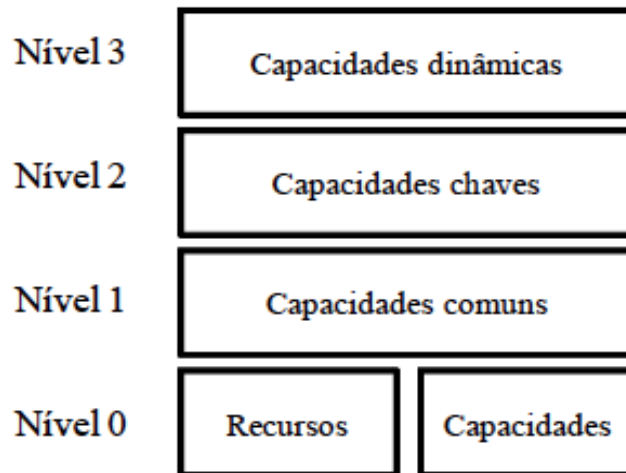
Segundo Hertog et al (2010), a utilização desse tipo de abordagem em sua metodologia tem sua justificativa no fato de que as empresas que alcançam melhores resultados no mercado global são aquelas empresas que demonstram maior agilidade, velocidade e uma inovação flexível, aliados a uma gerência capaz de coordenar e realocar as competências internas e externas da empresa de forma eficiente (TEECE; PISANO, 1994; HERTOOG et al., 2010).

Essa justificativa traz noções sobre o que é uma capacidade dinâmica. O caráter ágil e de velocidade dado pela justificativa representam o sentido dinâmico do termo, que corresponde pelo fato de o ambiente em que as empresas estão inseridas mudar cada vez mais de forma mais rápida e, com isso, as empresas devem responder a essas mudanças de maneira ágil em um ambiente no qual a estrutura de competição e de mercado é extremamente imprevisível (TEECE; PISANO, 1994). Já o termo capacidades é representado pela parte onde as empresas devem conseguir reconfigurar as habilidades da organização, sejam elas internas ou externas, os seus recursos e as suas competências de acordo com as mudanças no ambiente competitivo (TEECE; PISANO, 1994).

Além disso, Eisenhardt e Martin (2000) unem essas características definindo capacidades dinâmicas como um processo da empresa que utiliza seus recursos – principalmente os processos que integram, reconfiguram e liberam recursos – para acompanhar, ou até mesmo causar, as mudanças no ambiente competitivo. Com isso, esses processos são as rotinas presentes na empresa pelas quais ela alcança novas configurações de seus recursos à medida que o ambiente competitivo muda e novos mercados surgem ou mesmo deixam de existir (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Com essa visão de que uma capacidade dinâmica é um conjunto de processos e recursos, segue também a ideia de que existe um nível hierárquico entre as capacidades, ou seja, não é qualquer conjunto de recursos e processo que definirá uma capacidade dinâmica, esse conjunto pode ser o responsável apenas pela produção do produto da organização ou de um serviço, sendo assim a diferenciação faz-se necessária (ANTONIO et al., 2012; JANSSEN et al., 2012).

Nesse sentido, Wang e Ahmed (2007) propõem uma hierarquia de quatro níveis entre as capacidades (Figura 16), sendo a dinâmica a mais elevada. Essa hierarquia sugere que as capacidades de níveis mais elevados são capazes e responsáveis de reconfigurar as capacidades de níveis inferiores. Nesse sentido, as capacidades dinâmicas, sendo o nível mais elevado na hierarquia, são aquelas capazes por reconfigurar as demais capacidades da empresa. Essa ideia vai de encontro com as definições apresentadas anteriormente, as quais sugerem que as capacidades dinâmicas reconfiguram os recursos, gerando mudanças na empresa e também até mesmo no ambiente competitivo (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007).



**Figura 16 - Hierarquia das capacidades conforme Wang e Ahmed (2007)**  
**Fonte: Antonio *et al.* (2012)**

Nessa hierarquia, o nível mais baixo – Nível 0 – corresponde aos recursos e capacidades da empresa (WANG; AHMED, 2007). Essa visão do nível zero é oriunda da visão baseada em recursos (RBV), na qual os recursos e capacidades, quando atendem ao critério do VRIO – valioso, raro, inimitável e não substituível -, são fontes de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Entretanto, essa perspectiva sugere apenas uma vantagem competitiva estática, não sendo uma vantagem sustentável ao longo do tempo, sendo assim o nível mais baixo na hierarquia (JANSSEN et al., 2012).

O segundo nível – Nível 1 – é representado pelas capacidades comuns da empresa (ou as competências na RBV), as quais são responsáveis pela empresa ser capaz de combinar os recursos e capacidades do nível anterior para produzir seus produtos ou executar seus serviços (WANG; AHMED, 2007; JANSSEN et al., 2012).

O terceiro nível – Nível 2 – são as capacidades chave da empresa, as quais são definidas como um conjunto de competências (Nível 1), recursos e capacidades estratégicas da empresa, que são importantes para a vantagem competitiva da empresa em um determinado momento no tempo (WANG; AHMED, 2007; JANSSEN et al., 2012). Com isso, essas capacidades também apenas são capazes de gerar uma vantagem competitiva estática, ou seja, não geram uma vantagem competitiva que se sustente ao longo do tempo (JANSSEN et al., 2012).

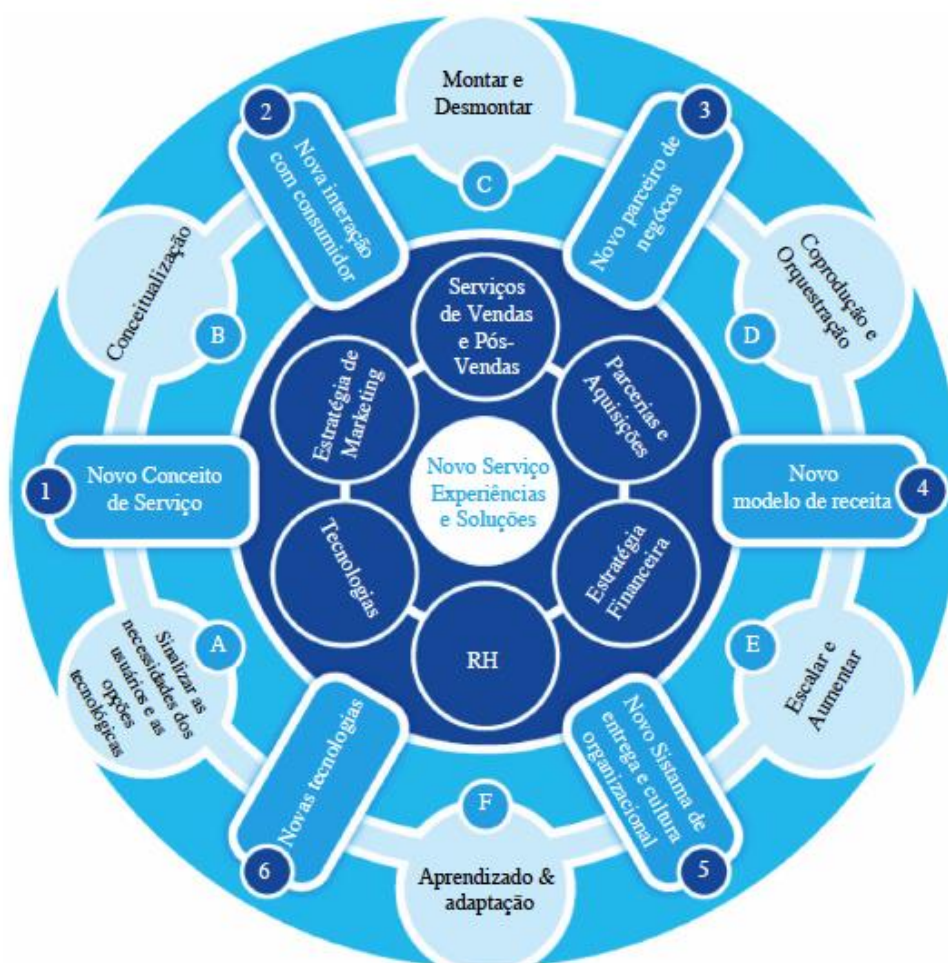
Por fim, o quarto e último nível – Nível 3 – é composto pelas capacidades dinâmicas da empresa. Com elas, a empresa sai de uma posição de vantagem competitiva estática e consegue sustentar essa vantagem ao longo do tempo, de forma dinâmica, respondendo às mudanças ocorridas no ambiente, ou até gerando as mudanças. Essas capacidades são as responsáveis por reconfigurar e recriar os demais níveis inferiores da hierarquia, de forma a responder a essas possíveis mudanças no ambiente, ou então gerá-las (WANG; AHMED, 2007; JANSSEN et al., 2012).

Tendo esses conceitos sobre capacidade dinâmica sido apresentados, pode-se apresentar o modelo proposto por Hertog et al (2010), o qual define que capacidades dinâmicas existem, ou que deveriam existir, no processo de inovação em serviços.

### 3.2.6 CAPACIDADES DINÂMICAS PARA INOVAR EM SERVIÇOS

O que importa para as empresas inovadoras em serviços terem sucesso no longo prazo não é apenas serem capazes de lançar no mercado uma inovação em serviços apenas uma vez, mas sim serem capazes de introduzir e explorar inovações em serviços de forma contínua (HERTOG et al., 2010).

Nesse sentido, Hertog *et al.* (2010) apresentam um modelo (Figura 17) composto de seis capacidades dinâmicas necessárias para as empresas inovarem, sendo elas: (i) sinalizar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas; (ii) conceptualização; (iii) capacidade de montar e desmontar; (iv) coprodução e orquestração; (v) capacidade de escalar o serviço; e (vi) aprendizado e adaptação.



**Figura 17 - Inovações em Serviços e Capacidades Dinâmicas**  
 Fonte: Adaptado de Hertog *et al.* (2010)

A maioria das inovações em serviços são respostas a uma necessidade de atuais ou potenciais consumidores, ou também são a tradução de uma opção tecnológica em uma proposição de serviço (HERTOG et al., 2010). Com isso, destacam-se dois pontos principais dessa capacidade. O primeiro é a capacidade de entender as necessidades dos usuários do serviço e perceber as potenciais necessidades futuras de forma antecipada, a partir da interação com esses usuários, estando essa capacidade normalmente a cargo da área de marketing da empresa (HERTOG et al., 2010).

Diferentemente das inovações em produtos, os serviços não podem ser pesquisados, desenvolvidos, prototipados e testados. Por definição, as inovações em serviços são novas ideias intangíveis ou combinações de ideias já existentes, que formam a nova proposta de valor para o usuário do serviço. Com isso, conceptualizar, realizar o design, prototipar e testar essa nova ideia de serviço é



uma capacidade que empresas que desejam inovar em serviços devem ter. De modo geral, essa capacidade diz respeito a conseguir transformar uma nova ideia de serviço em uma oferta de serviço viável para o consumidor final e, muitas vezes, esse processo é feito juntamente com o cliente de forma cooperativa (HERTOG et al., 2010).

Analogamente à inovação recombinação, abordada na seção anterior, a capacidade de montar e desmontar diz respeito à empresa conseguir, através da atual base instalada de serviços, desenvolver novos serviços unindo atividades de serviços já prestadas em novos serviços ou retirando algumas atividades de serviços em uma nova oferta. Exemplos desse tipo de capacidade passam por empresas de turismo que podem oferecer tanto um pacote de serviços que são feitos separadamente para o cliente final, como compra de passagens, reserva de hotéis e aluguel de carro, como a realização dessas atividades de forma independente, montando e desmontando a oferta de serviço de acordo com a escolha do cliente (HERTOG et al., 2010).

Como muitas novas ofertas de serviços são compostas por atividades de serviço prestadas por outras empresas, é esperado que as empresas que desejam inovar em serviços sejam capazes de gerenciar e criar redes de empresas fora do escopo da empresa e que sejam capazes de gerenciar inovações em serviços em empresas parceiras. Além disso, espera-se que também sejam capazes de gerenciar e orquestrar diversas redes de empresas que possuem um potencial para serem necessárias na oferta da nova proposta de valor para o cliente, seja ela agora ou no futuro. Esse tipo de capacidade assemelha-se a uma rede de inovação aberta, como já encontrada em empresas manufatureiras, mas agora inserida no contexto de inovação em serviços (HERTOG et al., 2010).

A capacidade de ampliar e expandir o novo serviço a ser prestado é fundamental para empresas que desejam inovar em serviços, pois serviços são difíceis de serem introduzidos em larga escala, dada a sua natureza intangível, e também da alta variação na prestação do serviço, dada a presença do cliente no processo. Com isso, para que essa escalabilidade seja possível, é necessário que as etapas do processo de prestação do serviço sejam codificadas e descritas, para que

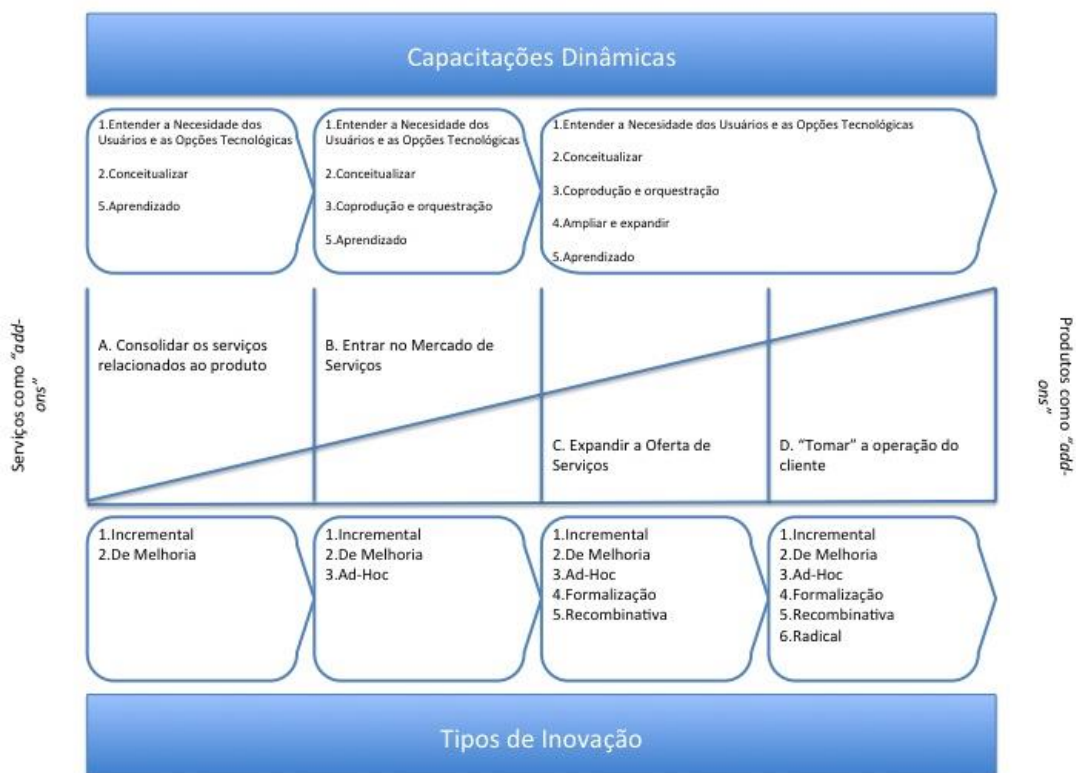
assim seja possível transferir essa atividade para outras partes de empresa ou também para outras unidades espalhadas geograficamente. Além disso, a comunicação e o *branding* da nova oferta de serviço são fundamentais para a expansão dessa nova oferta, sendo necessário a realização dessas atividades juntamente com o projeto de escalar o novo serviço (HERTOG et al., 2010).

Finalmente, a última capacidade que empresas de serviços devem ter a ser destacado é o aprendizado. Esse item diz respeito às empresas conseguirem aprender como as inovações em serviços são gerenciadas e, subsequentemente, adaptar o processo geral de inovar em serviços. Essa capacidade permeia as demais aqui apresentadas e faz parte do processo de evolução e melhoria não só das ofertas de serviço, mas também do processo de inovação como um todo (HERTOG et al., 2010). Outros autores também destacam o aprendizado como uma capacidade chave para a inovação, como Ries (2012), que aponta o aprendizado em seu modelo para o desenvolvimento de novas ideias de negócios, não necessariamente apenas serviços, e Beckman e Barry (2007), que definem a própria inovação como sendo um processo de aprendizado da organização (BECKMAN; BARRY, 2007)

### 3.3 MODELO DE ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE ESTÁGIOS DA SERVITIZAÇÃO E CAPACIDADES DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

A partir da revisão de literatura, propõe-se um modelo de análise da relação entre estágios da servitização e capacidades de inovação em serviços, adotado doravante neste estudo. Neste capítulo será apresentado este modelo de análise e as proposições geradas a partir do mesmo.

Podemos destacar três elementos principais em nossa revisão: (i) o processo de servitização; (ii) as inovações em serviços; e (iii) as capacidades para inovar em serviços. O modelo de análise (Figura 18) proposto tem como objetivo desenvolver um *framework* de análise para as empresas que se propõem a desenvolver uma estratégia de servitização, explicitando como estágios da servitização, capacidades de inovação e tipos de inovação em serviços podem ser relacionados.



**Figura 18 - Modelo de Análise Proposta**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Oliva e Kallenberg (2003), Hertog et al (2010) e Weinstein e Gallouj (1997)

Dentre os modelos e processos de servitização apresentados, o modelo de análise está baseado no *framework* de Oliva e Kallenberg (2003). Como já apresentado, os autores desse estudo verificaram um padrão recorrente de 4 estágios que as empresas passam durante o processo de servitização: (i) consolidar os serviços relacionados ao produto; (ii) entrar no mercado de serviços; (iii) expandir a oferta de serviços; e (iv) "tomar" a operação do cliente (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Entretanto, nesse processo descritivo dos estágios existentes em um processo de servitização, não há menção sobre quais são as capacidades dinâmicas necessárias para que a empresa seja capaz de realizar inovações em serviço durante o seu processo de servitização. Com isso, recorreu-se às capacidades dinâmicas para inovar em serviços propostas por Hertog et al (2010), que, por sua vez, também não faz menção nem relação entre as capacidades dinâmicas propostas em seu modelo com o processo de servitização de uma empresa. Com isso, a partir desta referência, foi feita a relação entre quais seriam as capacidades dinâmicas para inovar em serviços existentes em cada estágio do processo de servitização, utilizando como base a descrição de

cada estágio do processo, bem como a descrição e característica de cada capacidade dinâmica. Além disso, também buscou-se entender quais inovações são mais prováveis de ocorrer em cada estágio do processo de servitização de uma empresa. Para tal, utilizou-se como referência as classificações dos modos de inovação que ocorrem no setor de serviços propostas por Weinstein e Gallouj (1997). Novamente essa relação foi feita a partir das descrições dos estágios dos processos de servitização, das descrições dos tipos de inovações existentes e, por fim, das descrições das capacidades dinâmicas existentes em cada estágio, resultado da primeira relação feita no modelo de análise.

O primeiro estágio da servitização, caracteriza-se pela consolidação dos serviços, normalmente através da unificação dos serviços prestados pela empresa, se houver, em uma única unidade de negócio e, nesse estágio, os serviços ainda são tratados apenas como uma característica a mais no produto, não sendo o foco da empresa (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Entretanto, nesse processo inicial, os autores destacam que as empresas focam no processo de entender melhor seus clientes, os potenciais segmentos para a criação de novos serviços, o que os seus concorrentes estão fazendo e também que, normalmente, essa consolidação é acompanhada por uma iniciativa de melhorar a eficiência, eficácia, e a qualidade dos serviços prestados pela empresa (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

A partir dessas características apresentadas do primeiro estágio da servitização, pode-se relacionar essa etapa com as capacidades dinâmicas apresentadas, que necessitam de maior desenvolvimento e também com os modos de inovação mais prováveis de ocorrerem nesse primeiro momento. Como destacado pela descrição da primeira do processo de servitização, o foco inicial se encontra no entendimento do cliente do serviço, sua respectiva segmentação, e também pela própria existência e consolidação de serviços já existentes. Tendo em vista as capacidades dinâmicas para inovar em serviços e seus respectivos processos adjacentes (Quadro 3), nota-se a existência de interseções entre a etapa inicial de servitização e algumas das capacidades.

A primeira interseção ocorre com a capacidade dinâmica de entender as necessidades dos clientes e as opções tecnológicas disponíveis. Os seus respectivos processos subjacentes passam justamente por acompanhar o que os competidores estão fazendo, segmentar os usuários, e analisar sistematicamente as necessidades dos usuários do serviço (JANSSEN et al., 2012). Com isso, verifica-se que em ambos os casos, tanto no primeiro estágio do processo de servitização quanto na capacidade de entender as necessidades dos clientes e as opções tecnológicas disponíveis, os processos existentes são similares e, sendo assim, propõe-se que nesse primeiro estágio da servitização a capacidade dinâmica de entender as necessidades dos clientes e as opções tecnológicas disponíveis seja encontrada.

<b>Capacitações</b>	<b>Processos Subjacentes</b>
Sinalizar as Necessidades dos Usuários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir as necessidades dos usuários sistematicamente</li> <li>• Analisar o uso efetivo do serviço</li> <li>• Segmentar os grupos de usuários</li> </ul>
Sinalizar as Opções Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar novas tecnologias e serviços</li> <li>• Seguir competidores</li> <li>• Usar fontes externas para identificar novas opções de serviços</li> </ul>
Conceitualização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade dedicada para o desenvolvimento de novos serviços</li> <li>• Experimentar novas ofertas de serviços</li> <li>• Alinhar novos serviços com o atual modelo de negócio</li> </ul>
Coprodução e Orquestração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar e manter parcerias</li> <li>• Beneficiar-se de parcerias</li> <li>• Coordenar atividades que envolvam os parceiros</li> </ul>
Ampliar e Expandir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalar novas soluções de serviços</li> <li>• Desenvolvimento da marca</li> <li>• Promoção de novos serviços</li> <li>• Capacidade dedicada de marketing para serviços</li> </ul>
Aprendizado e Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir o efeito da inovação</li> <li>• Refletir sobre a abordagem da inovação</li> <li>• Fornecer feedback interno sobre atividades ligadas à inovação</li> <li>• Modificação dos processos de inovação com base na experiência</li> </ul>

**Quadro 3 - As Capacidades Dinâmicas e seus processos subjacentes**  
**Fonte: Adaptado de Janssen et al (2012)**

A segunda interseção ocorre pelo fato de Oliva & Kallenberg (2003) também destacarem que o primeiro estágio é acompanhado pela criação de serviços adicionais que irão agregar à oferta atual da empresa. Para tal, é necessário que a empresa seja capaz de idealizar tais ofertas adicionais de serviços (OLIVA; KALLENBERG, 2003). A capacidade dinâmica de conceitualização é descrita justamente pelos processos de desenvolvimento de novos serviços, o alinhamento desses novos serviços com o atual modelo de negócios e a

respectiva experimentação dos novos serviços (JANSSEN et al., 2012). A partir dessas análises, a segunda proposição é a de que no primeiro estágio do processo de servitização a capacidade de conceitualização também seja encontrada.

Ainda nesse primeiro estágio, dois modos de inovação são mais prováveis de ocorrerem nessa fase: (i) incremental; e (ii) de melhoria.

A primeira surge do fato de que empresas que estão mais atentas às necessidades de seus consumidores e avaliam essas necessidades sistematicamente têm uma maior facilidade para realizar inovações incrementais em detrimento de inovações radicais (BOWER; CHRISTENSEN, 1995). Isso se deve ao fato de que em casos de inovações radicais, normalmente, o cliente não sabe a priori qual era essa inovação radical que ele queria, sendo assim a descrição do que esse cliente quer ou espera gera apenas inovações incrementais (BOWER; CHRISTENSEN, 1995).

Já a segunda surge da análise da descrição de inovação incremental proposta por Weinstein & Gallouj (1997), na qual é descrita, como o próprio nome sugere, como uma inovação de melhoria de certas características do serviço, mas sem alterar sua forma final *per se* (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997). Esse tipo de inovação passa pela melhoria da qualidade dos serviços e por uma maior eficiência e eficácia, normalmente acompanhado por um processo de aprendizagem (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997). Essa definição possui uma clara interseção com as características do primeiro estágio de servitização já descrita, sendo assim, é razoável imaginar que nessa primeira fase ocorram apenas inovações desses tipos, além das capacidades dinâmicas já citadas, formando assim a primeira etapa do modelo relacionando os três conhecimentos.

No segundo estágio da servitização, a empresa efetivamente entra no mercado de serviços, normalmente com a separação da unidade de negócios dedicada a serviços, e, a partir disso, deve mudar sua cultura voltada para o produto em uma cultura voltada para o serviço (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Essa mudança passa, entre outras questões, pela empresa ser capaz de organizar e gerenciar

uma oferta de serviços, onde o cliente passa a ter um papel fundamental de coprodutor do serviço e que também seja capaz de orquestrar suas atividades internamente, com diferentes áreas dentro da empresa, e externamente, com diferentes atores da cadeia de valor, na prestação de serviços, a fim de ser capaz realizar essas ofertas de uma forma global, ou seja, espalhados geograficamente (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

A capacidade dinâmica de coprodução e orquestração é caracterizada pelo fato de a empresa ser capaz de gerenciar a participação ativa de múltiplos atores, ou parceiros, na prestação do serviço. Esses atores são representados não apenas por outras empresas existentes na cadeia de suprimentos que possam ser necessárias para a existência do serviço, mas também pelos clientes do serviço, pois estes também podem agir como coprodutores do serviço. Essas relações são representadas pelos processos encontrados nessa capacidade, sendo eles os processos de criar e manter parcerias, beneficiar-se de parcerias e coordenar atividades que envolvam os parceiros (JANSSEN et al., 2012).

Novamente, com a análise e descrição do segundo estágio da servitização e da capacidade dinâmica de coprodução e orquestração, a terceira proposição do modelo de análise estabelece que a capacidade de coprodução e orquestração seja encontrada no segundo estágio do processo de servitização.

Além disso, essa maior interação com os consumidores no segundo estágio da servitização, a partir da entrada efetiva do mercado de serviços e pela coprodução desses serviços com o consumidor, tem uma forte relação com a descrição da inovação do tipo *ad-hoc*, a qual é definida justamente quando uma empresa realiza uma inovação que soluciona um problema específico do cliente, normalmente através da interface empresa-cliente e através da coprodução do serviço (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997). Com isso, forma-se a segunda etapa do modelo apresentado, unindo-se as capacidades e as inovações supracitadas com o segundo estágio da servitização.

O terceiro estágio da servitização, como definido por Oliva & Kallenberg, é caracterizado pela expansão da oferta de serviços (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Neste estágio, é fundamental que a empresa seja capaz de ampliar a oferta de serviços anteriormente criada, seja ela pela entrada em diferentes mercados geográficos ou pela ampliação do próprio serviço em si, através de um alargamento de suas características, ou seja, o serviço passa a ser “completo” (OLIVA; KALLENBERG, 2003). Além disso, nesse estágio é fundamental que a nova unidade de negócios de serviços já possua sua área própria de marketing, a fim de melhorar ainda mais a interação com o consumidor final e se tornando assim uma efetiva empresa serviços, ou um “provedor de soluções” (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

Essa descrição do terceiro estágio apresenta diversas interseções com a capacidade dinâmica de ampliar e expandir os serviços. Essa capacidade é caracterizada pela promoção de novos serviços, por realizar serviços atuais em uma escala maior, pelo desenvolvimento da marca e pela capacidade dedicada de marketing para serviços (JANSSEN et al., 2012). Esses processos são extremamente similares à descrição da terceira etapa do processo de servitização, com o foco sendo a expansão da oferta de serviços. Com isso, a quarta proposição é a de que a capacidade de ampliar e expandir seja encontrada no terceiro estágio do processo de servitização.

Além disso, a descrição do terceiro estágio também se relaciona com um novo tipo de inovação, a recombinação. Esse tipo de inovação é definido por ser baseado na adição de novas características, principalmente quando essas novas características são oriundas de serviços já prestados anteriormente (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997). Com isso, também há uma grande interseção desse tipo de inovação com o terceiro estágio da servitização, pois, como dito, é caracterizado pelo alargamento, ou adição, de novas características de serviços já prestados, a fim de oferecer um serviço mais completo para o usuário (OLIVA; KALLENBERG, 2003).



Por fim, no quarto estágio da servitização, na qual a empresa se caracteriza por uma empresa puramente de serviços, assume-se que não haja mais incorporações de novas capacidades dinâmicas, apenas uma evolução das mesmas, como ocorre ao longo de todo o processo. Isso está relacionado à quinta proposição, a de que a capacidade dinâmica de aprendizado esteja presente ao longo de todo o processo de servitização. Essa proposição caracteriza um processo evolutivo da empresa, aonde, através do aprendizado e experiência, novas capacidades vão sendo adquiridas, ou seja, as quatro primeiras proposições, e também capacidades já presentes, incluindo o aprendizado, vão evoluindo ao longo do tempo do processo.

Entretanto, pelo lado da inovação, assume-se que a empresa, nesse último estágio, esteja apta a também realizar inovações em serviços do tipo radical, pois apenas nesse estágio a empresa apresentará condições de lançar no mercado inovações que transformem completamente a base de serviços atuais (WEINSTEIN; GALLOUJ, 1997) e tornar-se efetivamente uma empresa puramente prestadora de serviços e oferecer efetivamente uma solução completa para o usuário (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

De forma resumida, podem-se caracterizar as proposições do modelo de análise apresentado a seguir:

**P1: Empresas no primeiro estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de entender as necessidades do usuário e as opções tecnológicas.**

Esse pressuposto se justifica pelo fato de a capacidade dinâmica de entender as necessidades dos clientes e as opções tecnológicas disponíveis se apoiarem em processos de acompanhar o que seus competidores estão fazendo, segmentar os usuários e analisar sistematicamente as necessidades dos usuários do serviço e, com isso, haver uma interseção entre o primeiro estágio da servitização, no qual.

**P2: Empresas no primeiro estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de conceitualizar novos serviços.**

No primeiro estágio também se destaca a característica da criação de serviços

adicionais que irão agregar à oferta atual da empresa, havendo assim uma interseção com a capacidade dinâmica de conceitualização de novos serviços, na qual se destacam os processos de experimentação de novas propostas de serviços e de dedicação de capacidade para o desenvolvimento de novos serviços.

**P3: Empresas no segundo estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de coprodução e orquestração.**

Esse pressuposto ocorre pela característica da segunda fase da servitização, na qual a empresa passa a ser capaz de organizar e gerenciar uma oferta de serviços, e esta é dependente não só do relacionamento do consumidor, mas também de outros atores existentes na prestação do serviço. Havendo assim uma relação com o fato da capacidade de coprodução e orquestração dizer respeito à empresa ser capaz de gerenciar a participação ativa do cliente e outros atores na prestação do serviço, orquestrando a divisão de tarefas dentro da própria empresa e também na relação com os *stakeholders*.

**P4: Empresas no terceiro e quarto estágios da servitização acionam a capacidade dinâmica de ampliar e expandir.**

Esse pressuposto surge do fato de o terceiro estágio da servitização ser caracterizado pela expansão da oferta de serviços, havendo assim uma relação com a capacidade dinâmica de ampliar e expandir os serviços, como pode ser visto na sua descrição dos processos subjacentes, principalmente com os processos de ampliar a oferta de serviços, de promover novos serviços.

**P5: A capacidade dinâmica de aprendizado está presente em todos os estágios do processo de servitização e evolui em cada estágio sucessivamente.**

Esse pressuposto caracteriza um processo evolutivo da empresa, no qual, através do aprendizado e experiência, novas capacidades são adquiridas e também capacidades já presentes, incluindo o aprendizado, evoluem ao longo do tempo do processo.

**P6: As capacidades dinâmicas para inovar em serviço evoluem a cada**

### **estágio do processo de servitização.**

Por fim, esse pressuposto surge do anterior, no qual sugere-se que ocorre um processo evolutivo das capacidades a partir do aprendizado. Com isso, em cada estágio subsequente do processo de servitização, as capacidades que antes já existiam são aprimoradas.

#### 3.3.1 MODELO DE ANÁLISE APLICADO E PROPOSIÇÕES

O objetivo deste estudo é identificar em que estágio do processo de servitização se encontra uma empresa da indústria farmacêutica e identificar como ela está frente às capacidades necessárias para inovar em serviços.

A fim de atingir o objetivo apresentado, os seguintes objetivos secundários também são alvos desta pesquisa:

1. Identificar quais são as iniciativas de serviços ofertadas pela empresa.
2. Analisar em que fase do processo de servitização a empresa se encontra,.
3. Caracterizar as capacidades para inovar em serviços encontradas na empresa.

Apesar do modelo de análise proposto também englobar os tipos de inovações que se imagina serem mais prováveis de ocorrerem durante o processo de servitização, esse estudo estará focado apenas na relação entre as capacidades dinâmicas e a servitização, com isso o modelo a ser analisado por este estudo pode ser representado a seguir:



**Figura 19 - Modelo de Análise Aplicado do Estudo**  
**Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Oliva e Kallenberg (2003) e Hertog et al (2010)**

Sendo assim, a partir do modelo de análise proposto e do objetivo da pesquisa, foram as proposições do modelo de análise apresentadas na seção anterior são o alvo deste estudo.

Entretanto, cabe aqui ressaltar que os pressupostos a serem sustentados por esse estudo dependerá do estágio da servitização encontrada pela empresa analisada pelo caso único. Com isso, dependendo do estágio em que a empresa se encontra em seu processo de servitização, certos pressupostos não poderão ser analisados, mas como não há como saber a priori o nível de servitização da empresa a ser estudadas, nesta fase todos os pressupostos ainda são passíveis de serem analisados.

#### 4 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa adotado neste estudo foi o método do estudo de caso, pois o modelo de análise proposto relaciona duas áreas do conhecimento, que, apesar de já serem conhecimentos estruturados, a sua união e relacionamento ainda não possuem essa estruturação. Apesar de haver na literatura acadêmica muitos estudos sobre servitização e sobre capacidades para inovar em serviços, bem como a inovação em serviços, nas pesquisas realizadas com as *keywords Service Innovation, Servitization, Innovation in Services, Dynamic Capabilities* nas bases de dados do Google Scholar e da Capes no período entre 2000 e 2015, não foram encontrados estudos que abordassem uma associação entre essas teorias.

Yin (2001) destaca que o método de pesquisa a ser utilizado deve se adequar à pergunta de pesquisa. Com isso, o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador busca responder questionamentos do tipo “como” e “por que” sobre algum evento contemporâneo, pois o estudo permite a observação direta dos eventos e das pessoas envolvidas (YIN, 2001).

Yin (2014) observa que existem cinco principais justificativas para se fazer um estudo de caso único, sendo eles: (i) quando um caso único representa o caso crítico para testar uma teoria bem formulada, (ii) quando um caso único representa um caso peculiar, (iii) quando um caso único é um caso comum, (iv) quando um caso único é um caso revelador e (v) um caso único longitudinal (YIN, 2014). Abaixo faz-se uma descrição de cada tipo de caso único citados.

O caso único crítico é utilizado para confirmar, contestar ou entender a teoria, quando esta já especificou um conjunto claro de proposições, assim como as circunstâncias nas quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Para tal, deve-se existir um caso único que satisfaça todas as condições para se testar a teoria, podendo-se então determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevantes para explicá-los (YIN, 2014).

O caso único peculiar, ou raro e extremo, é justificado por si só, pois, como o

próprio nome sugere, a natureza de seu evento é tão improvável de ocorrer que qualquer ocorrência vale a pena ser registrada, documentada e analisada. Normalmente esse tipo de caso é utilizado nas áreas de ciência da saúde para se investigar casos de doenças raras (YIN, 2014).

A terceira justificativa para utilizar o estudo de caso único se dá quando este é comum, ou seja, quando este representa situações cotidianas e corriqueiras. Nesse caso, o objeto é capturar e entender situações comuns que ocorrem de forma rotineira a fim de retirar *insights* e lições sobre estas (YIN, 2014).

A quarta justificativa ocorre no estudo de caso revelador. Este é utilizado quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação da ciência social. Quando outros pesquisadores têm o mesmo tipo de oportunidade e podem revelar alguns fenômenos prevalentes, anteriormente inacessíveis aos cientistas sociais, essas condições justificam o uso de um estudo de caso único, com base em sua natureza reveladora (YIN, 2014).

A quinta e última justificativa para o uso de caso único se dá quando este é longitudinal. Ou seja, o mesmo caso único é feito em intervalos diferentes no tempo. O principal objetivo do uso desse método é investigar a mudança do caso ao longo do tempo, seja ele feito de uma forma entre dois pontos distintos no tempo ou de forma mais contínua, com mais pontos de análise, a fim de gerar uma análise de tendência ao longo do tempo transcorrido (YIN, 2014).

O autor ainda diz que estudos de caso também são utilizados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados ou como estudos-piloto para preparar novos estudos de casos múltiplos. Com isso, tem-se um critério que justifica a escolha do estudo de caso como abordagem adequada de um problema de pesquisa: analisar um fenômeno pouco investigado, o qual exige estudo aprofundado de poucos casos, que leve à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores. (YIN, 2014)

Além das cinco justificativas apresentadas por Yin (2014), o autor também diferencia o estudo de caso único entre dois tipos principais: (i) projeto de caso único holístico e (ii) projeto de caso único integrador (YIN, 2014).

O primeiro tipo de projeto é utilizado quando o estudo de caso se propõe a examinar apenas a natureza global de um determinado programa ou de uma organização, com a unidade de análise do estudo sendo o programa ou organização si (YIN, 2014).

Já o segundo tipo é utilizado quando subunidades de análise são utilizadas e integradas para se avaliar e analisar o caso único estudado, ou seja, apesar do estudo de caso único abordar um programa ou organização de forma específica, a análise é feita a partir de subunidades que compõe o determinado programa ou organização, a fim de gerar uma análise sob uma perspectiva do todo (YIN, 2014).

Dadas todas as características supracitadas sobre projetos e justificativas do uso de estudo de caso único, o presente estudo faz uso de um estudo de caso que é utilizado como um estudo exploratório, procurando entender inicialmente a relação entre as capacidades dinâmicas e o primeiro estágio do processo de servitização por meio da verificação das proposições do modelo de análise aplicado, em um projeto de caso único integrador, no qual o estudo de caso aqui estudado possui como foco a subsidiária brasileira da empresa farmacêutica multinacional Glaxo Smith Kline (GSK), tendo como principal ponto de análise as iniciativas de serviços ofertadas pela empresa, que hoje são agregadas no programa Viver Mais e, para tal, têm-se como subunidades os atores e processos envolvidos na prestação do serviço, bem como seus usuários, e as demais áreas da empresa envolvidas.

Inicialmente, foi utilizado como critério de limitação de escolha da empresa a existência de serviços prestados pela mesma. Posteriormente, levou-se em conta a representatividade da empresa no mercado nacional e, para tal, fez-se a

delimitação entre as dez maiores farmacêuticas do país e, dentre elas, o fato de a empresa ser produtora de medicamentos de referência, ou seja, não ser uma empresa de genéricos, já que uma das principais motivações apresentadas para uma empresa farmacêutica entrar no mercado de serviços é justamente a competição contra os genéricos. Com isso, chegou-se à uma lista de quatro potenciais empresas a serem estudadas e os seus respectivos programas são apresentadas no quadro abaixo:

Empresa	Posição Ranking	Serviço	Ano Início	Serviços Inclusos
Novartis	4	Vale Mais Saúde	2012	Desconto em medicamentos, informações sobre patologias crônicas, acesso a rede de farmácias.
Bayer	8	Bayer para Você	2012	Desconto em medicamentos, informações sobre patologias crônicas, acesso a rede de farmácias.
Pfizer	9	Mais Pfizer	2006	Desconto em medicamentos, informações sobre patologias crônicas, acesso a rede de farmácias.
Glaxo Smith Kline	10	Viver Mais	2013	Desconto em medicamentos, informações sobre patologias crônicas, acesso a rede de farmácias, lembretes horário medicamento, aplicativo mobile para asmáticos.

**Quadro 4 - Mapeamento dos programas oferecidos pelas farmacêuticas**

Posteriormente, tomou-se em consideração os serviços inclusos pelo programa ofertado pela empresa e também pelo ano de lançamento do programa, mas o peso maior ficou por conta do primeiro fator, dado o contexto deste estudo. Com isso, apesar de os programas das farmacêuticas Novartis, Bayer e Pfizer



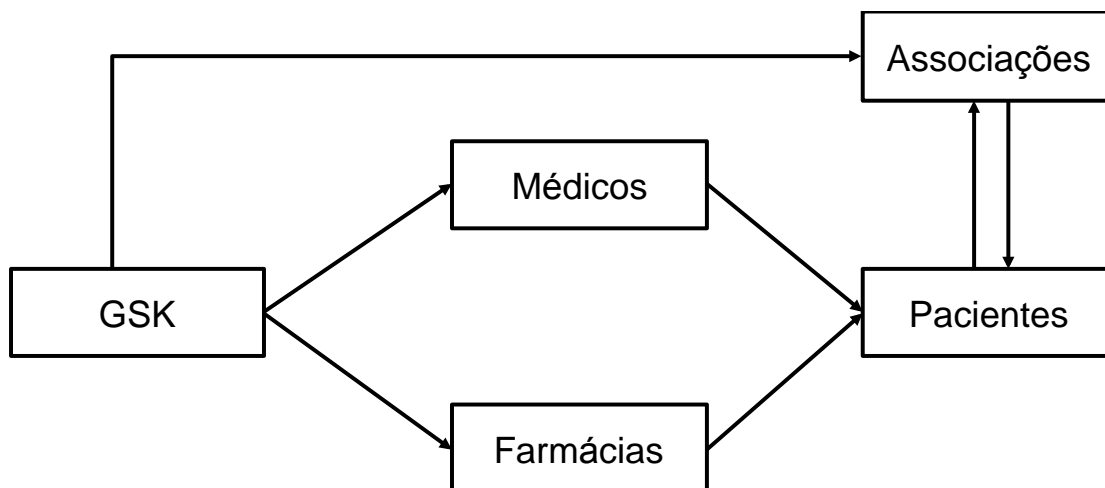
precederem em alguns anos o programa da Glaxo Smith Kline, a última leva vantagem por ofertar mais serviços em seu programa, com destaque para o aplicativo mobile e as ferramentas de lembrete de medicação, nos demais contextos, todos os programas são similares e voltados principalmente para facilitar a adesão à medicamentos de doenças crônicas a partir de descontos nesses medicamentos com rede de farmácias cadastradas e da divulgação de informações sobre tais patologias.

Com isso, tem-se a justificava da escolha da empresa GSK com o seu programa Viver Mais pelo fato de a empresa ofertas mais serviços inclusos no seu programa Viver Mais, quando comparado com a concorrência. Além disso, também foi levado em conta o próprio destaque do programa, a sua adequação com o propósito deste estudo e também pela facilidade de acessar e entrevistar os funcionários da empresa.

#### 4.1 UNIDADE DE ANÁLISE

O principal foco de análise desse estudo, como já elucidado, é a empresa Glaxo Smith Kline, mais especificamente a sua subsidiária brasileira, tendo como unidade de análise as iniciativas de serviços ofertados pela empresa, que hoje estão consolidadas no programa Viver Mais. Entretanto, esse programa pode ser subdivido nos atores existentes em sua cadeia de valor e os processos pelos quais eles interagem.

Os atores identificados na cadeia de valor do programa Viver Mais e as suas respectivas relações são: (i) a empresa GSK, (ii) os médicos, (iii) as farmácias cadastradas no programa, (iv) as associações de pacientes e (v) os pacientes (Figura 20 - A cadeia de valor do programa Viver Mais e seus atores).



**Figura 20 - A cadeia de valor do programa Viver Mais e seus atores**  
 Fonte: O autor

Com isso, a unidade de análise do estudo será subdividida em subunidades de análise, representadas pelos atores presentes na cadeia de valor do programa e, no caso da GSK, também nas diferentes áreas da empresa e os processos que permeiam as relações entre os mesmos, fazendo-se no final a integração dessas diferentes fontes de informação, a fim de gerar uma análise geral sobre o programa Viver Mais e também em última instância sobre a empresa Glaxo Smith Kline, no que tange às capacidades para inovar em serviços e estágio em que se encontra no processo de servitização. Caracterizando-se assim um projeto de estudo de caso único integrado com caráter revelador. Apesar do estudo buscar entender a perspectiva de todos os atores presentes na cadeia de valor do programa, as informações de maior relevância e o foco deste estudo se encontra na empresa prestadora do serviço, neste caso a GSK, já que o objetivo é identificar em qual estágio do processo de servitização a empresa se encontra e quais as capacidades para inovar em serviços existem. Com isso, as entrevistas com os demais atores da cadeia de valor foram feitas em caráter exploratório.

#### 4.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O caso aqui estudado tem como fonte de informação o site da empresa entrevistada e as entrevistas os executivos da empresa farmacêutica, pois acredita-se que tais indivíduos são os que possuem maior conhecimento sobre a empresa e, com isso, gera uma maior quantidade de informações relevantes para o estudo e também os atores envolvidos na prestação do serviço, em caráter

exploratório, de forma a ter-se a visão mais ampla e diversa possível sobre o programa.

Todos os executivos foram entrevistados seguindo-se o roteiro de pesquisa elaborado (APÊNDICE I – ROTEIROS DE PESQUISA). Os executivos foram selecionados tendo em vista apenas o seu cargo ocupado e a sua relação com eventuais programas de prestação de serviços por parte da GSK. Já com os demais atores, foram realizadas entrevistas não estruturadas, a fim de ter a sua perspectiva na participação da prestação ou utilização do serviço prestado pela empresa, com isso sendo possível contrastar as diferenças entre todos os participantes existentes, podendo melhor julgar a existência das capacidades para inovar em serviços.

Os entrevistados nesse estudo, seus respectivos cargos e a justificativa para ser entrevistado são resumidos do Quadro 5 a seguir:

Entrevistado	Cargo	Justificativa
A	Responsável pelo programa Viver Mais em 2014	Por ser o responsável pelo programa em 2014, este entrevistado foi julgado como de suma importância a fim de entender as características do Viver Mais.
B	Responsável pelo programa Viver Mais em 2015	Por ser o responsável pelo programa em 2015, este entrevistado foi julgado como de suma importância a fim de entender as características do Viver Mais.
C	Gerente de Estratégia	Como Gerente de Estratégia da empresa, este entrevistado foi um dos responsáveis pela idealização do programa e também é um dos responsáveis pela idealização de novos serviços que possam ser ofertados pela empresa, tendo assim um conhecimento relevante para essa pesquisa.
D	Participou do processo de implementação do programa Viver Mais nas farmácias	Como participante da implementação do programa nas redes de farmácias, este entrevistado foi considerado importante pois pôde fornecer informações sobre a

		operacionalização do programa com os demais atores da cadeia de valor, neste caso as farmácias.
E	Responsável pela Associação de Pacientes	Entrevista feita em caráter exploratório.
F	Gerente-Farmacêutico na Drogaria Pacheco	Entrevista feita em caráter exploratório.

**Quadro 5 - Entrevistados**

Além disso, as entrevistas tiveram em média uma duração de 60 minutos. Apenas duas entrevistas, com os entrevistados A e C, puderam ser gravadas e posteriormente transcritas, as demais não puderam ser gravadas por motivos de privacidade pelo lado dos entrevistados, mas todas as suas análises foram feitas com base em trechos específicos anotados pelo entrevistador durante as entrevistas. Por fim, a entrevista com o entrevistado A foi realizada em 2014 e todas as demais foram realizadas no ano de 2015.

A análise dos dados obtidos através das entrevistas e das demais fontes de informação foi feita a partir da triangulação e verificação das informações tendo como meta responder aos objetivos secundários da pesquisa e, com estes respondidos, atingir o objetivo principal da pesquisa. Novamente, o objetivo principal e objetivos secundários da pesquisa são:

Principal: Identificar em que estágio do processo de servitização se encontra uma empresa da indústria farmacêutica e identificar como ela está frente às capacidades necessárias para inovar em serviços.

A fim de atingir o objetivo apresentado, os seguintes objetivos secundários também são alvos desta pesquisa:

1. Identificar quais são as iniciativas de serviços ofertadas pela empresa.
2. Analisar em que fase do processo de servitização a empresa se encontra.
3. Caracterizar as capacidades para inovar em serviços encontradas na empresa.

O primeiro objetivo secundário foi analisado e respondido através do levantamento em campo junto com a empresa estudada. As iniciativas de serviços ofertadas pela empresa foram mapeadas, respondendo-se assim à este item.

As fases expostas no segundo objetivo secundário são os quatro estágios existentes propostos por Oliva & Kallenberg (2003). Para analisar essa questão, foram utilizadas as seguintes perguntas e critérios de análise:

<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>	<b>Crítérios Análise</b>	<b>Pergunta</b>
<b>Fase 1</b>	Consolidar os serviços relacionados ao produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços prestados pela empresa estão sob um mesma área na empresa?</li> <li>A eficácia e eficiência das ofertas de serviços são monitoradas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a área responsável pelos serviços ofertados pela empresa?</li> <li>A qualidade dos serviços prestados é monitorada?</li> </ul>
<b>Fase 2</b>	Entrar no mercado de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A área de serviços corresponde por uma unidade de negócios separada?</li> <li>A motivação para entrar no mercado de serviços é financeira?</li> <li>Espera-se aumentar a satisfação do consumidor com os serviços prestados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual foi a motivação para iniciar a oferta de serviços?</li> <li>O que se espera de benefícios com a oferta de serviços?</li> </ul>
<b>Fase 3</b>	Expandir a oferta de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa se apropriou de outros atores da cadeia de valor a fim de expandir uma oferta de serviços?</li> <li>A empresa considera o relacionamento com o seu consumidor como sendo uma relação de longo prazo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como a empresa operacionaliza os serviços prestados?</li> <li>Qual o papel dos consumidores nos serviços prestados?</li> </ul>
<b>Fase 4</b>	“Tomar” a operação do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa é responsável por todo o processo do cliente? Ou seja, ao invés do cliente comprar um produto, a empresa oferece uma oferta de serviços que engloba a total necessidade do consumidor, incluindo-se nesta o produto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual é o papel da empresa dentro da prestação do serviço?</li> </ul>

**Quadro 6 - Questões de análise das fases de servitização**  
**Fonte: O Autor baseado em Olive & Kallenberg (2003)**

Através dessas perguntas, juntamente com as descrições dos estágios da servitização, espera-se analisar como a empresa estudada se encontra frente a esse modelo proposto pelos autores, devendo se encontrar no primeiro estágio.

O terceiro objetivo secundário refere-se às cinco capacidades para inovar em serviços. Ressalta-se aqui o trabalho de Janssen et al (2012), no qual foi proposta uma forma de mensurar as capacidades dinâmicas propostas por Hertog et al (2010). O estudo baseou-se em 800 entrevistas realizadas com empresas de mais de 10 funcionários instaladas no norte da Holanda, chegando à conclusão de que é possível medir as capacidades para inovar em serviços a partir de 20 processos-chaves subjacentes a cada capacidade. Além disso, neste estudo a capacidade de Montar e Desmontar foi removida da classificação de capacidade, pois não encontrou-se os seus processos subjacentes, mas o que foi verificado é está é mais uma consequência do processo de inovação do que uma combinação de processos. (JANSSEN et al., 2012)

Sendo assim, as perguntas para identificar essas capacidades e os critérios de análise são oriundas do estudo de Janssen et al (2012) e adaptadas para o contexto e estratégia de pesquisa deste trabalho:

CDIS	Processo	Crítérios Análise	Pergunta
<b>Percepção das necessidades dos usuários</b>	Medir as necessidades dos usuários sistematicamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto possui mecanismos para <u>observar e avaliar</u> sistematicamente as necessidades dos usuários?</li> </ul>	Como a empresa avalia as necessidades dos seus clientes?
	Analisar o uso efetivo do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto possui mecanismos para analisar a forma como seus serviços são <u>realmente utilizados</u>?</li> </ul>	Como a empresa avalia o uso do serviço?
	Segmentar os grupos de usuários	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto é capaz de distinguir os <u>grupos de usuários e segmentações</u> de mercado de maneira a melhor focar seus serviços?</li> </ul>	Como a empresa classifica os seus clientes?
<b>Percepção das opções tecnológicas</b>	Buscar novas tecnologias e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto considera importante estar <u>atualizado</u> sobre novos serviços e tecnologias promissoras (apps, mídias sociais etc) e possui mecanismos para identificá-los e avaliá-los?</li> </ul>	Como a empresa se atualiza sobre as tecnologias existentes no mercado?

		•	
	Seguir competidores	• A empresa/projeto procura saber quais tecnologias são usadas por seus competidores?	Como a empresa avalia a concorrência?
	Usar fontes externas para identificar novas opções de serviços	• Para identificar possibilidades para novos serviços a empresa/projeto usa diferentes fontes de informação? Quais? •	O que a empresa utiliza para avaliar novas ofertas de serviços?
Conceitualização	Capacidade dedicada para o desenvolvimento de novos serviços	• A empresa/projeto pode ser considerada(o) inovador(a) no desenvolvimento de ideias para novos conceitos de serviço? • Há pessoal dedicado ao desenvolvimento de novos serviços? • Novos serviços são pensados de acordo com a estrutura e processos da empresa/projeto? Ou iniciativas diferenciadas são estimuladas e chegam a ser testadas (por exemplo, criação de novas unidades de negócio ou mesmo de novas empresas)?	Como a empresa desenvolve novas ofertas de serviços?
	Experimentar novas ofertas de serviços	• A empresa/projeto faz experiências com novos conceitos de serviço?	Como a empresa testa essas novas ofertas?
	Alinhar novos serviços com o atual modelo de negócios	• A empresa/projeto procura alinhar a sua oferta de serviços com seus processos e foco atual?	Como essas novas ofertas
Co-produção e Coordenação	Criar e manter parcerias	• A empresa/projeto tem parcerias e consegue ampliá-las e mantê-las? •	A empresa mantém parcerias na prestação de serviços?
	Beneficiar-se de parcerias	• As parcerias estão limitadas ao grupo? É possível que a empresa/projeto tenha iniciativas próprias de parcerias considerando suas especificidades (especialidades/segmento, localização etc). • A empresa/projeto considera que a colaboração com outras organizações ajuda a melhorar os serviços existentes ou mesmo à desenvolver novos serviços?	Como essas parcerias são mantidas e gerenciadas?  As parcerias são realizadas por longo prazo?
Co-produção e Coordenação	Coordenar atividades que envolvam os	• A empresa/projeto é bem-sucedido(a) na coordenação de atividades de inovação em	Os parceiros possuem participação no

	parceiros	serviços envolvendo vários parceiros (stakeholders).	processo de inovação?
<b>Ampliar e Expandir</b>	Escalar novas soluções de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto está apto a ampliar (<u>scale up</u>) novos serviços de sucesso para o nível corporativo (grupo)?</li> </ul>	Como a empresa escala uma oferta de serviço existente?
	Desenvolvimento da marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>No desenvolvimento de novos serviços há uma preocupação com a <u>gestão da marca</u> da empresa/projeto?</li> </ul>	Como a marca do serviço é gerenciada?
	Promoção de novos serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto está ativamente engajado na <u>promoção</u> de seus novos serviços?</li> </ul>	Como os serviços são promovidos?
	Capacidade dedicada de marketing para serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto introduz novos serviços seguindo seu <u>plano de marketing</u> ou um plano de negócios (algum instrumento de planejamento formal)?</li> </ul>	Quais são os critérios utilizados para a introdução de um novo serviço?
<b>Aprendizado</b>	Medir o efeito da inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto costuma <u>avaliar os efeitos</u> de seus esforços de inovação?</li> </ul>	Como a empresa avalia os efeitos da inovação?
	Refletir sobre a abordagem da inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto costuma <u>refletir sobre</u> as atividades de inovação implementadas?</li> </ul>	Como a empresa avalia a forma como as inovações foram desenvolvidas?
	Fornecer feedback sobre atividades ligadas à inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal envolvido com as inovações introduzidas costuma trocar <u>feedbacks</u> constantemente?</li> </ul>	Como a empresa divulga os resultados da inovação?
	Modificação dos processos de inovação com base na experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com base nas experiências recentes a empresa/projeto costuma <u>adaptar</u> sua organização revendo os processos a partir das inovações desenvolvidas?</li> </ul>	Como a empresa age a partir das avaliações geradas das inovações?

**Quadro 7 - Questões de Análise das Capacidades Dinâmicas**

Fonte: O Autor adaptado de Janssen et al (2012)

Através dessas questões espera-se analisar e responder aos objetivos secundários da pesquisa e, com isso, responder ao objetivo principal da pesquisa. Além disso, com os objetivos da pesquisa respondidos, as informações obtidas foram cruzadas de forma a analisar as proposições sugeridas no estudo.



## 5 DESCRIÇÃO DOS CASO

O caso investigado nesse estudo foi feito através de entrevistas realizadas com gestores e atores envolvidos na prestação de serviços feitos pela subsidiária brasileira da empresa farmacêutica Glaxo Smith Kline (GSK). Primeiramente será feita uma introdução da empresa e em seguida o caso será exposto.

### 5.1 A EMPRESA

A Glaxo Smith Kline está entre as maiores empresas farmacêuticas do mundo e segmenta as suas áreas de atuação em três principais frentes: farmacêuticos, vacinas e healthcare.

A primeira área responde por 67% do faturamento global da empresa e tem como objetivo auxiliar os tratamentos de doenças respiratórias, oncológicas, cardiovasculares, entre outras. A segunda área responde por 14% do faturamento global da empresa e se destaca com uma das maiores fornecedoras de vacinas do mundo e a maior do Brasil. Recentemente a empresa adquiriu a divisão de vacinas da Novartis, consolidando ainda mais sua posição entre as líderes. Por fim, os 19% restantes correspondem ao setor de Healthcare, no qual a empresa é líder global e comercializa medicamentos *over-the-counter* (OTC) nas categorias de nutrição, bem-estar, saúde oral e dermatologia.

A empresa atua no Brasil há mais de 100 anos e possui plantas de produção localizadas no Rio de Janeiro-RJ e em Guarulhos-SP, responsáveis pelo abastecimento nacional e de mais 11 países na América Latina. Destacam-se no país as vacinas para a prevenção de Hepatite A e B, os medicamentos Clavulin® e Amoxil®, além dos produtos de consumo como o sal de frutas Eno® e a linha Sensodyne®.

### 5.2 O PROGRAMA VIVER MAIS

O caso a ser investigado refere-se ao programa Viver Mais. Desde sua concepção, em 2013, o programa foi idealizado para a melhora do tratamento de doenças

crônicas. Sua idealização foi feita também através do mapeamento do que já existia de oferta pela concorrência, como citado:

...apesar de o programa ter sido criado e idealizado internamente, nós acompanhamos nossos principais concorrentes e vimos que um deles havia lançado um programa voltado para os pacientes de doenças crônicas. Com isso, a gente começou a pensar na criação de um programa nessa linha e decidimos inicialmente focar na área respiratória, que é uma das principais... (Entrevistado A, 2014)

Inicialmente, apenas doenças crônicas respiratórias faziam parte do escopo do programa. Nessa fase, outras iniciativas de serviços dentro da empresa também foram identificadas e tinham o mesmo objetivo de melhorar o tratamento de doenças crônicas de origens distintas - osteoporose, lúpus, tabagismo, e hiperplasia prostática benigna (HPB) -, mas todas fora do “guarda-chuva” do Viver Mais.

Esse estágio segregado era o encontrado quando o estudo foi iniciado, em Fevereiro de 2014. Já na época, a empresa idealizava a unificação de todas essas iniciativas de serviços para doenças crônicas em um único programa, como identificado pelo responsável pelo Entrevistado A:

...hoje, todos esses esforços e programas voltados para as doenças crônicas são idealizados e gerenciados por cada área independente da empresa, mas, como a ideia por trás deles é similar, nós já estamos planejando unir esses esforços no futuro em um programa só... (Entrevistado A, 2014)

Atualmente, esse é o panorama encontrado na empresa. Entre 2014 e 2015, as iniciativas que antes eram separadas foram unificadas dentro da plataforma do Viver Mais e o nome foi mantido, agora abrangendo outras patologias crônicas, não só mais as respiratórias. No total, hoje são seis patologias englobadas no programa, sendo elas:

1. Asma
2. Doença Pulmonar Obstrutiva Crônica (DPOC)
3. Hiperplasia Prostática Benigna (HPB)

4. Osteoporose
5. Tabagismo
6. Lúpus

Apesar dessas mudanças em termos de escopo do programa, com a inclusão de novas patologias crônicas, a forma como o programa está estruturado organizacionalmente dentro da GSK não mudou. Apenas uma pessoa é responsável pela gestão e controle do programa, sendo ela também responsável pela manutenção e qualidade do programa. Apesar desse acúmulo de funções, o programa faz uso de uma estrutura matricial da GSK, a partir da qual outras áreas oferecem suporte para as demais atividades do programa quando necessário e/ou ativadas, como, por exemplo, a parte de marketing e divulgação do programa, na parte financeira e na parte de geração de conteúdo específico das patologias abordadas pelo programa.

#### 5.2.1 O FUNCIONAMENTO E OBJETIVO DO PROGRAMA

...o programa Viver Mais é um programa voltado para a adesão dos pacientes de doenças crônicas ao tratamento de sua patologia. O nosso objetivo final é garantir que o paciente terá uma melhor qualidade de vida ao seguir o programa... (Entrevistado C, 2015)

O programa consiste em conjunto agregado de serviços oferecidos ao consumidor final paciente de doença crônica. Entre os serviços ofertados estão uma plataforma web na qual os pacientes se cadastram para receber informações sobre a sua patologia, quais são as formas de tratamento e medidas de prevenção, lembretes sobre o horário no qual o medicamento deve ser ingerido, localização das farmácias cadastradas (com possibilidade de compra online) e também para poder receber desconto na compra do medicamento. Além disso, há também um aplicativo móvel voltado também para a divulgação de informações sobre a patologia e lembretes sobre o momento da tomar o medicamento. Para se cadastrar e começar a receber os benefícios do programa (incluindo o desconto nas farmácias), o cliente deve se cadastrar no site e fornecer a receita médica juntamente com seus dados pessoais.

Além dos pacientes, médicos também podem se cadastrar na plataforma a fim de receber mais informações sobre quais os medicamentos que podem ser utilizados para o tratamento de determinada doença crônica e suas respectivas características, a partir da mesma plataforma web principal do programa.

Na visão do gestor responsável pelo programa, essa iniciativa é de extrema importância no processo de tratamento de doenças crônicas, já que:

...a gente observou através de estudos, pesquisas e de nossa própria experiência, que o pacientes de doenças crônicas aderem aos medicamentos por cerca de quatro meses, percebem as melhorias e acabam abandonando o tratamento, mas, se tratando de uma doença crônica, o ideal seria que o tratamento fosse contínuo... (Entrevistado B, 2015)

As atividades do programa são realizadas através da integração da empresa com os demais atores de sua cadeia de valor. A GSK conta com uma rede de farmácias cadastradas em seu programa que viabilizam o desconto do medicamento no ponto de venda, assim o consumidor final pode contar com diversas opções. Além disso, dadas as restrições existentes no setor com relação à comunicação direta com o consumidor final, os médicos possuem um papel de destacada importância na divulgação do programa.

Representantes da empresa são encarregados de apresentar o programa a esses profissionais e também agem como um canal de comunicação entre o médico e a empresa. Com isso, uma das principais formas de divulgação do programa ocorre no próprio consultório médico, onde são expostos ao paciente as vantagens e características do programa. Hoje, de acordo com depoimento dos funcionários da própria GSK, 80% da divulgação do programa é feita por meio dos médicos.

Esse ponto é destacado como um potencial enorme de melhoria pela empresa nos próximos anos, como dito pelo próprio gestor:

...o modelo de relacionamento entre farmacêuticas e médicos ainda é muito baseado na existência dos representantes de venda, mas não acredito que essa seja a forma mais eficiente de

manter o médico atualizado não só sobre o que a GSK tem a oferecer, mas também de divulgarmos conteúdos científicos para esses profissionais. O modelo de relacionamento adotado pelo programa, apesar de ainda contar com a existência do representante de vendas, já é estruturado e objetiva trabalhar e evoluir na realidade definida como multicanal de comunicação com o profissional de saúde, pois, como o próprio enfatiza “...acredito que a indústria farmacêutica ainda está muito atrasada no que se refere ao uso e distribuição de conteúdo digital, para mim é um campo muito fértil pela frente... (Entrevistado C, 2015)

Esse multicanal é definido pelo gestor como:

...além de manter o modelo atual com os representantes de vendas e levando os médicos até congressos para expor os conteúdos científicos mais atuais, podemos usar os meios digitais para levar essas informações até esses profissionais, deixando as informações disponíveis em um site e também através de aplicativos móveis, afinal não é possível levar todos os médicos para todos os congressos, mas é possível deixar disponível o conteúdo para ser acessado...(Entrevistado C, 2015)

Essa importância dada à utilização de conteúdo e relacionamento digital com os médicos descrita pelo gestor e também a utilização dessa forma já na estrutura do programa Viver Mais vão ao encontro da tendência mencionada no início desse estudo pela pesquisa feita pela KPMG, no qual destaca-se a tendência do uso de mídias digitais para uma melhor interação com o consumidor final, possibilitando um melhor entendimento sobre o mesmo, e também para uma melhor interação com os profissionais de saúde, possibilitando uma estrutura de marketing, vendas e distribuição de conteúdo científico de uma forma mais eficiente nos próximos anos.

Além da evidente importância dos profissionais de saúde na estrutura do programa, outros atores se destacam nesse cenário de restrição de comunicação com o consumidor final, dentre eles as associações de pacientes. Essas associações são formadas por um grupo de pessoas que ou sofrem com uma determinada condição crônica, ou estão relacionadas de alguma forma com alguém que esteja com essa condição. Normalmente essas pessoas buscam outros pacientes que sofrem da mesma condição para com o objetivo de obter

auxílio sobre diversos assuntos, sejam eles sobre tratamentos, medicamentos, ou até mesmo suporte emocional. Uma das principais vantagens das associações do ponto de vista da comunicação entre empresa e consumidor é que, para estas, as restrições aplicadas diferem daquelas aplicadas ao consumidor final, como apresentado no início do trabalho. Cita-se especificamente a seção 3.1 do Código de conduta da Interfarma de 2012, que diz:

3.1. As empresas vinculadas a este Código poderão interagir com Associações de Pacientes e outras organizações semelhantes visando a conscientização da população sobre questões relacionadas à saúde e/ou a disseminação de informações adequadas ao público sobre tratamento, prevenção e diagnóstico de doenças. (INTERFAMA, 2012)

A própria empresa reconhece a relevância e os potenciais benefícios das associações de paciente, como evidenciado pelo seguinte trecho:

...a associação de pacientes é um player que vai cada vez ter mais força no contexto farmacêutico, porque o fato de poder existir essa comunicação com essas entidades e o fato de elas serem formadoras e divulgadores de informação entre o seus associados nos abre um leque de possibilidades muito grande... (Entrevistado C, 2015)

Entretanto, atualmente a empresa não atua de forma proativa com essas associações, mas sim de uma forma totalmente reativa. Existe um canal específico de comunicação e relacionamento com as associações na GSK, mas esse canal é ativado sempre que a associação busca a GSK, seja para receber mais informações sobre uma determinada patologia e/ou medicamento, seja para requisitar projetos de financiamento e patrocínio específicos (esses projetos serão abordados com mais detalhe a seguir no trabalho).

...o que ocorre entre a GSK e a Associação de Pacientes é que, quando a Associação precisa de apoio em algum projeto específico, ela busca a GSK para formar uma parceria temporária, seja na forma de apoio financeiro ou até mesmo com suporte de informações e estrutura física. Não há um trabalho proativo da GSK com a Associação, a relação fica muito

mais no sentido inverso a partir de uma necessidade específica...  
(Entrevistado E, 2015)

Nesse contexto, o programa Viver Mais não possui uma estrutura própria e específica para atender ou se relacionar com as associações de pacientes. A interação sempre ocorre no nível de pessoa física, mas atualmente diversos usuários da plataforma do Viver Mais são associados a alguma associação e conheceram o programa através da mesma.

Como já mencionado, a plataforma do Viver Mais oferece diversos benefícios para seus usuários, e dentre eles destaca-se o desconto em medicamentos para o paciente. Esse desconto funciona de forma progressiva, ou seja, a cada nova compra do medicamento o desconto é maior do que o anterior, podendo chegar a um máximo de 50% do valor inicial, dependendo do medicamento. O principal objetivo dessa forma de desconto é incentivar o paciente a tomar o medicamento de forma contínua, pois, segundo a empresa, essa é a forma ideal de tratamento de doenças crônicas.

Além disso, por trás do benefício do desconto para o consumidor, há também o benefícios financeiro para a empresa, já que com esse novo modelo, as receitas se tornam mais estáveis ao longo do tempo, pois diferente do modelo antigo, no qual o paciente sem desconto comprava o medicamento e, em média, 4 meses depois abandonava o tratamento, esse modelo aumentou esse tempo médio para aproximadamente 12 meses.

A integração com as farmácias conveniadas se dá na forma financeira e de informações sobre o consumidor final. O desconto de venda é realizado e viabilizado a partir de um acordo entre GSK e farmácias conveniadas, como o Entrevistado F explica:

...o acordo que temos para os medicamentos com descontos para programas de fidelidade funciona a partir de bônus em futuras compras. Primeiro a gente realiza a compra dos lotes de medicamentos da forma normal e durante o mês vigente a gente registra todas as compras que foram feitas com desconto a partir do programa. Com esse relatório de compra com

desconto a gente ganhar um bônus na compra com a farmacêutica no mês seguinte equivalente ao subsídio fornecido pela compra com desconto... (Entrevistado F, 2015)

Além disso, as farmácias também são responsáveis por repassar informações sobre o hábito de compra do consumidor no programa Viver Mais.

...o relatório de compras consta a compra feita por cada participante do programa, com informações de CPF e medicamento comprado, e essa informação a gente repassa para a empresa, já que é também a forma de controlar o quanto de subsídio foi dado e quanto de bônus na compra temos a receber em cada mês... (Entrevistado F, 2015)

Em um ambiente extremamente regulado e de pouca, ou quase nenhuma, interação com o consumidor final, obter informações é mais difícil. Nesse contexto, essa relação com as farmácias é importante, mas o próprio programa Viver Mais se mostra relevante nesse aspecto. Como o programa está estruturado hoje, todo o momento de aquisição de um determinado medicamento fica registrado e associado ao paciente cadastrado na plataforma a partir do seu número de cadastro, com isso é possível gerar análises de hábitos de consumo, taxa de adesão e diversas outras análises. São exatamente essas informações que guiam e servem de ferramenta de gestão para os responsáveis pelo programa, como os mesmos citam:

...hoje, a própria plataforma do Viver Mais serve como nossa principal ferramenta de controle de qualidade e gestão do programa. Já que não podemos ter o contato direto como consumidor, através dela é possível tirar informações importantes sobre hábitos de consumo, mas mais importante sobre a própria efetividade do programa. Para citar um exemplo, hoje podemos comparar a taxa de adesão aos medicamentos não só antes e depois do programa, mas também ao longo do programa. Antes fazíamos essa análise com números aproximados, já que não tínhamos o dado por paciente, mas agora com esse dado individualizado podemos ter esse número melhor trabalhado. Com isso, a gente notou que a adesão dos medicamentos deu um salto positivo para as pessoas que fazem parte do programa e que esse número é também crescente quanto mais tempo a pessoa está no programa, o que nos deixa confortáveis para dizer que o programa está no caminho certo... (Entrevistado B, 2015)



Essas informações são as principais fontes de entendimento do consumidor final e de acompanhamento da qualidade e eficácia do programa, já que a comunicação com esse consumidor é restrita.

## 6 ANÁLISE DO CASO

A análise do caso será dividida em dois momentos principais: primeiramente o objetivo será identificar em qual fase do processo de servitização a empresa se encontra a partir do entendimento e análise dos depoimentos e documentos de todos os atores envolvidos no processo de prestação do serviço, com o foco sendo principalmente nos depoimentos e documentos obtidos pelos atores da empresa GSK, sendo as informações obtidas pelas entrevistas exploratórias utilizadas de forma a agregar à análise. Após essa etapa, identifica-se, a partir das mesmas fontes de informação, quais são as capacidades para inovar em serviços encontradas na empresa, se existirem. A partir dessas duas análises, verifica-se as relações descritas pelas proposições do modelo de análise aplicado.

### 6.1 FASE DA SERVITIZAÇÃO

Inicialmente, a análise procurou atingir o objetivo de identificar e caracterizar em qual estágio da servitização a empresa se encontra. Para tal, é importante recapitular quais são os estágios existentes e suas características. Na literatura utilizada como referência para o modelo de análise, 4 estágios de servitização foram identificados: (i) consolidar os serviços relacionados ao produto; (ii) entrar no mercado de serviços; (iii) expandir a oferta de serviços; e (iv) “tomar” a operação do cliente (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

Quando da primeira entrevista na empresa, ainda em 2014, as ofertas de serviços encontradas, ainda que similares, eram iniciativas completamente independentes e não conectadas dentro da empresa. Entretanto, nesse momento a empresa já idealizava e começava a colocar em prática a unificação de seus serviços.

...hoje, todos esses esforços e programas voltados para as doenças crônicas são idealizados e gerenciados por cada área independente da empresa, mas, como a ideia por trás deles é similar, nós já estamos planejando unir esses esforços no futuro em um programa só... (Entrevistado A, 2014)

Essa descrição indica uma fase inicial da servitização dentro da empresa. Apesar da idealização da unificação dos serviços em um único programa, o que foi feito e

é a realidade atualmente, indicar uma perspectiva de evolução dentro do escopo de prestação de serviços, esse movimento ainda não pode ser caracterizado como uma unificação ou idealização de separar as iniciativas de serviços em uma unidade de negócios separadas.

Esse fato é corroborado pela forma como hoje o programa Viver Mais está posicionado dentro do organograma da GSK. Apesar de ser uma unidade separada, subordinada à área de estratégia da empresa, o serviço não dispõe de recursos próprios. Há apenas um funcionário geral responsável por ele e as demais atividades são realizadas por recursos compartilhados de outras áreas da empresa, funcionando como uma estrutura matricial.

Além disso, quando questionados especificamente sobre a possibilidade de unificação e separação das ofertas de serviços em uma unidade de negócios independente da estrutura atual da GSK, um dos executivos entrevistados nega ainda essa possibilidade:

...ainda não trabalhamos com a ideia de termos uma empresa voltada especificamente para a prestação de serviços, o que estamos trabalhando é para a criação de novas ofertas de serviços e também no aperfeiçoamento das atuais. Além disso, a gente espera conseguir aumentar a nossa oferta dentro do próprio programa Viver Mais para outras doenças crônicas, já que aproveitando a estrutura do programa que já existe isso fica muito mais rápido e fácil de fazer... (Entrevistado C, 2015)

Por fim, o próprio site do programa mostra que a vinculação do programa à marca e empresa GSK é presente. Ao se fazer uma simples busca na internet pelo nome programa, retorna-se como primeira opção o nome “Viver Mais GSK”. Além disso, por toda a navegação pelo portal, nota-se a presença do logo e da marca da empresa. Oliva & Kallenberg (2003) sugerem que em um estágio no qual os serviços já estejam organizados em uma unidade de negócios separada, com marca e recursos de marketing independentes da empresa original, com isso este tipo de associação entre empresa original e nova unidade de negócios não ocorreria em um estágio mais avançado da servitização.

A partir de todas as informações levantadas, pode-se caracterizar que a empresa ainda se encontra em fase muito inicial do processo de servitização. É possível verificar que há a intenção de evoluir na prestação de novos serviços e também na melhora dos serviços atuais, mas a realidade atual mostra-se muito incipiente. A partir do quadro de análise, traça-se o seguinte perfil de resposta para a empresa:

<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Fase 1</b>	Consolidar os serviços relacionados ao produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os serviços prestados pela empresa estão sob uma mesma área na empresa?</li> <li>A eficácia e eficiência das ofertas de serviços são monitoradas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sim</li> <li>Sim</li> </ul>
<b>Fase 2</b>	Entrar no mercado de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A área de serviços corresponde por uma unidade de negócios separada?</li> <li>A motivação para entrar no mercado de serviços é financeira?</li> <li>Espera-se aumentar a satisfação do consumidor com os serviços prestados?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não</li> <li>Parcial</li> <li>Sim</li> </ul>
<b>Fase 3</b>	Expandir a oferta de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa se apropriou de outros atores da cadeia de valor a fim de expandir uma oferta de serviços?</li> <li>A empresa considera o relacionamento com o seu consumidor como sendo uma relação de longo prazo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não</li> <li>Sim</li> </ul>
<b>Fase 4</b>	“Tomar” a operação do cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa é responsável por todo o processo do cliente? Ou seja, ao invés do cliente comprar um produto, a empresa ofereça uma oferta de serviços que engloba a total necessidade do consumidor, incluindo-se nesta o produto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não</li> </ul>

Dentro do modelo de referência utilizado, a GSK encontra-se no primeiro estágio de servitização, ainda consolidando suas ofertas de serviço – e no primeiro momento ainda consolidando as ofertas dentro da própria estrutura organizacional existente -, sem pensar ainda em separá-los em uma unidade de negócios independente e focando na melhoria em eficiência e eficácia dos serviços ofertados. Cabe aqui ressaltar que, apesar de o modelo proposto por Oliva e Kallenberg (2003) apresentar os quatro estágios do processo de servitização, não necessariamente uma empresa avança todos os estágios e se torna uma empresa pura de serviços, mas sim chegar até um estágio que esteja de acordo com a sua estratégia para competir no mercado de serviços, podendo ficar assim até mesmo no primeiro estágio da servitização.

## 6.2 CAPACIDADES PARA INOVAR EM SERVIÇOS

O segundo ponto de análise da pesquisa busca verificar quais as capacidades para inovar em serviços podem ser encontradas hoje na empresa, se existirem. Para tal, assim como o item anterior, fez-se valer as entrevistas com todos os atores existentes na cadeia de valor do Viver Mais, mas, novamente, com o foco maior sendo as entrevistas realizadas com os atores da própria empresa e as entrevistas exploratórias com os demais atores servindo como complementação para a análise, e também com informações coletadas pelo site do programa.

A análise será feita tomando como referência as capacidades propostas por Hertog et al (2010) e adotadas no modelo de análise proposto neste estudo. Cada capacidade será analisada de forma independente, tendo-se no final a avaliação se a mesma está presente ou não e, caso esteja, em qual nível se encontra.

### 6.2.1 ENTENDER AS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS E AS OPÇÕES TECNOLÓGICAS

Dois pontos principais são destacados nessa capacidade. O primeiro é a capacidade de entender as necessidades dos usuários do serviço e perceber as potenciais necessidades futuras de forma antecipada a partir da interação com esses usuários, estando essa capacidade normalmente a cargo da área de marketing da empresa. Já o segundo, diz respeito à empresa conseguir entender e estar a par das opções tecnológicas existentes no mercado, seja ela por meio de um estudo do que os seus principais competidores estão fazendo, ou então por uma iniciativa própria da empresa em utilizar novas tecnologias de forma pioneira em seus processos (HERTOG et al., 2010).

Entender as necessidades dos usuários é um desafio constante para a indústria farmacêutica, já que, como mencionado anteriormente, o ambiente é rigorosamente regulado pela ANVISA. Nesse sentido, a análise sobre processos que têm como objetivo entender os consumidores deve ser feita tendo em mente essas características.

Existem basicamente dois usuários dentro do programa Viver Mais, os consumidores finais dos medicamentos e os médicos, que utilizam a plataforma como fonte de informação sobre as doenças crônicas. Além disso, há um terceiro ator que também representa o consumidor final, as associações de pacientes.

A relação com os médicos existe desde o início da indústria e é vital para as empresas farmacêuticas, com isso seus processos já são estabelecidos e bem estruturados. O programa Viver Mais não representa uma quebra de paradigma nesse sentido, pois ele se utiliza justamente desses processos já definidos, com a predominância da relação através dos representantes de vendas para se valer não só da sua própria divulgação, mas também de receber opiniões sobre possíveis melhorias e mudanças no programa. A própria plataforma está estruturada para mudar essa relação tradicional entre médico-empresa, através da distribuição de conteúdo por meios digitais. Entretanto, esse processo ainda está incipiente e necessita de tempo para poder se estabelecer e virar rotina nesse meio (KPMG, 2011).

Com isso, a principal forma de comunicação entre médico e empresa ainda é feita a partir da relação com os representantes de vendas. Ao visitar os médicos, a fim de realizar uma venda de um determinado medicamento, ou de divulgar o programa Viver Mais, o representante de venda também exerce o papel de canal de comunicação da empresa, ouvindo eventuais sugestões e reclamações dos profissionais de saúde, podendo assim entender melhor as suas necessidades.

Com isso, entender as necessidades dos usuários médicos é uma capacidade encontrada na empresa ainda antes da existência do programa Viver Mais e de qualquer iniciativa de serviços lançada pela empresa. Apesar de ser uma relação que está se atualizando, os seus processos são bem definidos e são a principal forma de relacionamento com esses atores.

Entretanto, no contexto do Viver Mais, os médicos não são os principais usuários e beneficiários dos serviços, mas sim os consumidores finais. Além dos próprios consumidores finais, pode-se incluir a associação de pacientes como usuário final

do serviço, já que ela é composta de pacientes de doenças crônicas, sendo esses os potenciais consumidores finais do serviço. Os processos encontrados no programa Viver Mais para o entendimento desses consumidores, utilizam os próprios dados e informações gerados pelo programa para facilitar esse entendimento.

Ao se cadastrar no programa, cada usuário divulga suas informações pessoais (tais como números de documentos) juntamente com a receita para a compra do medicamento --, assim como no momento de compra. Com isso, cada compra fica registrada e associada ao usuário. De posse dessas informações, relatórios de adesão ao programa, consumo de medicamentos, locais de compra e diversas outras informações secundárias de consumo são geradas e analisadas. Em um ambiente restrito, tais informações são essenciais. Além disso, também há uma plataforma de contato para o consumidor acessar dentro do site do programa. Esse canal serve para o cliente tirar dúvidas, mas também para a empresa entender melhor as suas necessidades.

As associações de paciente poderiam servir como um importante ator no processo de entendimento das necessidades dos usuários de serviço. Entretanto, como mencionado na descrição do caso, a atual relação com a empresa é feita de forma totalmente reativa por parte da GSK, com isso, não há um processo sistemático para entender as necessidades desse ator – que poderia servir como uma aproximação para as necessidades do consumidor final –, apenas há o entendimento dessas necessidades quando a associação busca a GSK e as expõe.

De acordo com essas informações, pode-se analisar a primeira parte dessa capacidade, a de entendimento dos usuários do serviço. Hertog *et al* (2010) menciona a existência dos seguintes processos subjacentes à essa capacidade, sendo eles (i) Medir as necessidades dos usuários sistematicamente, (ii) analisar o uso efetivo do serviço e (iii) segmentar os grupos de usuários.

Dadas as características do setor, medir de forma direta das necessidades dos consumidores não é um processo simples. Mesmo assim, a empresa possui

canais e processos específicos, respeitando as restrições impostas, para que haja um processo definido para atingir esse objetivo, principalmente na parte de serviços. Como mencionado, a própria plataforma do Viver Mais serve como uma base de dados que é utilizada para realizar medições de como os usuários utilizam o serviço e também há canais de comunicação oferecidos pela plataforma para os usuários compartilharem as suas dúvidas, sugestões e reclamações com a empresa.

Com relação ao segundo processo subjacente, a análise do uso efetivo do serviço é o principal processo existente nessa capacidade, já que os dados de padrão de consumo são acompanhados e utilizados para a geração de relatórios gerenciais. Como mencionado, a própria existência do programa permite que esse processo seja estabelecido e executado. Os dados gerados a partir da compra dos medicamentos, cruzados com os dados pessoais de cada usuário do programa, servem como base para a análise.

Finalmente, o último processo subjacente desta capacidade, segmentar os grupos de usuários, também se encontra definido na empresa. Apesar da unificação dos diferentes grupos de pacientes crônicos no programa Viver Mais, as análises e medições do programa também são feitas de forma segregada por tipo de patologia. Essa é principal fora de segmentação dos usuários e que também se utiliza das outras áreas da empresa, que são justamente divididas por patologia, para o compartilhamento das informações geradas pelo programa.

A partir das análises anteriores, entende-se que a primeira parte dessa capacidade, a de entendimento das necessidades dos usuários se encontra presente na empresa, o processo subjacente de medição sistemática das necessidades dos usuários, apesar de suas restrições, é encontrado já que a empresa possui canais de comunicação com o seu consumidor e procura entendê-lo de forma sistemática.

A segunda parte desta capacidade diz respeito ao entendimento das opções tecnológicas, nesse sentido outros três processos subjacentes são mencionados



por Hertorg *et al* (2010): (i) buscar novas tecnologias e serviços, (ii) seguir competidores e (iii) usar fontes externas para identificar novas opções de serviços.

Todos os processos foram identificados. A concepção do programa Viver Mais, como afirmado pelo executivo responsável pelo mesmo em 2014, foi feita através do mapeamento sistemático que a empresa faz dos seus concorrentes:

...apesar de o programa ter sido criado e idealizado internamente, nós acompanhamos nossos principais concorrentes e vimos que um deles havia lançado um programa voltado para os pacientes de doenças crônicas. Com isso, a gente começou a pensar na criação de um programa nessa linha e decidimos inicialmente focar na área respiratória, que é uma das principais... (Entrevistado A, 2014)

A busca por novas tecnologias e serviços uso de fontes externas para identificar novas opções de serviços também pode ser destacada. Segundo os entrevistados, fontes externas são utilizadas na idealização de novos serviços, dentre elas o IMS Health – principal órgão e fonte de informação do setor de *healthcare*, gerando relatórios que apontam para as principais tendências e oportunidades dentro do setor -, mencionado no entendimento sobre o processo de servitização dentro da indústria e um relatório da KPMG citando desafios para o setor nos próximos anos, esse relatório foi mencionado na idealização de novos serviços de comunicação com os médicos, principalmente através de meios digitais. Apesar de poder dizer que o processo existe na empresa, não há evidências para afirmar que esse processo seja feito de forma sistemática e bem definida, já que os depoimentos indicam para um processo mais intermitente e dependente do acompanhamento por parte dos executivos das tendências para o setor.

A partir de todas essas informações, pode-se dizer que há evidências de que essa primeira capacidade de entendimento das necessidades dos usuários e das opções tecnológicas pode ser encontrada na empresa, resumindo todos os processos encontrados abaixo:

Capacidades	Processos Subjacentes	Avaliação
Sinalizar as necessidades dos usuários	Medir as necessidades dos usuários sistematicamente	Sim
	Analisar o uso efetivo do serviço	Sim
	Segmentar os grupos de usuários	Sim
Sinalizar as opções tecnológicas	Buscar novas tecnologias e serviços	Sim
	Seguir competidores	Sim
	Usar fontes externas para identificar novas opções de serviços	Sim

**Quadro 8 - Quadro resumo da Capacidade de Entendimento das Necessidades do Usuário e das Opções Tecnológicas**

## 6.2.2 CONCEITUALIZAÇÃO

A capacidade de conceitualização, em geral, diz respeito a conseguir transformar uma nova ideia de serviço em uma oferta de serviço viável para o consumidor final e, em muitas vezes, esse processo é feito juntamente com o cliente de forma cooperativa (HERTOG et al., 2010).

Além dessa descrição, Hertog *et al.* (2010) destacam os seguintes processos subjacentes que são encontrados quando esta capacidade existe: (i) capacidade dedicada para o desenvolvimento de novos serviços, (ii) experimentar novas ofertas de serviços e (iii) alinhar novos serviços com o atual modelo de negócio.

No caso da GSK, e também do programa Viver Mais, não há uma área específica dedicada a desenvolver novas ideias de ofertas de serviços. Normalmente, essas inovações ocorrem de forma descentralizada. O Viver Mais surgiu a partir da área de doenças respiratórias, assim como os outros serviços que hoje também compõe o escopo do Viver Mais, todos surgiram a partir das áreas responsáveis pelas respectivas patologias de cada serviço. Caso cada área tivesse uma capacidade dedicada ao desenvolvimento de novos serviços, poder-se-ia afirmar que o processo estaria presente, entretanto esse também não é o caso. Cada área é responsável por diversas atribuições e não há uma estrutura voltada para a parte de serviço, as inovações ocorrem de forma descentralizada.

Além das áreas supracitadas, a parte responsável pela estratégia da empresa também é fonte de novas ideias de ofertas de serviços. Entretanto, análogo à

análise feita anteriormente, não há um processo estruturado, específico e dedicado para essas idealizações. Com isso, novamente o processo de idealização ocorre de forma espontânea.

O segundo processo subjacente destacado, experimentar novas ofertas de serviços, ao contrário do primeiro, pode ser encontrado na empresa. Os principais exemplos para tal processo são as ofertas de serviços que foram agregadas ao Viver Mais. Como já mencionado, inicialmente o Viver Mais era focado nos pacientes de doenças crônicas respiratórias, entretanto atualmente o escopo do serviço também abrange pacientes de outras patologias. Essas iniciativas de serviços eram feitas de forma independente e, antes de entrarem em plena atividade, passaram por fases de experimentação. Essa fase de experimentação é voltada principalmente para ajustes operacionais no serviço e para a validação do mesmo por parte dos consumidores finais.

Analogamente ao processo anterior, o último processo destacado, alinhar novos serviços com o atual modelo de negócios, também pode ser encontrado. Sua existência vem do fato da unificação as outras iniciativas de serviços para outras patologias existiam em paralelo ao programa Viver Mais, mas foram unificadas e alinhadas sob o mesmo modelo de negócios do programa, tendo assim todas as ofertas unificadas em uma única plataforma.

Capacidade	Processos Subjacentes	Avaliação
Conceitualização	Capacidade dedicada para o desenvolvimento de novos serviços	Não
	Experimentar novas ofertas de serviços	Sim
	Alinhar novos serviços com o atual modelo de negócios	Sim

**Quadro 9 - Quadro resumo da Capacidade de Conceitualização**

### 6.2.3 COPRODUÇÃO E COORDENAÇÃO

Como muitas novas ofertas de serviços são compostas por atividades de serviço prestadas por outras empresas, é esperado que as empresas que desejam inovar

em serviços sejam capazes de gerenciar e criar redes de empresas fora do escopo da empresa e que sejam capazes de gerenciar inovações em serviços em empresas parceiras. Além disso, espera-se que também sejam capazes de gerenciar e orquestrar diversas redes de empresas que possuem um potencial para serem necessárias na oferta da nova proposta de valor para o cliente, seja ela agora ou no futuro. Esse tipo de capacidade assemelha-se à uma rede de inovação aberta, como já encontrada em empresas manufatureiras, mas agora inserida no contexto de inovação em serviços (HERTOG et al., 2010).

Nesse sentido, o autor também destaca quais são os processos subjacentes necessários para a existência dessa capacidade, sendo eles: (i) criar e manter parcerias, (ii) beneficiar-se de parcerias e (iii) coordenar atividades que envolvam os parceiros (HERTOG et al., 2010).

No primeiro processo, criar e manter parcerias pode-se destacar que a principal parceria envolvida no programa Viver Mais é a relação entre a GSK e as farmácias cadastradas no programa. É essa parceria que garante que o consumidor terá o seu desconto no momento da recompra do medicamento e que também garante que o consumidor poderá ter acesso ao medicamento de uma forma mais conveniente, já que as grandes redes de farmácias possuem pontos de venda espalhados por diversas localidades e também pela possibilidade de compra online.

Essa parceria foi criada com o início do programa, com a implementação das formas de controle e dos descontos nas redes cadastradas, e também requer manutenção, a fim de garantir que o programa esteja funcionando da forma esperada. Apesar dessa existência da parceria com as farmácias, outros dois atores da cadeia de valor do programa não possuem essa mesma relação com a empresa, sendo eles os médicos e as associações de paciente.

No caso dos médicos, a atual relação, baseada majoritariamente na existência do representante de vendas, não pode ser descrita como uma real parceria em si entre a empresa e esse ator. Nessa relação, a empresa apresenta os benefícios e

características do programa, mas o médico toma por si só a decisão de divulgar ou não o programa aos seus pacientes. Apesar da GSK já enxergar outras formas de relacionamento com esse ator, a partir de uma maior utilização de meios digitais e móveis de comunicação e divulgação de informação, é improvável que haja uma parceria formal entre as duas partes, já que a decisão de adesão e divulgação fica a cargo do profissional de saúde.

Com relação às associações de paciente, pode-se dizer que há uma parceria, mas diferente com a existente com as farmácias. Nesta relação, a posição da GSK é sempre reativa, ou seja, as iniciativas sempre partem das associações, que buscam a empresa a fim de realizar algum projeto em conjunto. Normalmente esses projetos são constituídos de algum patrocínio ou participação em eventos propostos pela associação. Com isso, a criação de parcerias com esse ator da cadeia de valor ocorre, mas a sua manutenção não é feita, já que os projetos existem por um período determinado.

Com isso, pode-se dizer que o processo de criar e manter parcerias existe dentro da empresa, mas que ainda novas formas de parcerias poderiam ser exploradas. Além disso, também se pode dizer que o processo de se beneficiar de parcerias também existe, sendo os principais benefícios oriundos da relação com as farmácias, mas novamente outros benefícios poderiam ser explorados, principalmente com a relação com as associações de pacientes. Por fim, o processo de coordenar atividades que envolvam os parceiros também é encontrada, já que essa coordenação é feita sempre com as farmácias, a fim de garantir que o serviço esteja sempre sendo executado da forma esperada e que os descontos estejam sendo aplicados.

Capacidade	Processos Subjacentes	Avaliação
Coprodução e Coordenação	Criar e manter parcerias	Sim
	Beneficiar-se de parcerias	Sim
	Coordenar atividades que envolvam os parceiros	Sim

**Quadro 10 - - Quadro resumo da Capacidade de Coprodução e Coordenação**

#### 6.2.4 AMPLIAR E EXPANDIR

A capacidade de ampliar e expandir o novo serviço a ser prestado é fundamental para empresas que desejam inovar em serviços, pois serviços são difíceis de serem introduzidos em larga escala dada a sua natureza intangível e também da alta variação na prestação do serviço dada a presença do cliente no processo. Com isso, para que essa escalabilidade seja possível, é necessário que as etapas do processo de prestação do serviço sejam codificadas e descritas, para que assim seja possível transferir essa atividade para outras partes de empresa ou também para outras unidades espalhadas geograficamente (HERTOG et al., 2010).

Para essa capacidade, quatro processos subjacentes são citados pelo autor, sendo eles: (i) escalar novas soluções de serviços, (ii) desenvolvimento da marca, (iii) promoção de novos serviços e (iv) capacidade dedicada de marketing para serviços (HERTOG et al., 2010).

Pode-se destacar, mas ainda de forma muito incipiente, os processos de escalar novas soluções de serviços e de promoção de novos serviços na empresa. Nesse sentido, o próprio programa Viver Mais serviu como base e referência para a escalabilidade dos serviços para doenças crônicas, à exceção das respiratórias que antes existiam de forma separada. Com essa integração, os serviços anteriores passaram a fazer uso da estrutura já formada e instalada pelo programa, agilizando o processo de lançamento e também de escala dos serviços, pois assim todos passaram a fazer parte da rede de farmácias cadastradas e também dos processos de divulgação já existentes, caracterizando assim um processo de escalar novos serviços dentro da empresa.

Para os demais processos citados, não há evidência de estruturação de processos que atendam os requisitos citados. Como mencionado anteriormente, o programa faz uso de uma forma matricial de gestão, não havendo assim um setor de marketing específico para a parte de serviços, mas sim o uso do setor de marketing da empresa como um todo pelo programa. Como consequência dessa falta de estrutura de marketing específica, também não se encontra evidência de

um processo estruturado de desenvolvimento da marca, pois os principais processos encontrados ainda se encontram uma estrutura de gestão e manutenção do programa. Finalmente, também não se encontra evidência de processos voltados para a promoção de novos serviços, novamente apenas para a manutenção do atual programa.

Dadas as características apresentadas, pode-se dizer que há apenas uma estruturação de um processo voltado para escalar novas solução de serviços, mas isso ainda de uma forma muito incipiente dentro da empresa e de uma forma ainda muito dependente da própria estrutura atual existente dentro do programa Viver Mais. Com isso, de forma geral não pode-se afirmar que a empresa possua a capacidade de

Capacidade	Processos Subjacentes	Avaliação
Ampliar e Expandir	Escalar novas soluções de serviços	Sim
	Desenvolvimento da marca	Não
	Promoção de novos serviços	Não
	Capacidade dedicada de marketing para serviços	Não

**Quadro 11 - - Quadro resumo da Capacidade de Ampliar e Expandir**

### 6.2.5 APRENDIZADO

Finalmente, a última capacidade que o modelo de análise sugere para as empresas de serviços a ser destacada é o aprendizado. Esse item diz respeito às empresas conseguirem aprender como as inovações em serviços são gerenciadas e, subsequentemente, adaptar o processo geral de inovar em serviços (HERTOG et al., 2010).

Nessa capacidade, Hertog *et al.* (2010) citam quatro processos subjacentes, sendo eles: (i) medir o efeito da inovação, (ii) refletir sobre a abordagem da inovação, (iii) fornecer feedback sobre atividades ligadas à inovação e (iv) modificação dos processos de inovação com base na experiência.

Dentre os processos supracitados, destacam-se os processos de medir o efeito da inovação de fornecer feedback sobre atividades ligadas à inovação. Como dito anteriormente, um dos principais benefícios do programa para a empresa é a possibilidade de avaliar e gerar informações a partir dos dados de consumo gerados pelo programa.

A partir deles, é possível medir os efeitos do programa, como por exemplo ter sido identificado que a adesão ao medicamento aumentou para os usuários cadastrados no programa, e também gerar feedbacks para o aperfeiçoamento do próprio programa. Esses dois processos são os melhores estruturados dentro da empresa. Refletir sobre a abordagem da inovação ocorre de uma forma ainda muito incipiente e não estruturada, esse processo é apenas encontrado ainda em um nível mais estratégico da empresa, mas, como dito, não existe de forma estruturada. Finalmente, o último processo destacado, modificação dos processos de inovação com base na experiência não é citado, já que processos de inovação ainda não estão estruturados na empresa.

Com isso, podem-se resumir os processos da seguinte forma:

Capacidade	Processos Subjacentes	Avaliação
Aprendizado	Medir o efeito da inovação	Sim
	Refletir sobre a abordagem da inovação	Sim
	Fornecer feedback sobre atividades ligadas à inovação	Sim
	Modificação dos processos de inovação com base na experiência	Não

**Quadro 12 - - Quadro resumo da Capacidade de Aprendizado**

A partir de todas as descrições das capacidades para inovar em serviços e seus processos subjacentes encontrados ou não na empresa, pode-se resumir todos os achados no seguinte quadro consolidado:

Capacidade	Avaliação
Entender as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas	Encontrado
Conceitualização	Encontrado



Coprodução e Coordenação	Encontrado
Ampliar e Expandir	Não encontrado
Aprendizado	Encontrado

**Quadro 13 - - Quadro resumo final das Capacidades**

A partir desse quadro resumo, pode-se destacar a existência das seguintes capacidades para inovar em serviços na GSK: (i) entender as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas, (ii) conceitualização, (iii) coprodução e coordenação e (iv) aprendizado. Com isso, a única exceção dentre as capacidades fica por conta da ampliar e expandir.

Vale ressaltar que, de forma geral, a maior parte dos processos subjacentes encontrados na empresa ainda está em uma fase muito incipiente e, quando estruturados, são encontrados principalmente dentro do contexto da execução e manutenção do serviço, não tanto em um nível corporativo.

Com isso, utilizando-se do modelo de hierarquia de capacidades de Wang e Ahmed (2007), essas processos se encaixam mais em um nível de capacidade comum, os quais são responsáveis pela empresa ser capaz de combinar os recursos e capacidades existentes na empresa para executar o serviço, mas ainda de um forma a não gerar uma vantagem competitiva de longo prazo.

Essa sustentação vai ao encontro da ideia de que as capacitações, e consequentemente seus processos subjacentes, evoluem conforme a empresa também evolui no processo de servitização. Como o caso aqui estudado representa uma empresa ainda na fase inicial do processo, é compreensível que os seus processos internos para a prestação de serviços não estejam ainda completamente estruturados e que sejam capazes de gerar uma vantagem competitiva sustentada no longo prazo.

### 6.3 REVENDO O MODELO DE ANÁLISE À LUZ DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, retorna-se ao modelo de análise tendo agora disponíveis os resultados obtidos na pesquisa de campo, sendo assim possível delimitar o escopo que será utilizado do modelo de análise e seus respectivos pressupostos.

Inicialmente, retoma-se a pergunta central deste estudo:

**Como é a relação entre o estágio do processo de servitização de uma empresa da indústria farmacêutica e as suas capacidades dinâmicas para inovar em serviços?**

O caso estudado é, como analisado na seção anterior, de uma empresa que se encontra no primeiro estágio do processo de servitização. Com isso, a pergunta central de pesquisa recai sobre o entendimento da relação entre o primeiro estágio da servitização e as capacidades para inovar em serviços presentes na empresa. Por consequência, apenas as relações e os pressupostos que competem à esse primeiro estágio da servitização no modelo de análise (estágio A do modelo com as correspondentes capacidades para inovar em serviços acima), exibido novamente abaixo, podem ser aqui investigados.



**Figura 21 - Modelo de Análise Aplicado**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Oliva e Kallenberg (2003) e Hertog et al (2010)

A partir desta ótica de análise, na qual a empresa encontra-se no estágio inicial do seu processo de servitização (estágio A no modelo de análise), as proposições

do modelo de análise aplicado apontam para a existência das seguintes capacidades: (i) entender as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas, (ii) conceitualizar e (iii) aprendizado. Nota-se que todas as capacidades citadas foram encontradas e ainda há a existência da capacidade de coprodução e coordenação, o que só é previsto para acontecer pelo modelo em um segundo estágio do processo de servitização.

A diferença entre essa existência da capacidade de coprodução e coordenação entre o modelo e a realidade pode ser explicada pelo fato da grande necessidade da existência das farmácias no modelo de negócio do programa Viver Mais. É exatamente nessa relação onde os processos mais estruturados foram encontrados, caracterizando a existência dessa capacidade a partir disso. Essa capacidade, de maneira provável, já existia na empresa de forma anterior ao programa Viver Mais. Pela própria estruturação da cadeia de valor do setor farmacêutico, na qual a relação entre as empresas fabricantes de medicamentos e as farmácias ocorrem de forma natural é fundamental para a performance de ambas. No que tange ao Viver Mais, a existência do programa fez essa relação ocorrer de forma mais profunda, com a integração de sistemas de informação e coleta de dados de usuário e pelas formas de negociação para se tornar possível a aplicação dos descontos nos medicamentos.

As demais capacidades foram encontradas, que, assim como a capacidade de coprodução e orquestração, talvez com exceção da capacidade de conceitualizar, também são prováveis de já existirem em uma realidade sem o programa Viver Mais, ou seja, sem um processo de servitização, conforme previsto no modelo de análise, com isso tem-se os seguintes resultados para a pergunta, os objetivos e os pressupostos feitos nesse estudo.

**Como é a relação entre o estágio do processo de servitização de uma empresa da indústria farmacêutica e as suas capacidades dinâmicas para inovar em serviços?**

A relação encontrada a partir do estudo de caso ilustrado é da existência de quatro capacidades para inovar em serviços quando a empresa se encontra no primeiro estágio da servitização, sendo elas: (i) entender as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas, (ii) conceitualizar, (iii) coprodução e orquestração e (iv) aprendizado. Com isso, os pressupostos do modelo de análise, referentes ao primeiro estágio da servitização, possuem as seguintes avaliações:

P1: Empresas no primeiro estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de entender as necessidades do usuário e as opções tecnológicas. **Sustentado.**

P2: Empresas no primeiro estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de conceitualizar novos serviços. **Sustentado.**

P5a: Empresas no primeiro estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de aprendizado. **Sustentado.**

Além disso, a capacidade de coprodução e orquestração também foi encontrada na empresa. Com isso, um novo pressuposto pode ser gerado a partir deste resultado, sendo este:

**P\*: Empresas no primeiro estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de coprodução e orquestração.**

Uma característica importante destes resultados, e da própria relação entre os primeiros estágios da servitização e das capacidades necessárias é a da utilização de capacidades para inovar em serviços que podem ser encontrar mesmo em empresas que não oferecem serviços. Podemos citar o caso das capacidades de entender as necessidades dos usuários e das opções tecnológicas, a capacidade de aprendizado, e a capacidade de coprodução e orquestração. Todas essas capacidades, podem, talvez, serem encontradas em empresas puramente manufatureiras. Entender a necessidades dos usuários do seu produto é uma

capacidade que compete à qualquer empresa que queira que seu produto se adeque da melhor maneira possível às necessidades do seu consumidor. Aprendizado é uma capacidade desenvolvida em qualquer empresa que deseje evoluir ao longo do tempo a partir dos esforços por ela feita, sejam eles certos ou errados, com isso independentemente se é uma empresa de produtos ou serviços. Por fim, a capacidade de coprodução e orquestração também segue essa lógica, empresas manufatureiras realizam parcerias com seus concorrentes ou com outros atores da cadeia de produção, seja para a troca de conhecimento ou tecnologia, seja para tornar possível uma promoção ou lançamento de um produto, entre outros exemplos.

Com isso, um importante aspecto que surge é que empresas originalmente manufatureiras podem utilizar capacidade já existentes na empresa para entrar no primeiro estágio do processo de servitização, devendo apenas aplicar tais capacidades agora para o mercado de serviços. A exceção fica por conta da capacidade conceitualizar novos serviços, sendo assim essa seria a principal capacidade a ser desenvolvida e trabalhada pela empresa ao optar-se pela estratégia de agregar serviços à suas ofertas.

## 7 CONCLUSÃO

Neste capítulo final será feita uma revisão dos principais pontos apresentados ao longo do estudo. Primeiramente faz-se uma recapitulação do contexto e objetivos da pesquisa. Em seguida apresentam-se as principais conclusões. Posteriormente discute-se as implicações teóricas e gerenciais que podem ser extraídas desse estudo. E, por fim, apresentam-se possíveis campos de pesquisas futuras.

A indústria farmacêutica, uma das principais indústrias globais, teve os seus últimos anos caracterizados, mundialmente, por uma queda no crescimento anual, pelo aumento nos custos de pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos e pelo vencimento de patentes de medicamentos responsáveis por grande parte das receitas e, conseqüentemente, pelo aumento da competição a partir dos medicamentos genéricos (AITKEN et al., 2009; IMS HEALTH, 2012; MESTRE-FERRANDIZ et al., 2012).

Neste cenário de desafios competitivos, a literatura oferece algumas perspectivas para o setor enfrentar os problemas supracitados (PAUL et al., 2010; KPMG, 2011; IMS HEALTH, 2013), dentre elas a tendência seguida por empresas de outros setores manufatureiros de passarem a também competir no mercado de serviços (MATTHE et al., 2012), tendência essa chamada de servitização (VANDERMERWE; RADA, 1988).

Entretanto, a fim de conseguirem competir de forma sustentável no mercado de serviços, as empresas do setor farmacêutico deveriam ser capazes de realizarem não mais inovações apenas nos medicamentos, mas também deveriam ser capazes de realizarem inovações nos serviços a serem prestados (HERTOG et al., 2010).

Segundo Hertog et al (2010), as empresas que buscam inovar em serviços devem apresentar capacidades dinâmicas para tal em seis dimensões: (i) sinalizar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas; (ii) conceptualização; (iii) capacidade de montar e desmontar; (iv) coprodução e orquestração; (v)

capacidade de escalar o serviço; e (vi) aprendizado e adaptação (HERTOG et al., 2010).

Além disso, Oliva & Kallenberg (2003) sugerem que, normalmente, empresas originalmente manufatureiras que passam a competir também no mercado de serviços apresentam um processo de transformação, no qual, inicialmente, os serviços apenas acompanham os produtos já comercializados pela empresa, ou seja, são tratados apenas como *add-ons* – possuem pouca importância relativa para organização – e, ao final do processo de transformação os serviços passam a ter extrema importância relativa para a empresa, retirando o foco do produto e passando a focar na prestação de uma solução para seus consumidores (OLIVA; KALLENBERG, 2003).

A fim de entender melhor a relação entre as áreas da servitização e de inovação em serviços, no contexto da indústria farmacêutica, a pesquisa teve como pergunta principal:

**Como é a relação entre o estágio do processo de servitização de uma empresa da indústria farmacêutica e as suas capacidades dinâmicas para inovar em serviços?**

Para respondê-la, o objetivo geral desta dissertação foi:

**Identificar em que estágio do processo de servitização se encontra uma empresa da indústria farmacêutica e identificar como ela está frente às capacidades necessárias para inovar em serviços.**

A fim de atingir o objetivo apresentado, os seguintes objetivos secundários também foram alvos desta pesquisa:

1. Identificar quais são as iniciativas de serviços ofertadas pela empresa.
2. Analisar em que fase do processo de servitização a empresa se encontra.

3. Caracterizar as capacidades para inovar em serviços encontrados na empresa.

A partir da revisão de literatura, chegou-se a um modelo de análise que integra, de uma forma até antes não feita, as literaturas de servitização e inovação em serviços. Tal modelo baseou-se originalmente, de forma a englobar todos os estágios da servitização, em seis pressupostos, entretanto, os resultados encontrados na pesquisa em campo pelo estudo de caso único apresentou uma empresa no primeiro estágio do processo de servitização e, com isso, a pergunta norteadora do estudo se torna específica ao primeiro estágio da servitização, por consequência, apenas os pressupostos correspondentes ao primeiro estágio da servitização foram analisados neste estudo, sendo eles:

**P1: Empresas no primeiro estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de entender as necessidades do usuário e as opções tecnológicas.**

Esse pressuposto se justifica pelo fato de a capacidade dinâmica de entender as necessidades dos clientes e as opções tecnológicas disponíveis se apoiarem em processos de acompanhar o que seus competidores estão fazendo, segmentar os usuários e analisar sistematicamente as necessidades dos usuários do serviço e, com isso, haver uma interseção entre o primeiro estágio da servitização, no qual.

**P2: Empresas no primeiro estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de conceitualizar novos serviços.**

No primeiro estágio também se destaca a característica da criação de serviços adicionais que irão agregar à oferta atual da empresa. Havendo assim uma interseção com a capacidade dinâmica de conceitualização de novos serviços, na qual se destacam os processos de experimentação de novas propostas de serviços e de dedicação de capacidade para o desenvolvimento de novos serviços.

**P5\*: A capacidade dinâmica de aprendizado está presente em todos os estágios do processo de servitização e evolui em cada estágio sucessivamente.**

Esse pressuposto caracteriza um processo evolutivo da empresa, no qual, através



do aprendizado e experiência, novas capacidades são adquiridas e também capacidades já presentes, incluindo o aprendizado, evoluem ao longo do tempo do processo.

O pressuposto P5 apresentado anteriormente enfatiza a existência da capacidade de aprendizado ao longo de todas as fases do processo de servitização. Entretanto, como esta pesquisa está focada apenas no primeiro estágio do processo, o pressuposto aqui estudado verificou apenas a existência dessa capacidade neste primeiro estágio, sendo assim:

**P5a: Empresas no primeiro estágio da servitização acionam a capacidade dinâmica de aprendizado.**

## 7.1 CONCLUSÕES

A partir da investigação feita pelo estudo de caso do programa Viver Mais da empresa Glaxo Smith Kline (GSK) foi possível responder às perguntas e pressupostos aqui apresentados.

Identificaram-se inicialmente iniciativas independentes de serviços voltadas para múltiplas patologias de doenças crônicas, de forma a atender o primeiro objetivo secundário da pesquisa. Entretanto, tais iniciativas foram unificadas dentro de um programa já existente, o Viver Mais.

Além disso, de forma a responder o segundo objetivo secundário da pesquisa, identificou-se que a empresa ainda se encontra no estágio inicial do processo de servitização – Consolidar os serviços relacionados ao produto, de acordo com o modelo de análise -, com os serviços ainda tendo uma importância relativa baixa dentro da empresa. Esse primeiro estágio foi identificado, pois apesar de esforços terem sido feitos em alguns serviços dentro da empresa, consolidando-os em um único programa, o Viver Mais, a estrutura de serviços ainda se encontra dentro da unidade de negócios de produtos da GSK, ou seja, não é uma unidade de negócios independente e, além disso, a sua estrutura é extremamente enxuta – apenas 1 funcionário responsável por gerenciar todo o programa – e se faz valer de uma estrutura matricial da empresa, não tendo assim uma área de

marketing específica ou qualquer outra área da empresa que seja focada apenas para atender as necessidades da área de serviços.

Com isso, de acordo com o modelo de análise proposto, a empresa deveria ter acionado as seguintes capacidades: (i) Entender as Necessidades dos Usuários e das Opções Tecnológicas; (ii) Conceitualizar e (iii) Aprendizado. Em contrapartida, as demais capacidades não deveriam ser acionadas nesse momento da servitização, sendo elas: (i) Coprodução e Orquestração e (ii) Ampliar e Expandir.

Na empresa, as três capacidades previstas no modelo de análise foram encontradas e, além delas, a capacidade de coprodução e orquestração também foi encontrada, chegando-se assim ao terceiro objetivo secundário da pesquisa..

A diferença entre essa existência da capacidade de coprodução e orquestração entre o modelo e a realidade pode ser explicada pelo fato da grande necessidade da existência das farmácias no modelo de negócio do programa Viver Mais e também pode ser explicado pelo fato de a relação entre a empresa e as farmácias ser existente mesmo antes da existência de um serviço a ser ofertado pela empresa, já que é um ator inerente à cadeia de valor da indústria farmacêutica. É exatamente nessa relação onde os processos mais estruturados foram encontrados, caracterizando a existência dessa capacidade a partir disso.

Com isso, dadas as características particulares do caso estudado na empresa, a diferença entre a realidade encontrada e aquela prevista pelo modelo teórico, pode ser explicada e as relações estabelecidas pelo modelo de análise mantêm a sua validade.

Entretanto, cabe ressaltar que os resultados aqui encontrados são baseados em um estudo de caso único, sendo assim o seu intuito inicial não é do da generalização, mas sim de entender se os pressupostos aqui estabelecidos, através de um arcabouço teórico, se sustentam. Nesse sentido pode-se afirmar que esses pressupostos testados e encontrados – mais especificamente os

pressupostos P1 e P2 e P5a - se sustentam na realidade, cabendo aos demais pressupostos ainda serem testados em futuras pesquisas. Além disso, para a generalização dos resultados encontrados, pesquisas adicionais de caráter quantitativo precisam ser feitas a fim de validar tal generalização.

## 7.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

A contribuição teórica desse estudo reside principalmente na verificação da relação entre as capacidades para inovar em serviços e o primeiro estágio do processo de servitização de uma empresa da indústria farmacêutica. Essa primeira verificação serviu para avaliar o modelo de análise aplicado e os pressupostos realizados, mostrando que os pressupostos puderam ser verificados e, além disso, mostrou que o um novo pressuposto pode ser realizado para essa relação entre o primeiro estágio e capacidade de coprodução e orquestração.

Além disso, o próprio modelo proposto, que realiza de uma maneira ainda inicial, e potencialmente pioneira, a unificação das literaturas de inovação em serviços, inovação e de servitização, se mostra como uma contribuição relevante, revelando quais são as capacidades existentes em cada momento de um processo evolutivo da servitização e, além disso, revelando quais as inovações são mais propensas a acontecer em cada etapa.

O modelo também se mostra relevante para as empresas manufatureiras que decidirem entrar no mercado de serviços, oferecendo uma forma de guia para quais capacidades em serviços serem priorizadas em cada momento do processo de servitização. Com isso, as empresas podem se antecipar a cada etapa e passar a estabelecer os processos que precisam existir em cada capacidade. Cabe ressaltar que nem todas as empresas necessitam passar por todos os estágios da servitização, isso deve estar alinhado com a estratégia de competir no mercado de serviços definida pela empresa. Pode ser que por escolha da empresa, ou pela própria estrutura do setor que ela esteja inserida, o ideal seja ir até o primeiro ou segundo estágio do processo de servitização. Com isso, o modelo de análise serve como um guia para todos os estágios, mas a escolha de qual estágio deve ser o

estágio final fica a cargo da empresa.

Além disso, outro resultado gerencial que pode ser feito a partir dos resultados é que empresas originalmente manufatureira podem utilizar capacidades eventualmente já existentes na empresa, como a capacidade de entender as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas, coprodução e coordenação e aprendizado, para entrar no primeiro estágio do processo de servitização, devendo apenas aplicar tais capacidades agora para o mercado de serviços. A exceção fica por conta da capacidade conceitualizar novos serviços, sendo assim essa seria a principal capacidade a ser desenvolvida e trabalhada pela empresa ao optar-se pela estratégia de agregar serviços à suas ofertas.

### 7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E AGENDA PARA ESTUDOS FUTUROS

A pesquisa realizada investigou a relação entre as capacidades para inovar em serviços com o primeiro estágio do processo de servitização. Entretanto, o modelo de pesquisa proposto também relacionava esses dois fatores com as inovações mais prováveis de ocorrerem em cada etapa, mas essa parte não foi investigada. Com isso, projetos futuros de pesquisa poderiam estudar essas relações frente ao modelo proposto a fim de validá-lo.

Além disso, como mencionado, o estudo teve seu resultado apenas no primeiro estágio do processo de servitização e os pressupostos P1, P2 e P5a foram suportados com o confronto entre a realidade encontrada e o modelo de análise proposto. Com isso, pesquisas futuras podem tentar responder e validar os demais pressupostos do modelo de análise geral proposto que não foram analisados neste estudo e, para tal, é necessário investigar empresas em diferentes fases do processo de servitização, através de estudos longitudinais, a fim de acompanhar a evolução da mesma.

Por fim, os resultados do estudo aqui feito foram baseados em uma metodologia de caso único. Com isso, as conclusões aqui feitas não possuem validade estatística, logo surge como potencial pesquisa a realização de um estudo de caráter quantitativo a fim de avaliar a validade do modelo de forma abrangente

em diversas empresas e também empresas de diferentes setores da econômica, já que o estudo aqui feito teve como base uma empresa do setor farmacêutico.

## 8 ANEXOS

### 8.1 APÊNDICE I – ROTEIROS DE PESQUISA

#### **Roteiro de Entrevista - Empresa** **O PROCESSO DE SERVITIZAÇÃO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

##### **Parte I – Identificação do entrevistado e de sua trajetória profissional**

- 1) Nome do entrevistado
- 2) Cargo
- 3) Tempo de trabalho no cargo
- 4) Tempo de trabalho na empresa
- 5) Tempo de trabalho no setor
- 6) Trajetória profissional (formação, experiências, etc.)

##### **Parte II – Caracterização geral da empresa ou setor**

- 3) Nome do projeto/empresa
- 4) Modelo de gestão/Estrutura administrativa

##### **Parte III – Caracterização da oferta de serviços**

<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>	<b>Crítérios Análise</b>	<b>Pergunta</b>
<b>Fase 1</b>	Consolidar os serviços relacionados ao produto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os serviços prestados pela empresa estão sob um mesma área na empresa?</li><li>• A eficácia e eficiência das ofertas de serviços são monitoradas?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual a área responsável pelos serviços ofertados pela empresa?</li><li>• A qualidade dos serviços prestados é monitorada?</li></ul>
<b>Fase 2</b>	Entrar no mercado de serviços	<ul style="list-style-type: none"><li>• A área de serviços corresponde por uma unidade de negócios separada?</li><li>• A motivação para entrar no mercado de serviços é financeira?</li><li>• Espera-se aumentar a satisfação do consumidor com os serviços prestados?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual foi a motivação para iniciar a oferta de serviços?</li><li>• O que se espera de benefícios com a oferta de serviços?</li></ul>
<b>Fase 3</b>	Expandir a oferta de serviços	<ul style="list-style-type: none"><li>• A empresa se apropriou de outros atores da cadeia de valor a fim de expandir uma oferta de serviços?</li><li>• A empresa considera o relacionamento com o seu consumidor como sendo uma relação de longo prazo?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Como a empresa operacionaliza os serviços prestados?</li><li>• Qual o papel dos consumidores nos serviços prestados?</li></ul>
<b>Fase 4</b>	“Tomar” a operação do	<ul style="list-style-type: none"><li>• A empresa é responsável por todo o processo do cliente? Ou seja, ao</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Qual é o papel da empresa</li></ul>

	cliente	invés do cliente comprar um produto, a empresa oferece uma oferta de serviços que engloba a total necessidade do consumidor, incluindo-se nesta o produto?	dentro da prestação do serviço?
--	---------	--	---------------------------------

#### Parte IV – Capacidades Dinâmicas de Inovação em Serviços

CDIS	Processo	Crítérios Análise	Pergunta
Percepção das necessidades dos usuários	Medir as necessidades dos usuários sistematicamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto possui mecanismos para <u>observar e avaliar</u> sistematicamente as necessidades dos usuários?</li> </ul>	Como a empresa avalia as necessidades dos seus clientes?
	Analisar o uso efetivo do serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto possui mecanismos para analisar a forma como seus serviços são <u>realmente utilizados</u>?</li> </ul>	Como a empresa avalia o uso do serviço?
	Segmentar os grupos de usuários	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto é capaz de distinguir os <u>grupos de usuários e segmentações</u> de mercado de maneira a melhor focar seus serviços?</li> </ul>	Como a empresa classifica os seus clientes?
Percepção das opções tecnológicas	Buscar novas tecnologias e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto considera importante estar <u>atualizado</u> sobre novos serviços e tecnologias promissoras (apps, mídias sociais etc) e possui mecanismos para identificá-los e avaliá-los?</li> <li></li> </ul>	Como a empresa se atualiza sobre as tecnologias existentes no mercado?
	Seguir competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto procura saber quais tecnologias são usadas por seus <u>competidores</u>?</li> </ul>	Como a empresa avalia a concorrência?
	Usar fontes externas para identificar novas opções de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para identificar possibilidades para novos serviços a empresa/projeto usa diferentes <i>fontes de informação</i>? Quais?</li> <li></li> </ul>	O que a empresa utiliza para avaliar novas ofertas de serviços?
Conceitualização	Capacidade dedicada para o desenvolvimento de novos serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto pode ser considerada(o) inovador(a) no desenvolvimento de <u>ideias</u> para novos conceitos de serviço?</li> <li>Há <u>peçoal dedicado</u> ao desenvolvimento de novos serviços?</li> <li>Novos serviços são pensados <u>de acordo com</u> a estrutura e processos da empresa/projeto? Ou iniciativas diferenciadas são estimuladas e chegam a ser testadas (por exemplo, criação de novas unidades de negócio ou mesmo de novas empresas)?</li> </ul>	Como a empresa desenvolve novas ofertas de serviços?

	Experimentar novas ofertas de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto faz <u>experiências</u> com novos conceitos de serviço?</li> </ul>	Como a empresa testa essas novas ofertas?
	Alinhar novos serviços com o atual modelo de negócios	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto procura <u>alinhar</u> a sua oferta de serviços com seus processos e foco atual?</li> </ul>	Como essas novas ofertas
<b>Co-produção e Coordenação</b>	Criar e manter parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto tem <u>parcerias</u> e consegue ampliá-las e mantê-las?</li> <li></li> </ul>	A empresa mantém parcerias na prestação de serviços?
	Beneficiar-se de parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>As parcerias estão limitadas ao grupo? É possível que a empresa/projeto tenha <u>iniciativas próprias</u> de parcerias considerando suas especificidades (especialidades/segmento, localização etc).</li> <li>A empresa/projeto considera que a <u>colaboração</u> com outras organizações ajuda a melhorar os serviços existentes ou mesmo à desenvolver novos serviços?</li> </ul>	<p>Como essas parcerias são mantidas e gerenciadas?</p> <p>As parcerias são realizadas por longo prazo?</p>
<b>Co-produção e Coordenação</b>	Coordenar atividades que envolvam os parceiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto é bem-sucedido(a) na <u>coordenação de atividades de inovação</u> em serviços envolvendo vários parceiros (stakeholders).</li> </ul>	Os parceiros possuem participação no processo de inovação?
<b>Ampliar e Expandir</b>	Escalar novas soluções de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto está apto a ampliar (<u>scale up</u>) novos serviços de sucesso para o nível corporativo (grupo)?</li> </ul>	Como a empresa escala uma oferta de serviço existente?
	Desenvolvimento da marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>No desenvolvimento de novos serviços há uma preocupação com a <u>gestão da marca</u> da empresa/projeto?</li> </ul>	Como a marca do serviço é gerenciada?
	Promoção de novos serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto está ativamente engajado na <u>promoção</u> de seus novos serviços?</li> </ul>	Como os serviços são promovidos?
	Capacidade dedicada de marketing para serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto introduz novos serviços seguindo seu <u>plano de marketing</u> ou um plano de negócios (algum instrumento de planejamento formal)?</li> </ul>	Quais são os critérios utilizados para a introdução de um novo serviço?
<b>Aprendizado</b>	Medir o efeito da inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto costuma <u>avaliar os efeitos</u> de seus esforços de inovação?</li> </ul>	Como a empresa avalia os efeitos da inovação?
	Refletir sobre a abordagem da	<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa/projeto costuma <u>refletir sobre</u> as atividades de</li> </ul>	Como a empresa avalia



	inovação	inovação implementadas?	a forma como as inovações foram desenvolvidas?
	Fornecer feedback sobre atividades ligadas à inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>O pessoal envolvido com as inovações introduzidas costuma trocar <u>feedbacks</u> constantemente?</li> </ul>	Como a empresa divulga os resultados da inovação?
	Modificação dos processos de inovação com base na experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com base nas experiências recentes a empresa/projeto costuma <u>adaptar</u> sua organização revendo os processos a partir das inovações desenvolvidas?</li> </ul>	Como a empresa age a partir das avaliações geradas das inovações?

## **Parte V – Identificação das inovações**

32) Inovações Identificadas: Quais as inovações introduzidas pela empresa/projeto nos últimos anos na proposição de serviços ao consumidor final e aos intermediários da cadeia de distribuição (pode incluir também serviços aos médicos e distribuidores)?

33) Para cada inovação identificada, descrevê-la considerando:

- a. Origem dos projetos
- b. Atores engajados
- c. Competências mobilizadas
- d. Suportes à inovação
- e. Processos de aprendizagem e cooperação
- f. Duração dos processos de inovação
- g. Orçamento despendido

34) Barreiras à inovação

35) Efeitos da inovação

## **Parte VI – Envolvimento dos atores institucionais**

36) Ministério da Saúde

37) Secretarias da Saúde

38) Agências Reguladoras (ANVISA, ANS)

39) Gestão do grupo

40) Atores políticos (Prefeitura e Governo Estadual)

41) Legislação

42) Federações, Sindicatos, Conselhos de Saúde, Conselhos Profissionais

## **Parte VII – Tendências/Perspectivas/Barreiras à inovação**

43) Percepção sobre a evolução das inovações identificadas - quais as tendências?

- a. Quais fatores apontam para continuidade da inovação?
- b. Quais as barreiras à inovação?

## **Parte VIII - Desdobramentos da Entrevista**

44) Percepção sobre a evolução dos serviços ofertados

45) Exemplos de inovações em outras empresas

46) Quem sugeriria encontrar na empresa para falar sobre as inovações identificadas?

47) Haveria possibilidade de uma nova entrevista ao final do trabalho para confirmação/revisão dos dados?

### **Roteiro de Entrevista Exploratória – Farmácia**

1. Como é o relacionamento entre a sua empresa e o programa Viver Mais da GSK?
2. Como foi feita a aproximação sobre o programa?
3. Como foi feita a implementação do programa?
4. Quais são os benefícios para a empresa?
5. De que forma o desconto é repassado para o consumidor final?

### **Roteiro de Entrevista Exploratória – Médico**

1. Como é o relacionamento entre a sua você e o programa Viver Mais da GSK?
2. Como foi feita a aproximação sobre o programa?
3. Quais são os benefícios percebidos?

### **Roteiro de Entrevista Exploratória– Associação de Pacientes**

1. Como é o relacionamento entre a associação e a GSK?
2. Como foi feita a aproximação com a empresa?
3. Quais são os benefícios da relação com a empresa?

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AITKEN, M.; BERNDT, E. R.; CUTLER, D. M. Prescription drug spending trends in the United States: looking beyond the turning point. **Health affairs (Project Hope)**, v. 28, n. 1, p. w151–60, 2009. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19088102>>. Acesso em: 2/5/2014.

ANTONIO, Á.; CARMARGO, B. DE; SILVA E MEILRELLES, D. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? **EnANPAD**, 2012.

BAINES, T.; LIGHTFOOT, H.; KAY, J. Servitized manufacture: practical challenges of delivering integrated products and services. ... **of Engineering Manufacture**, p. 1–14, 2009. Disponível em: <<http://pib.sagepub.com/content/223/9/1207.short>>. Acesso em: 19/3/2014.

BAINES, T.; LIGHTFOOT, H.; SMART, P. Servitization within manufacturing: Exploring the provision of advanced services and their impact on vertical integration. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 22, n. 7, p. 947–954, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17410381111160988>>. Acesso em: 9/2/2014.

BAINES, T. S.; LIGHTFOOT, H. W.; BENEDETTINI, O.; KAY, J. M. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n. 5, p. 547–567, 2009a. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17410380910960984>>. Acesso em: 20/3/2014.

BAINES, T. S.; LIGHTFOOT, H. W.; BENEDETTINI, O.; KAY, J. M. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n. 5, p. 547–567, 2009b. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17410380910960984>>. Acesso em: 12/12/2013.

BAINES, T. S.; LIGHTFOOT, H. W.; BENEDETTINI, O.; KAY, J. M. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 20, n. 5, p. 547–567, 2009c. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/17410380910960984>>. Acesso em: 22/2/2014.

BAINES, T. S.; LIGHTFOOT, H. W.; EVANS, S.; et al. State-of-the-art in product-service systems. **Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture**, v. 221, n. 10, p. 1543–1552, 2007. Disponível em: <<http://pib.sagepub.com/lookup/doi/10.1243/09544054JEM858>>. Acesso em: 19/3/2014.

- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of management**, 1991. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.short>>. Acesso em: 7/6/2014.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research policy**, p. 161–173, 1986. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733386900120>>. Acesso em: 4/4/2014.
- BARRAS, R. Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution. **Research policy**, 1990. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733390900377>>. Acesso em: 3/4/2014.
- BECKMAN, S.; BARRY, M. Innovation as a Learning Process : Embedding Design Thinking. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 25–57, 2007. Disponível em: <[http://www.educaemprende.com/wp-content/uploads/2011/08/embeddingDT\\_MichaelBarry.pdf](http://www.educaemprende.com/wp-content/uploads/2011/08/embeddingDT_MichaelBarry.pdf)>. Acesso em: 29/4/2014.
- BOWER, J.; CHRISTENSEN, C. **Disruptive technologies: catching the wave**. 1995.
- BRAX, S. A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. **Managing Service Quality**, v. 15, n. 2, p. 142–155, 2005b. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09604520510585334>>. Acesso em: 20/2/2014.
- BRAX, S. A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox. **Managing Service Quality**, v. 15, n. 2, p. 142–155, 2005a. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09604520510585334>>. Acesso em: 14/12/2013.
- BRAX, S. A.; JONSSON, K. Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 5, p. 539–560, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01443570910953621>>. Acesso em: 20/12/2013.
- CAPANEMA, L. DE L. A indústria farmacêutica brasileira ea atuação do BNDES. **BNDES Sectorial, Rio de Janeiro**, 2006. Disponível em: <[http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2306.pdf](http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2306.pdf)>. Acesso em: 8/5/2014.
- CAPANEMA, L. DE L.; FILHO, P. P. Indústria Farmacêutica Brasileira: Reflexões sobre sua Estrutura e Potencial de Investimentos. **bndespar.com.br**, 2006. Disponível em:

<[http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv\\_perspectivas/06.pdf](http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/06.pdf)>. Acesso em: 26/5/2014.

CNN MONEY. Top Industries: Most Profitable. .

COMANOR, W. S.; SCHERER, F. M. Mergers and innovation in the pharmaceutical industry. **Journal of health economics**, v. 32, n. 1, p. 106–13, 2013. Elsevier B.V. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23220457>>. Acesso em: 20/12/2013.

DAVIES, A. Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. **Industrial and Corporate Change**, v. 13, n. 5, p. 727–756, 2004. Disponível em: <<http://icc.oupjournals.org/cgi/doi/10.1093/icc/dth029>>. Acesso em: 1/1/2014.

DAVIES, A.; BRADY, T.; HOBDA, M. Charting a Path Toward Integrated Solutions. , v. 47, n. 3, 2006.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.005>>. .

DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. **Research Policy**, v. 33, n. 3, p. 551–562, 2004. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733303001732>>. Acesso em: 17/12/2013.

DROEGE, H.; HILDEBRAND, D.; FORCADA, M. A. H. Innovation in services: present findings, and future pathways. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 2, p. 131–155, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09564230910952744>>. Acesso em: 16/12/2013.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105–1121, 2000. Disponível em: <[http://doi.wiley.com/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://doi.wiley.com/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)>. .

FRAMBACH, R. T.; WELS-LIPS, I.; GÜNDLACH, A. Proactive product service strategies: An application in the European health market. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 4, p. 341–352, 1997. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850196001228>>. .

G1. Farmacêuticas crescem há 10 anos, superam dólar e querem “mais PIB.” Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2013/09/farmaceuticas-crescem-ha-10-anos-superam-dolar-e-querem-mais-pib.html>>. .

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. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09564239510091321>>..

GALLOUJ, F. Services innovation: assimilation, differentiation, inversion and integration. **The Handbook of Technology Management**, p. 989–1000, 2010.

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, 2008. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s00191-008-0126-4>>. Acesso em: 26/3/2014.

GEBAUER, H.; FLEISCH, E.; FRIEDLI, T. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 14–26, 2005. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263237304001392>>. Acesso em: 23/12/2013.

GEBAUER, H.; FRIEDLI, T. Behavioral implications of the transition process from products to services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 20, n. 2, p. 70–78, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08858620510583669>>. Acesso em: 3/1/2014.

GEBAUER, H.; FRIEDLI, T.; FLEISCH, E. Success factors for achieving high service revenues in manufacturing companies. **Benchmarking: An International Journal**, v. 13, n. 3, p. 374–386, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14635770610668848>>. Acesso em: 20/12/2013.

GEBAUER, H.; KREMPL, R.; FLEISCH, E. Service development in traditional product manufacturing companies. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 2, p. 219–240, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14601060810869875>>. Acesso em: 20/12/2013.

GILSING, V.; NOOTEBOOM, B. Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology. **Research Policy**, v. 35, n. 1, p. 1–23, 2006. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733305001332>>. Acesso em: 20/12/2013.

GRASSI, R. Capacitações dinâmicas, coordenação e cooperação interfirmas: as visões Freeman-Lundvall e Teece-Pisano. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, p. 611–635, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-41612006000300007&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-41612006000300007&script=sci_arttext&tlng=en)>. Acesso em: 4/6/2014.

HASENCLEVER, L. O Mercado de Medicamentos Genéricos no Brasil. ... a **propriedade intelectual no domínio da ...**, p. 23–24, 2004. Disponível em: <[http://www.deolhonaspateentes.org.br/media/file/Patentes/hasenclever\\_ufrj\\_mercado\\_medicamentos\\_genericos.PDF](http://www.deolhonaspateentes.org.br/media/file/Patentes/hasenclever_ufrj_mercado_medicamentos_genericos.PDF)>. Acesso em: 8/5/2014.

HAUKNES, J. Services in innovation - Innovation in services. , , n. August, 1998. Disponível em: <<http://ideas.repec.org/p/stp/stepre/1998r13.html>>. Acesso em: 28/4/2014.

HERTOG, P. DEN; AA, W. VAN DER; JONG, M. W. DE. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 490–514, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09564231011066123>>. Acesso em: 1/1/2014.

IMS HEALTH. Restoring innovation as global pharma's center of growth How to optimize clinical trial performance and save \$1 billion annually. , 2012.

IMS HEALTH. The changing face of the top 10 pharmaceutical companies The beginning of the end for innovative dominance. , 2013.

INTERFAMA. Código de Conduta - Revisão 2012. , p. 1–64, 2012.

INTERFARMA. Guia 2014. , 2014.

JANSSEN, M.; ALEXIEV, A.; HERTO, P. DEN; CASTALDI, C. A multi-level multidimensional approach for measuring dynamic capabilities in service innovation management. DRUID 2012. **Anais...** . p.1–26, 2012. Disponível em: <[http://druid8.sit.aau.dk/acc\\_papers/jhatu9yugub1qmetvh4rvxeh7v5n.pdf](http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/jhatu9yugub1qmetvh4rvxeh7v5n.pdf)>. Acesso em: 13/5/2014.

KINNUNEN, R.; TURUNEN, T. Identifying Servitization Capabilities of Manufacturers : A Conceptual Model. **Journal of Applied Management And ...**, v. 17, n. 3, p. 55–78, 2012. Disponível em: <[http://www.whitneypress.com/JAME/JAME\\_Vol\\_17\\_No\\_3\\_2012.pdf#page=59](http://www.whitneypress.com/JAME/JAME_Vol_17_No_3_2012.pdf#page=59)>. Acesso em: 19/3/2014.

KPMG. Future Pharma: Five Strategies to Accelerate the Transformation of the Pharmaceutical Industry by 2020. , 2011.

KUCZA, G.; GEBAUER, H. Global approaches to the service business in manufacturing companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 7, p. 472–483, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08858621111162271>>. Acesso em: 18/12/2013.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Innovation and market structure in the dynamics of the pharmaceutical industry and biotechnology : towards a history-friendly model. , v. 11, n. 4, p. 667–703, 2002.



MARTIN JR, C. R.; HORNE, D. A. Restructuring towards a Service Orientation: The Strategic Challenges. **International Journal of Service Industry Management**, v. 3, n. 1, 1992. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/EUM0000000002809>>..

MATHIEU, V. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 16, n. 1, p. 39–61, 2001. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/08858620110364873>>. Acesso em: 21/3/2014.

MATTKE, S.; KLAUTZER, L.; MENGISTU, T. **Medicines as a Service**. 2012.

MESTRE-FERRANDIZ, J.; SUSSEX, J.; TOWSE, A. THE R&D COST OF A NEW MEDICINE. ... **-pharmaceutical-rd-costs-** ..., 2012. Disponível em: <<http://news.ohe.org/wp-content/uploads/2012/11/RD-Cost-Exec-Sum-+-Contents.pdf>>. Acesso em: 8/5/2014.

MILES, I.; COOMBS, R. Innovation, measurement and services: the new problematique. **Innovation systems in the service economy**. p.85–103, 2000. Springer.

MIOZZO, M.; SOETE, L. Internationalization of services: a technological perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 185, p. 159–185, 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162500000913>>. Acesso em: 7/4/2014.

OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 14, n. 2, p. 160–172, 2003. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09564230310474138>>. Acesso em: 20/2/2014.

PAUL, S. M.; MYTELKA, D. S.; DUNWIDDIE, C. T.; et al. How to improve R&D productivity: the pharmaceutical industry's grand challenge. **Nature reviews. Drug discovery**, v. 9, n. 3, p. 203–14, 2010. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20168317>>. Acesso em: 28/4/2014.

RIES, E. **The Lean Startup. The movement that is transforming how new products are built and launched**. 2012.

SANTOS, E.; FERREIRA, M. A Indústria Farmacêutica ea Introdução de Medicamentos Genéricos no Mercado Brasileiro. **Revista Nexos Econômicos**, p. 95–120, 2014. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revnexeco/article/viewArticle/9250>>. Acesso em: 8/5/2014.

SIRILLI, G.; EVANGELISTA, R. Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys. **Research Policy**, v. 27, n. 9, p. 881–899, 1998. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733398000845>>..

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation as a loosely coupled system in services. **International Journal of Services Technology ...**, n. March, 2000. Disponível em: <<http://inderscience.metapress.com/index/GQL9J6XA3AW90E24.pdf>>. Acesso em: 7/4/2014.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, 1994. Disponível em: <<http://icc.oxfordjournals.org/content/3/3/537.2.short>>. Acesso em: 5/5/2014.

VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: Adding value by adding services. **European Management Journal**, v. 6, n. 4, p. 314–324, 1988. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0263237388900333>>..

VARGAS, E. DE; BOHRER, C.; BRAZ, L.; FERREIRA, M. Research on innovation in services in Brazil: current status, challenges and prospects. **reser.net**, p. 1–18. Disponível em: <[http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/bohrer\\_c\\_t\\_braz\\_l\\_moreira\\_m\\_f\\_vargas\\_e\\_r.pdf](http://www.reser.net/materiali/priloge/slo/bohrer_c_t_braz_l_moreira_m_f_vargas_e_r.pdf)>. Acesso em: 4/4/2014.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>>. Acesso em: 23/5/2014.

WEINSTEIN, O.; GALLOUJ, F. Innovation in Services. **Research policy**, v. 26, n. 1996, p. 537–556, 1997.

WISE, R.; BAUMGARTNER, P. Go Downstream. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 5, p. 133–141, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2014.