

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

TÂNIA LETÍCIA DOS SANTOS

**COMPETÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS (DNS) NO SETOR
DE SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO (SVA) NO SEGMENTO DE TELEFONIA
MÓVEL**

SÃO PAULO

2014

TÂNIA LETÍCIA DOS SANTOS

COMPETÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS (DNS) NO SETOR
DE SERVIÇOS DE VALOR AGREGADO (SVA) NO SEGMENTO DE TELEFONIA
MÓVEL

Dissertação de Mestrado apresentada como parte das exigências para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas à Comissão Julgadora da Universidade Presbiteriana Mackenzie, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Dimária Silva e Meirelles.

SÃO PAULO

2014

S237c Santos, Tânia Letícia dos

Competência no desenvolvimento de novos serviços (DNS)
no setor de serviços de valor agregado (SVA) no segmento de
telefonia móvel / Tânia Letícia dos Santos - 2014.

138f.: 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

Orientação: Profª. Drª. Dimária Silva e Meirelles

Bibliografia: f. 90-95

1. Competência. 2. Desenvolvimento de novos serviços. 3.
Inovação. 4. Serviços de valor agregado. I. Título.

CDD 658.4092

Ao meu amado marido pelo enorme incentivo,
apoio e compreensão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Prof.^a Dr.^a Dimária Silva e Meirelles pela orientação, direcionamento, estímulo e incentivo durante todo o período de orientação desta dissertação.

Aos Professores Dr. Eduardo Raupp de Vargas e Dr. Gilberto Perez pelas sugestões, comentários e orientações durante o exame de qualificação.

Ao Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido, pela disponibilidade, paciência e orientação na análise quantitativa dos dados.

Aos Professores Prof.^a Dr.^a Anita Kon, Prof.^a Dr.^a Dimária Silva e Meirelles, Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido, Prof. Dr. Gilberto Perez, Dr. José Carlos Thomaz e Prof. Dr. Marcos Antônio Franklin pela valiosa contribuição para a construção do instrumento de pesquisa.

Aos docentes e colegas discentes do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, por compartilharem conhecimento tão generosamente.

A toda a minha família, especialmente ao meu marido, meu filho e minha mãe, pelo apoio incondicional na realização deste sonho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e à comissão de bolsas do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, pelo apoio recebido.

RESUMO

Os constantes avanços tecnológicos e o crescente aumento da popularidade dos dispositivos móveis dentre os usuários de telefonia móvel vem impactando fortemente o setor de Serviços de Valor Agregado. Neste contexto, o contínuo desenvolvimento de novos produtos e serviços é crítico para a sobrevivência competitiva das organizações de Serviços de Valor Agregado. O objetivo deste estudo é compreender a relação entre a competência no desenvolvimento de novos serviços (DNS) e o desempenho inovativo do desenvolvimento de novos serviços. No recorte conceitual deste estudo adota-se uma visão abrangente e multidimensional de competência em DNS composta pelas dimensões competência na prática de DNS e contexto organizacional, e do desempenho inovativo de DNS baseado na frequência dos diferentes tipos e graus de inovação do programa de DNS. Os objetivos específicos deste estudo são: i) identificar a competência individual e coletiva por meio da competência na prática de DNS, que compõe a competência em DNS, em termos de equipe de DNS, fontes de conhecimento para DNS, processo de DNS e uso de tecnologia da informação; ii) identificar a competência organizacional por meio do contexto organizacional que compõe a competência em DNS em termos de cultura de inovação, diretrizes de DNS e recursos para DNS; iii) identificar o desempenho inovativo de DNS em termos de frequência dos diferentes tipos e graus de inovação do programa de DNS; iv) identificar a relação entre a competência em DNS e o desempenho inovativo de DNS. A abordagem escolhida para atender os objetivos deste estudo é quantitativa do tipo levantamento (*survey*), utilizando a técnica de modelagem de equação estrutural baseada em variância de estimação via *partial least squares* (PLS). A análise do modelo de mensuração e estrutural permitiu concluir que o construto competência em DNS, composto igualmente pelas dimensões competência na prática de DNS e contexto organizacional, tem relação positiva com o construto desempenho inovativo em DNS, este último determinado principalmente por inovações incrementais.

Palavras chave: Competência, Desenvolvimento de Novos Serviços, Inovação, Serviços de Valor Agregado.

ABSTRACT

Constant technological advances and the increasing popularity of mobile devices among mobile phone users is strongly impacting the sector of Value Added Services. In this context, the continuing development of new products and services is critical for competitive survival of Value Added Services organizations. The objective of this study is to understand the relationship between competence in new services development of (NSD) and the innovative performance of new services development. In the conceptual approach of this study a multidimensional view of competence that encompasses the dimensions of competence in the practice of NSD and the organizational context was adopted, and the innovative performance based on the frequency of the different innovation types and grades of DNS program. The specific objectives of this study are: i) identify the individual and collective competence by competence in the practice of NSD, which comprises competence in NSD, in terms of NSD staff, sources of knowledge for NSD, NSD process and use of Information Technology; ii) identify the organizational competence through the organizational context, which comprises competence in NSD, in terms of innovation culture, NSD policies and NSD resources; iii) identify the innovative performance of NSD in terms of frequency of the different innovation types and grades of DNS program; iv) identify the relationship between NSD competence and NSD innovative performance. The choice to meet the objectives of this study approach is quantitative type of survey, using the technique of structural equation modeling-based variance estimation via *partial least squares* (PLS). The analysis of the measurement and structural model showed that competence in NSD construct, comprised by competence in the practice of NSD and organizational context dimensions, has positive and strong effect relationship with the NSD innovative performance construct, the latter especially determined by incremental innovation.

Keywords: Competence, New Services Development, Innovation, Value Added Services.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Temas de desenvolvimento de novos serviços	30
Figura 2: Ciclo do processo de DNS	31
Figura 3: Dois estágios evolucionários de melhor organização do DNS.	32
Figura 4: Modelo de aprendizagem sistemática para DNS.	33
Figura 5: Modelo recurso-processo de DNS.	34
Figura 6: Modelo conceitual de DNS e vantagem competitiva sustentável	38
Figura 7: Modelo conceitual de relação entre os fatores chave, a introdução de novos produtos e o desempenho da firma.	39
Figura 8: Modelo conceitual de competência e desempenho em DNS	40
Figura 9: Três polos do profissionalismo e da competência	49
Figura 10: Modelo conceitual de competência em DNS e desempenho inovativo de DNS	58
Figura 11: Modelo estrutural e de mensuração de competência em DNS e desempenho inovativo de DNS	60
Figura 12: Modelo 1	75
Figura 13: Modelo estrutural e de mensuração	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nível hierárquico dos respondentes	69
Gráfico 2: Área de atuação dos respondentes.....	70
Gráfico 3: Escolaridade dos respondentes.....	71
Gráfico 4: Papel na cadeia de valor de serviços de valor agregado	72
Gráfico 5: Tamanho das empresas em número de empregados	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de serviço	21
Quadro 2: Definições de <i>e-service</i>	22
Quadro 3: Membros da cadeia de valor do setor de SVAs no segmento de telefonia móvel	23
Quadro 4: Classificação das empresas do setor de SVAs por tipo de atividade	24
Quadro 5: Tipos de inovação.....	27
Quadro 6: Grau de inovação.....	27
Quadro 7: Tipologia de novos serviços de Lovelock (1984).....	28
Quadro 8: Dimensões e elementos do processo de DNS.....	36
Quadro 9: Determinantes de sucesso de DNS	41
Quadro 10: Antecedentes de desempenho de DNS	44
Quadro 11: Dimensões do desempenho de DNS.....	45
Quadro 12: Definições e dimensões da competência	54
Quadro 13: Competência, antecedentes do desempenho de DNS e competência em DNS	57
Quadro 14: Atividades de SVAs selecionadas como população alvo.....	61
Quadro 15: Indicadores da variável competência em DNS.....	63
Quadro 16: Indicadores da variável contexto organizacional	64
Quadro 17: Indicadores da variável desempenho inovativo de DNS	65
Quadro 18: Especialistas	66
Quadro 19: Tempo de atuação dos respondentes na empresa	71
Quadro 20: Tempo de existência da empresa	73
Quadro 21: Itens removidos da escala.....	76
Quadro 22: Itens mantidos na escala	77
Quadro 22 (cont.): Itens mantidos na escala.....	78
Quadro 23: Cargas cruzadas dos itens mantidos	79
Quadro 23: Validade convergente e confiabilidade	82
Quadro 24: Correlação entre as variáveis.....	82
Quadro 25: T <i>Statistics</i> e significância (valor-p).....	83

LISTA DE ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ATM	Automated Teller Machine
AVE	Average Variance Extracted
BAH	Booz Allen Hamilton
CDNS	Competência no Desenvolvimento de Novos Serviços
CI	Cultura de Inovação
CO	Contexto Organizacional
CP	Competência na prática de Desenvolvimento de Novos Serviços
CSV	Comma Separated Value
DDNS	Diretrizes de Desenvolvimento de Novos Serviços
DIDNS	Desempenho Inovativo de Desenvolvimento de Novos Serviços
DNP	Desenvolvimento de Novos Produtos
DNS	Desenvolvimento de Novos Serviços
DRM	Digital Rights Management
EDNS	Equipe de Desenvolvimento de Novos Serviços
FDNS	Fontes de conhecimento para Desenvolvimento de Novos Serviços
H1	Hipótese
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IM	Instant Messaging
LGT	Lei Geral de Telecomunicações
LTE	Long Term Evolution
MAVAM	Monitor Acision de Valor Adicionado Móvel
MEF	Mobile Entertainment Forum

MMS	Multimedia Messaging Service
NSD	New Service Development
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PDNS	Processo de Desenvolvimento de Novos Serviços
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	Partial Least Squares
RBV	Resource-based View
RDNS	Recursos para Desenvolvimento de Novos Serviços
ROI	Return on Investment
SEM	Structural Equation Model
SIM	Subscriber Identity Module
SMS	Short Message Service
SVA	Serviços de Valor Agregado
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VAS	Value Added Services
VIF	Variance Inflation Factor
WAP	Wireless Application Protocol

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	SERVIÇOS, E-SERVICE E SVA	20
2.2	INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS (DNS)	24
2.2.1	Inovação.....	24
2.2.2	Modelos de processo de DNS.....	29
2.2.3	Relação entre DNS e desempenho.....	37
2.3	COMPETÊNCIA	46
2.3.1	Competência individual ou profissional	47
2.3.2	Competência coletiva	49
2.3.3	Competência essencial, organizacional ou estratégica	51
3	RECORTE CONCEITUAL	55
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
4.1	O MÉTODO DE PESQUISA	59
4.2	POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA DE PESQUISA	60
4.3	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS.....	61
4.4	ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS	66
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	68
5.1	CONSTRUÇÃO E LIMPEZA DE DADOS.....	68
5.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	69
5.3	ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO	73
5.3.1	Validade Convergente	74
5.3.2	Validade Discriminante	82
5.3.3	Confiabilidade	82
5.4	ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL.....	83
6	DISCUSSÃO	85
7	CONCLUSÃO	88

REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICE	96

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, assim como na economia mundial, o setor de serviços exerce um papel fundamental na economia do país. De acordo com o Sistema de Contas Nacionais divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o setor serviços foi responsável por 70,3% do Produto Interno Bruto (PIB) do primeiro trimestre de 2014 e em abril de 2014 por mais de 76% da mão de obra empregada no país, maior participação desde 2000 (IBGE, 2014).

No âmbito do setor de serviços, em novembro de 2013 os serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que abrangem os serviços de telecomunicações e de tecnologia da informação, se destacaram com uma participação de 27,9% da receita operacional líquida, de acordo com a Pesquisa Mensal de Serviços 2014 (PMS) realizada pelo IBGE (2014).

Como apontado pelo relatório da pesquisa Monitor Acision de Valor Adicionado Móvel 2013 – MAVAM (2013), encomendado pela empresa de soluções de mensagem móvel Acision Brasil, no final do segundo trimestre de 2013, o Brasil tinha 265,75 milhões de linhas móveis, o equivalente a 134,4% de penetração sobre o total da população, representando um crescimento em relação ao segundo trimestre de 2012 de 3,8% (ACISION, 2013).

De acordo com o Guia de Serviços de Valor Adicionado para Dispositivos Móveis 2012 (TELETIME, 2012), o mercado de conteúdo móvel vem passando por uma mudança significativa nos últimos anos. O aumento da popularidade do uso de smartphones está trazendo a Internet para mais e mais mãos de usuários, e conseqüentemente novas formas de interação com o usuário final e conectividades estão sendo lançadas em redes o tempo todo, dentre elas as lojas de aplicativos (ACISION, 2013). No mesmo sentido a *Global Consumer Survey 2012* realizada pelo *Mobile Entertainment Forum* (MEF, 2013) aponta que o envolvimento de usuários com conteúdo e comércio móvel é dominante em todo o mundo. O estudo realizado pelo MEF (MEF, 2013) aponta que o percentual de envolvimento dos usuários de dispositivos móveis com conteúdo e comércio móvel varia de 78% dos usuários no México a 95% dos usuários na África do Sul, representando 83% no Brasil.

O aumento da base de usuários de smartphones e o crescente envolvimento dos usuários com a Internet por meio dispositivos móveis tem dado um fôlego à receita do setor de telefonia móvel a partir das vendas de Serviços de Valor Agregado (SVA) (sigla em inglês VAS - *Value Added Services*). Enquanto as vendas líquidas provenientes dos serviços de voz no Brasil tiveram uma perda de 0,77%, as vendas de Serviços de Valor Agregado, que

representam 25% das vendas do setor, cresceram 25,51% no segundo trimestre de 2013, em relação ao mesmo período de 2012 (ACISION, 2013). Este crescimento das vendas representou, somente no segundo trimestre de 2013, o montante de 3,57 bilhões de reais em Serviços de Valor Agregado, desse total a Internet móvel representa 58% (2,06 bilhões de reais), o SMS tem participação de 33%, e os 9% restantes correspondem aos outros tipos de Serviços de Valor Agregado (ACISION, 2013).

A expectativa é que nos próximos anos o setor de Serviços de Valor Agregado no Brasil seja fortemente e positivamente impactado pela universalização do 3G em função de opções mais baratas de smartphones, responsáveis atualmente por somente 20% das linhas de telefonia móvel, e do aumento das redes 4G de alta velocidade (LTE - *Long Term Evolution*), serviço lançado comercialmente no Brasil em abril de 2013 e com apenas 257 mil celulares ativados até junho de 2013 (ACISION, 2013).

É neste contexto de crescente interface com a Internet, que as empresas de telefonia móvel vêm investindo no desenvolvimento de novos serviços por meio de parcerias com empresas de Serviços de Valor Agregado.

Tal como acontece nas organizações de manufatura, o contínuo desenvolvimento de novos produtos e serviços é crítico para a sobrevivência competitiva das organizações de serviços (JOHNSON et al., 2000; JONG; VERMEULEN, 2003; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; FROEHLE; ROTH, 2007), pois firmas de serviços que adotam uma estratégia baseada em inovação estão sob constante pressão para desenvolver métodos mais efetivos de desenvolvimento de novos serviços (DNS), fazer melhor uso de seus recursos, e superar seus concorrentes no mercado com a próxima grande ideia (FROEHLE; ROTH, 2007).

Embora na literatura de serviços, inovação seja referenciada como o resultado do processo de desenvolvimento de novos serviços (DNS) (JOHNSON, 2000) na literatura de inovação, definida por Afuah (1998) "como o uso de um novo conhecimento para ofertar um novo produto ou serviço que os clientes queiram, abrange diferentes tipos de inovação (produto ou serviço, processo, mercado, organizacional) e grau de inovação (nível de novidade) (SCHUMPETER, 1985; AFUAH, 1998, SUNDBO; GALLOUJ, 1998; TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008). .

Diferentemente do campo do desenvolvimento de novos produtos (DNP) onde existe uma rica tradição de pesquisa empírica com foco nos atributos físicos do produto e em processos eficientes e efetivos de inovação, os conhecimentos empíricos no desenvolvimento de novos serviços, definidos de forma genérica como uma oferta não disponível anteriormente

aos clientes (JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002), ainda apresentam lacunas importantes.

Como apontado por Jong e Vermeulen (2003), a partir da década de 1990 e especialmente a partir do ano 2000 cresce o número de publicações abordando o tema desenvolvimento de novos serviços (DNS). Todavia, grande parte delas são baseadas em estudos de desenvolvimento de novos produtos (DNP) e focadas no setor de serviços financeiros (VERMEULEN; JONG; O'SHAUGHNESSY, 2005).

No caso brasileiro, as pesquisas sobre desenvolvimento de novos serviços (DNS) são ainda mais escassas. Como apontado por Vargas, Bohrer, Ferreira e Moreira (2013), a pesquisa brasileira sobre inovação em serviços ainda é bastante restrita em volume e ramos de serviço contemplados. Os autores verificaram em uma análise da produção científica brasileira sobre inovação em serviços na área de Administração e Economia, considerando as publicações realizadas entre 2000 e abril de 2010, que dos cinquenta e quatro artigos sobre inovação em serviços publicados no referido período, apenas 20,4% buscam identificar as fontes de inovações nas singularidades do processo produtivo em serviços (abordagem baseada em serviços), e 48% tinham como objeto de pesquisa apenas as inovações em serviços de saúde.

Os modelos teóricos propostos para a análise do processo de desenvolvimentos de novos serviços (DNS) apresentam uma visão holística e multidimensional, que abrange aspectos do nível individual (recursos individuais, pessoas, agentes ou atores), do nível coletivo (práticas, atividades, rotinas, processos) e do nível organizacional (contexto organizacional, ambiente corporativo, estrutura) (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002; JONG; VERMEULEN, 2003; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; FROEHLE; ROTH, 2007; RIEDL; LEIMEISTER; KRCMAR, 2011). Todavia, os estudos sobre processos de DNS, notadamente aqueles que tratam da relação entre o processo de DNS e o desempenho, consideram apenas parcialmente as dimensões propostas nos modelos teóricos (VERMEULEN; JONG; O'SHAUGHNESSY, 2005; MENOR; ROTH, 2008; STOREY; HUGHES, 2011; KUESTER et al., 2013).

Outro aspecto que chama a atenção é que embora autores de estudos de caráter mais descritivo do processo de desenvolvimento de novos serviços (DNS) ressaltem a importância do desenvolvimento de competências em desenvolvimento de novos serviços (DNS) (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000), nos estudos de desenvolvimento de novos serviços (DNS) que tratam da relação entre o processo de desenvolvimento de novos serviço

(DNS) e o desempenho do desenvolvimento de novos serviços (DNS) são raras as referências teóricas à competência, excetuando alguns estudos que fazem referência à competência como fonte de vantagem concorrencial (MENOR; ROTH, 2008) e às competências essenciais de Prahalad e Hamel, (1990) (WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2002).

No ambiente da administração, o tema competência é examinado pelo menos a partir de duas grandes perspectivas, a saber, gestão estratégica e gestão de recursos humanos, resultando na coexistência e sobreposição de múltiplas definições e dimensões (RUAS et al., 2005; DIAS et al., 2012).

As dimensões individual e coletiva da competência, abordadas principalmente pela perspectiva da gestão de recursos humanos, são conceituadas respectivamente como características ou estoque de recursos dos indivíduos mobilizados em situações profissionais (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2007; RUAS et al., 2013) e como a soma das competências individuais, efeitos da cooperação e sinergia ativadas no seio do grupo (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2007) e adicionalmente como competência na prática, competência em ação (ORLIKOWSKI, 2002).

A dimensão organizacional da competência abordada na literatura principalmente pela perspectiva de gestão estratégica é conceituada de forma comparativa, como um saber-fazer distintivo (MICHAUX, 2011) e que por vezes envolve a soma dos vários níveis da competência (individual, coletivo e organizacional), mas também como facilitadora ou inibidora de competências de segunda ordem (LEONARD-BARTON, 1992; DANNEELS, 2002).

Embora artigos recentes de pesquisadores franceses busquem articular a abordagem de competência da gestão de recursos humanos (individual e coletiva) e a da gestão estratégica (organizacional ou estratégica), principalmente por meio da competência coletiva, tida como uma dimensão capaz de fazer o elo entre os níveis individual e organizacional da competência (COLIN; GRASSER, 2011; GRIMAND, 2011; PAUVERS; SCHIEB-BIENFAIT, 2011; RETOUR; KROHMER, 2011), de modo geral, a operacionalização da competência individual não se vincula ao campo da competência coletiva e, tanto os elos entre competências individuais e competências estratégicas (organizacionais) e a noção de competência coletiva são pouco explorados.

Com base no exposto, observam-se três importantes lacunas que justificam o este estudo. Em primeiro lugar, a visão parcial das dimensões do processo de DNS presente nos estudos empíricos. Em segundo lugar, o nível ainda incipiente de estudos que tratem da competência no desenvolvimento de novos serviços (DNS) nos seus diferentes níveis

(individual, coletivo e organizacional), examinado tanto na perspectiva da gestão estratégica quanto na perspectiva da gestão de recursos humanos. E por fim, a ausência de estudos empíricos sobre DNS, especialmente estudos que busquem compreender a relação entre as dimensões da competência no desenvolvimento de novos serviços (DNS) e seus impactos sobre o desempenho do desenvolvimento de novos serviços (DNS).

A proposta deste estudo é compreender a relação entre competência no desenvolvimento de novos serviços (DNS) e o desempenho inovativo do desenvolvimento de novos serviços (DNS). Parte-se de uma visão multidimensional do processo de DNS que abrange as dimensões competência na prática de DNS e contexto organizacional onde o processo de DNS ocorre. E desempenho inovativo de DNS é analisado com base na frequência dos diferentes tipos e graus de inovação do programa de DNS, delimitado como o portfólio de inovações em DNS introduzidas nos últimos três anos.

Diante do exposto, a questão de pesquisa que se coloca neste estudo é: **qual a relação entre a competência no desenvolvimento de novos serviços (DNS) e o desempenho inovativo do desenvolvimento de novos serviços (DNS) no setor de Serviços de Valor Agregado no segmento de telefonia móvel?**

O objetivo geral desta dissertação é compreender a relação entre competência no desenvolvimento de novos serviços (DNS) e o desempenho inovativo de desenvolvimento de novos serviços (DNS) no setor de SVA no segmento de telefonia móvel.

A pesquisa terá como diretrizes os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a competência individual e coletiva por meio da competência na prática de DNS, que compõe a competência em DNS, em termos de equipe de DNS, fontes de conhecimento para DNS, processo de DNS e uso de tecnologia da informação no setor de SVA no segmento de telefonia móvel.
2. Identificar a competência organizacional por meio do contexto organizacional que compõe a competência em DNS, em termos de cultura de inovação, diretrizes de DNS e recursos para DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel.
3. Identificar o desempenho inovativo de DNS em termos de frequência dos diferentes tipos e graus de inovação do programa de DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel.
4. Identificar a relação entre a competência em DNS e o desempenho inovativo de DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel.

A abordagem escolhida para atender os objetivos do estudo é do tipo quantitativo do tipo levantamento (*survey*), utilizando a técnica de modelagem de equação estrutural baseada em variância de estimação via *partial least squares* (PLS) e empregando para análise a ferramenta SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). Os dados para o estudo foram coletados em 97 empresas que atuam no setor de Serviços de Valor Agregado (SVA) no segmento de telefonia móvel no Brasil, listadas no Guia de Serviços de Valor Adicionado para Dispositivos Móveis 2012 (TELETIME, 2012).

A primeira parte do estudo apresenta o referencial teórico, constituído pelos principais conceitos necessários para a compreensão da relação entre competência em DNS e o desempenho inovativo de DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel: serviços, e-*service* e SVA, inovação e desenvolvimento de novos serviços e competência (individual, coletiva, organizacional).

Na sequência, a discussão se concentra no recorte conceitual, procedimentos metodológicos e análise e interpretação dos dados utilizados para atingir os objetivos principal e secundários deste estudo.

Por fim, são apresentadas a discussão e conclusão deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está estruturado de modo a contemplar os principais conceitos necessários para o estudo da relação entre competência em DNS e o desempenho inovativo de DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel. Em primeiro lugar, são apresentadas as características de serviços, *e-service* e SVA. Em seguida, a discussão se concentra nos conceitos de inovação e de desenvolvimento de novos serviços a partir de duas visões: dos estudos que analisam o processo de DNS e dos estudos que analisam a relação entre o processo de DNS e desempenho. E por fim, são abordadas as várias dimensões de competência: competência individual ou profissional, competência coletiva e competência essencial, organizacional ou estratégica.

2.1 SERVIÇOS, E-SERVICE E SVA

Serviço recorrentemente é definido na literatura pelas características da oferta, do processo de produção e do resultado gerado, que o diferenciariam de produto, a saber, intangibilidade, interatividade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade.

Conforme apresentado a seguir (Quadro 1), os autores de DNS em geral adotam a definição de serviços mais recorrente, ou seja, definem serviço a partir das características do produto gerado, como atributos essenciais predominantemente intangíveis que os clientes compram (JOHNE; STOREY, 1998); das características do processo de produção, como essencialmente uma série de interações entre participantes, processos e elementos físicos, (MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002) ou considerando tanto as características do produto gerado quanto as características do processo de produção (JOHNSON et al., 2000).

Meirelles (2006) ressalta, entretanto, que as profundas transformações nos aspectos de produção e consumo dos serviços, causadas por inovações tecnológicas e organizacionais, provocam uma redução tendencial da intangibilidade, da simultaneidade, da inestocabilidade (percebibilidade) e da interatividade pessoal entre prestadores e usuários dos serviços. Em função dessas mudanças a autora propõe que a natureza específica de serviço reside no fato de ele ser essencialmente realização de trabalho, independentemente das características formais do processo produtivo ou do produto resultante deste processo. Serviço é, portanto, *trabalho em processo*, uma atividade econômica autônoma que pode ser realizada por meio de recursos humanos ou por meio de máquinas e equipamentos e que resulta em produtos tangíveis ou intangíveis. Ainda de acordo com Meirelles (2006) a prestação do serviço pode se dar em três

níveis distintos: i) processo de trabalho puro; ii) processo de transformação; iii) e processo de troca e circulação.

Quadro 1: Definições de serviço

Autores	Definição
Johne e Storey (1998)	Atributos essenciais predominantemente intangíveis que os clientes compram.
Johnson et al. (2000)	Caracterizado pelo contato com o cliente na entrega, intangibilidade e heterogeneidade de demanda.
Menor, Tatikonda e Sampson (2002)	Essencialmente uma série de interações entre participantes, processos e elementos físicos.
Meirelles (2006)	Trabalho em processo, uma atividade econômica autônoma que pode ser realizada através de recursos humanos ou através de máquinas e equipamentos e que resulta em produtos tangíveis ou intangíveis.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

De acordo com Riedl, Leimeister e Krcmar (2011) uma crescente proporção de serviços é de serviços eletrônicos (*e-services*) viabilizados por importantes inovações tecnológicas. Embora intangíveis assim como as demais categorias de serviços, os serviços eletrônicos não compartilham com seus congêneres características tais como interatividade, simultaneidade e precibilidade, presentes nas definições de serviço mais comumente adotadas.

Rust e Kannan (2003) definem *e-service* como “a provisão de serviço por meio de redes eletrônicas”, que incluem Internet e outros ambientes eletrônicos como redes de telefonia móvel, caixas eletrônicos (sigla em inglês ATM - *Automated Teller Machine*) e quiosques de auto-serviço. Adicionalmente, os autores relatam que o conceito de *e-service* não está limitado ao domínio *business-to-consumer*, mas também envolve o domínio do *business-to-business*, governo ao público e entidades intra-organizacionais.

Riedl, Leimeister e Krcmar (2011) ampliam a definição *e-service* de Rust e Kannan (2003) ao definir *e-service* como uma atividade de negócio de troca de valor por meio de uma interface eletrônica, compreendendo a definição de *e-service* propriamente dita e a implantação técnica de um sistema de serviço web ou um conjunto de serviços web. Os autores propõem que *e-service* inclui serviços que usam somente a Internet como uma interface com o usuário, mas também situações onde a realização efetiva do serviço pode incluir canais não eletrônicos (compras on-line), bem como serviços que são inteiramente entregues eletronicamente (*download* de música).

O Quadro 2 sumariza as definições abrangentes de *e-service* propostas pelos autores de DNS, que não se limitam ao domínio *business-to-consumer* e que podem incluir em sua realização além da interface eletrônica, canais não eletrônicos.

Quadro 2: Definições de e-service

Autores	Definição
Rust e Kannan (2003)	Provisão de serviço através de redes eletrônicas e que também envolve o domínio do <i>business-to-business</i> , governo ao público e entidades intra-organizacionais.
Riedl, Leimeister e Krcmar (2011)	Atividade de negócio de troca de valor através de uma interface eletrônica e inclui serviços que usam somente a Internet como uma interface com o usuário, mas também situações onde a realização efetiva do serviço pode incluir canais não eletrônicos.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

Embora a literatura de DNS em geral adote a definição de serviço que dá ênfase às características tais como intangibilidade, interatividade, heterogeneidade, simultaneidade e perecibilidade. Neste estudo, serviço é considerado a partir da abordagem proposta por Meirelles (2006), como *trabalho em processo*, uma atividade econômica autônoma que pode ser realizada por meio de recursos humanos ou por meio de máquinas e equipamentos, e que resulta em produtos tangíveis ou intangíveis, abordagem essa capaz de abranger serviços eletrônicos (*e-service*), categoria de serviços da qual Serviços de Valor Agregado fazem parte e que em geral não são caracterizados pela interatividade, simultaneidade e perecibilidade.

A Lei Geral de Telecomunicações (LGT) define Serviços de Valor Agregado (sigla em inglês VAS - *Value Added Services*) como a atividade que acrescenta novas utilidades relacionadas ao acesso, armazenamento, apresentação, movimentação ou recuperação de informações a um serviço de telecomunicações que lhe dá suporte (TELEBRASIL, 2013).

De acordo com o relatório Monitor Acision de Valor Adicionado Móvel 2013 - MAVAM 2013 os Serviços de Valor Agregado (SVA) incluem: serviços de mensagens curtas (SMS), mensagens multimídia (MMS), mensagem instantânea (IM), aplicativos, músicas, vídeos, jogos, *ringtones*, transações e pagamentos por meio do celular, banda larga móvel, redes sociais, mapas e localização e marketing e publicidade móvel.

Como apontado no relatório “*Mobile Value Added: Services a Business Growth Opportunity for Women Entrepreneurs*” elaborado pela Fundação Cherie Blair For Women em 2012 (CHERIE BLAIR FOUNDATION, 2012), um importante aspecto para o entendimento do setor de SVA são os componentes de sua cadeia de valor. Conforme detalhado no Quadro 3, os componentes da cadeia de valor do setor de SVA no segmento de telefonia móvel se enquadram em cinco grandes categorias, que abrangem editoras, programadoras de TV, uma grande variedade de empresas voltadas para o desenvolvimento e adaptação de conteúdos para dispositivos móveis, desenvolvedores de plataformas que viabilizam tecnicamente a distribuição dos serviços, operadoras de telefonia móvel e fabricantes de celulares entre outros.

Quadro 3: Membros da cadeia de valor do setor de SVA no segmento de telefonia móvel

Membro	Descrição
Provedor de Conteúdo	Tem a propriedade sobre o conteúdo entregue via VAS. Os proprietários de conteúdo tipicamente se beneficiam de royalties e uma parte minoritária da taxa de transação realizada no final da cadeia de valor de VAS móvel.
Desenvolvedor de Conteúdo	Cria conteúdos personalizados de acordo com a preferência do usuário final. O valor é derivado principalmente pelo licenciamento de conteúdos para os membros acima e intermediários na cadeia de valor de VAS móvel.
Agregador de Conteúdo	Coleta conteúdo provenientes de múltiplas fontes e os torna disponíveis para parceiros comerciais tais como operadoras de telefonia celular e outros provedores de tecnologia. Agregadores de conteúdo se beneficiam de taxas de serviços provenientes dos membros anteriores e posteriores na cadeia de valor (B2B).
Provedores de Tecnologia	Proveem a plataforma de tecnologia para a entrega de VAS móvel para os usuários finais. Inclui as redes das operadoras de telefonia celular, empresas tais como Google, que usa internet para entrega de serviços, e aplicações que entregam informação para telefones celulares através de portais de Internet. Nesse estágio o valor é derivado da taxa de transação cobrada na seção final da cadeia de valor de VAS móvel. Valor adicional potencialmente deriva do uso da análise de dados e marketing.
Usuário Final	Adota vários produtos de VAS móvel para fazer uso de informação e melhorar o estilo de vida. Valor é baseado no modelo de demanda onde o usuário final está disposto a pagar uma certa quantia em troca do acesso a um serviço.

Fonte: relatório “*Mobile Value Added*” 2012.

Como apontado por Bonazzi e Meirelles (2013), o último e mais recente *player* atuante na cadeia de valor do setor de SVA no segmento de telefonia móvel são as lojas virtuais de aplicativos, grandes vitrines de vendas utilizadas pelas integradoras para disponibilizar seus produtos diretamente ao consumidor final sem a necessidade de vínculo com alguma operadora de telefonia móvel.

Como apresentado no Quadro 4, o Guia de Serviços de Valor Adicionado para Dispositivos Móveis 2012 (TELETIME, 2012) adota uma classificação abrangente e detalhada dos componentes da cadeia de valor do setor de SVA no segmento de telefonia móvel por tipo de atividade de SVA, que inclui além das atividades desempenhadas pelos componentes de sua cadeia de valor, cujo esforço de desenvolvimento de novos serviços de SVA representa a principal atividade da empresa, atividades relacionadas à prestação de serviços aos componentes da cadeia de valor do setor de SVA.

Quadro 4: Classificação das empresas do setor de SVA por tipo de atividade

Atividade
Agencia de mobile marketing
Agregador de conteúdo
Datacenter e hosting
Desenvolvedor
Distribuidora de filmes / videos
Editora de direitos / licenciadora
Editora de livros
Editora de revistas / jornais
Escritório de advocacia
Fornecedor de equipamentos e infraestrutura
Fabricante de SIMCards
Fabricante de terminais (handsets/tablets)
Governo / órgão público / entidade
Gravadora (indústria fonográfica)
Integrador
Investidor / holding / banco
Operadora de telefonia fixa / móvel
Operadora de TV por assinatura / banda larga
Plataformas de DRM e acesso condicional (fornecedor)
Plataformas de mobile advertising (fornecedor)
Plataformas de games, ringtones e ringback tones (fornecedor)
Plataformas de SMS e MMS (fornecedor)
Plataformas de TV móvel (fornecedor)
Plataformas WAP (fornecedor)
Portal mobile
Produtora (animação / video / cinema)
Programadora / canal de TV
Provedor de conteúdo
Publisher
Universidade / incubadora / instituto de pesquisa
Demais serviços
Consultoria
Pesquisa de mercado
Serviços de rede e TI
Serviços de suporte e demais SVAs
Serviços de produção de conteúdos
Outros

Fonte: Guia de Serviços de Valor Adicionado para Dispositivos Móveis 2012.

2.2 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS SERVIÇOS (DNS)

2.2.1 Inovação

De acordo com Schumpeter (1950), considerado o pai dos estudos sobre inovação, os empresários buscarão obter vantagem competitiva utilizando a inovação tecnológica por meio do desenvolvimento de novos produtos ou serviços ou novos processos para produzi-los. Entretanto, de acordo com referido o autor, a inovação garantirá vantagem competitiva ou

lucros de monopólio até que outros empresários venham a imitá-los por meio de novas inovações, amortizando assim os lucros de monopólio até que um empresário desenvolva um novo produto, serviço ou processo retornando ao início do ciclo descrito por Schumpeter (1950) como “destruição criativa”.

Para Schumpeter (1985), a inovação é a recombinação de recursos produtivos visando à criação de novos produtos e processos, à abertura de novos mercados, à consecução de novas fontes de matérias-primas e a criação de novas organizações. As novas combinações englobam cinco casos: i) introdução de um novo bem; ii) introdução de um novo método de produção; iii) abertura de um novo mercado; iv) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bem semimanufaturados; v) e estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Abernathy e Utterback (1978), assim como Schumpeter (1950) em seu processo de “destruição criativa”, veem a inovação de forma cíclica, porém argumentam que para um dado conjunto de condições tecnológicas e mercadológicas parece ocorrer um longo período de relativa estabilidade, durante o qual um fluxo contínuo e incontável de pequenas variações em torno de uma inovação base ocorrem.

De acordo com Afuah (1998) inovação pode ser definida como o uso de um novo conhecimento para ofertar um novo produto ou serviço que os clientes queiram, ou como a adoção de ideias que são novas à organização que a adota, mas independentemente da origem para ser uma inovação uma ideia deve ser convertida em um produto ou serviço que os clientes queiram.

No mesmo sentido Tidd, Bessant e Pavitt (2008) definem inovação como um processo essencial, preocupado em renovar o que a empresa oferece (seus produtos e/ou serviços) e com as formas que são fabricados e vendidos.

Afuah (1998) aponta duas formas de classificação da inovação, a primeira uma distinção entre inovação técnica que se refere a produtos, serviços ou processos aperfeiçoados ou totalmente novos, e a inovação administrativa que pertence à estrutura organizacional e a processos administrativos; a segunda subdividida em duas diferentes visões, a visão organizacional que se refere à extensão do impacto nas capacidades da firma que variam de inovações radicais ou destruidoras de competências a inovações incrementais ou aperfeiçoadoras de competências, e a visão econômica que classifica a inovação como uma função da extensão que a inovação torna produtos antigos não competitivos, que variam de inovação radical (drástica) que gera falta de competitividade de produtos antigos a inovação incremental (não drástica) que mantém produtos antigos competitivos.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) definem quatro categorias abrangentes de inovação, os quatro Ps da inovação: i) inovação de produto, mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece; ii) inovação de processo, mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; iii) inovação de posição, mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; iv) e inovação de paradigma, mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Assim como Afuah (1998) os autores caracterizam as inovações como incrementais e radicais, entretanto Tidd, Bessant e Pavitt (2008) diferentemente de Afuah (1998) descrevem a inovação radical e incremental como sendo extremos do nível de “novidade”, de um lado a inovação incremental onde a organização faz melhor aquilo que sempre fez, entre os extremos está o que é novo para a empresa e no outro extremo a inovação radical onde a organização faz algo novo para o mundo, novo tanto para a organização quanto para o mercado.

Em linha com a literatura de inovação Sundbo e Gallouj (1998) apontam que inovações em serviços podem ser categorizadas em quatro tipos: i) inovação em produto; ii) inovação em processos de produção (*back office*) e entrega (*front office*); iii) inovação organizacional; iv) e inovação de mercado (encontrar um novo segmento de mercado, entrar em outra indústria e seu mercado).

Com base na literatura de inovação é possível identificar duas formas principais da classificação de inovação, a primeira aborda os diferentes tipos de inovação e a segunda o grau de inovação tanto do ponto de vista da organização quanto do ponto de vista do mercado. Nas diferentes classificações de tipo de inovação apontadas pelos autores e sumarizadas no Quadro 5, observa-se a predominância de referências à inovação em produtos e serviços e inovação em processo. No Quadro 6 são sumarizadas as diferentes classificações de grau de inovação apontadas pelos autores, que apresentam o grau de inovação como um *continuum* (de inovação incremental a inovação radical) e que consideram tanto a perspectiva da organização, quanto do mercado onde a empresa atua.

Quadro 5: Tipos de inovação

Autor	Descrição
Schumpeter (1997)	Introdução de novo bem. Introdução de um novo método de produção. Abertura de um novo mercado. Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bem manufaturados. Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.
Afuah (1998)	Inovação técnica: produtos, serviços ou processos aperfeiçoados ou totalmente novos. Inovação administrativa: pertence à estrutura organizacional e processos administrativos.
Sundbo e Gallouj (1998)	Inovação em produto. Inovação em processos de produção (<i>back office</i>) e entrega (<i>front office</i>). Inovação organizacional. Inovação de mercado (encontrar um novo segmento de mercado, entrar em outra indústria e seu mercado).
Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002)	Nos pacotes de serviços existentes. Nos processos de entrega.
Tidd et al. (2008)	Inovação de produto: mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece. Inovação de processo: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues. Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos. Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

Quadro 6: Grau de inovação

Autor	Descrição
Afuah (1998)	Visão organizacional: extensão do impacto nas capacidades da firma. Visão econômica: extensão que a inovação torna produtos antigos não competitivos.
Johne e Storey (1998)	Inovações radicais ou destruidoras de competências. Inovações incrementais ou aperfeiçoadoras de competências. Inovação radical (drástica) que gera falta de competitividade de produtos antigos. Inovação incremental ou não drástica que mantém produtos antigos competitivos.
Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002)	Produtos novos para o mundo, que são novos para o mercado e novos para os fornecedores. Extensões de linhas de produtos existentes. Novas linhas de produtos, frequentemente imitações de produtos. Melhoria de produto que inclui revisões de produtos existentes. Adição de ofertas. Mudanças radicais no processo de entrega do serviço. Melhorias incrementais nos pacotes de serviços existentes ou nos processos de entrega.
Tidd et al. (2008)	Inovação radical: a organização faz algo novo para o mundo, novo tanto para a organização quanto para o mercado. Inovação incremental: a organização faz melhor aquilo que sempre fez.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

Como apontado por Johnson et al. (2000) design de serviço, inovação de serviço e desenvolvimento de novo serviço são frequentemente consideradas separadamente no domínio dos especialistas em operações, estratégia e marketing respectivamente. Entretanto, ainda de acordo com Johnson et al. (2000), na literatura de serviços a maior parte das referências à inovação são referências ao resultado do processo de desenvolvimento de novos serviços (DNS).

Malachias e Meirelles (2009) com objetivo de analisar a relação entre o perfil inovativo, determinado pelo ambiente de inovação e regime tecnológico, e o desempenho empresarial, exploram desempenho pelas óticas do desempenho inovativo (aumento no mix de serviços e aumento na participação de mercado) e do desempenho econômico (ativo fixo e patrimônio líquido *per capita*).

No mesmo sentido, com base em uma revisão da literatura, Resende Jr. e Guimarães (2012) identificaram que na literatura de inovação em serviços, a relação entre inovação e desempenho é tratada principalmente a partir da perspectiva do desempenho da empresa, seja pelo aumento de sua produtividade (PETRATOS, 2005; CAINELLI; EVANGELISTA; SAVONA, 2006; MASSO; VAHTER, 2011;) seja pelo seu crescimento econômico (KLEIJNEN; RUYTER; ANDREASSEN, 2005; CAINELLI; EVANGELISTA; SAVONA, 2006; PRAJOGO, 2006; CANEPA; STONEMANY, 2007; SEGATTO-MENDES; LEMOS, 2007; QUATRARO, 2009).

Na literatura de DNS, novos serviços em geral são definidos de forma genérica como uma oferta não disponível anteriormente aos clientes, que resulta da adição de ofertas, mudanças radicais no processo de entrega do serviço, ou melhorias incrementais nos pacotes de serviços existentes ou nos processos de entrega que os clientes percebem como sendo novas (JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002).

Johne e Storey (1998), entretanto propõem uma tipologia de esforços de desenvolvimento de serviços em quatro níveis, baseada nas diferentes formas de novidade operacional para o fornecedor, e também em parte, para os clientes: i) melhoria de produto que inclui revisões de produtos existentes; ii) novas linhas de produtos, frequentemente imitações de produtos; iii) extensões de linhas de produtos existentes; iv) e produtos novos para o mundo, que são novos para o mercado e novos para os fornecedores.

Johnson et al. (2000) propõem a adoção da classificação desenvolvida por Lovelock (1984), e apresentada no Quadro 7, que se baseia na novidade da oferta e do processo de serviço e que distingue inovação radical de inovação incremental.

Quadro 7: Tipologia de novos serviços de Lovelock (1984)

Categoria do Novo Serviço	Descrição
Inovação radical	
Grande inovação	Novos serviços para mercados ainda indefinidos; inovações usualmente impulsionadas por tecnologias baseadas em informação e computadores.
Negócio em fase inicial	Novos serviços em um mercado que já é atendido por serviços existentes.
Novos serviços para o mercado atualmente atendido	Oferta de novos serviços para clientes existentes de uma organização (embora o serviço possa estar disponível a partir de outras empresas).
Inovação incremental	
Extensão de linha de serviço	Incrementos da linha de serviços existente, tais como novos itens de menu, novas rotas, e novos cursos.
Melhorias do serviço	Mudanças nas características dos serviços que são atualmente oferecidos.
Mudanças de estilo	O mais comum de todos os "novos serviços"; formas modestas de mudanças visíveis que tem impacto na percepção, emoções e atitudes do consumidor, com mudanças de estilo que não mudam o serviço fundamentalmente, somente sua aparência.

Fonte: adaptado de Johnson et al. (2000).

2.2.2 Modelos de processo de DNS

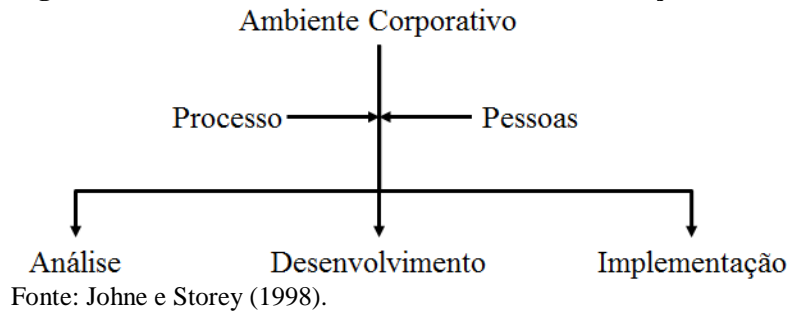
Como apontado por Van de Ven (1992) o termo “processo” é frequentemente usado de três formas distintas na literatura: i) uma lógica que explica uma relação causal entre as variáveis dependentes e independentes; ii) uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem a ações de indivíduos ou organizações; iii) e uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo.

Assim como proposto por Van de Ven (1992), na literatura de (processo) DNS é possível identificar o uso do termo “processo” em referência à pelo menos duas das três diferentes visões de processo relatadas pelo autor.

Os estudos de DNS analisados adotam de forma alternada as visões de processo como “uma categoria de conceitos ou variáveis que se refere às ações de organizações” e como “uma lógica que explica uma relação causal entre as variáveis dependentes e independentes” (VAN DE VEN, 1992), pois consideram de forma abrangente tanto as dimensões do conceito de processo de DNS tais como, ambiente corporativo, processos de DNS e pessoas (JOHNE; STOREY, 1998), contexto organizacional, processo, ferramentas e times (JOHNSON et al., 2000), pessoas e estruturas (JONG; VERMEULEN, 2003), indivíduos, grupos, organização, infraestrutura, ambiente externo e processo de aprendizagem (STEVEN; DIMITRIADIS, 2005), práticas orientadas para recursos e práticas orientadas para processos (FROEHLE; ROTH, 2007) quanto as etapas ou estágios do processo de DNS (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000; JONG; VERMEULEN, 2003; FROEHLE; ROTH, 2007) ou do processo de aprendizagem (STEVEN; DIMITRIADIS, 2005) que o conceito de DNS compreende (Quadro 8).

Johne e Storey (1998 p.199) definem DNS como o desenvolvimento de produtos de serviços que são novos para o fornecedor. E com base em uma revisão da literatura de DNS os autores identificam a emergência de seis temas chave do processo de desenvolvimento de novos serviços (Figura 1).

- (1) O ambiente corporativo;
- (2) O processo em si;
- (3) As pessoas envolvidas;
- (4) Análise de oportunidades;
- (5) Desenvolvimento;
- (6) Implantação.

Figura 1: Temas de desenvolvimento de novos serviços

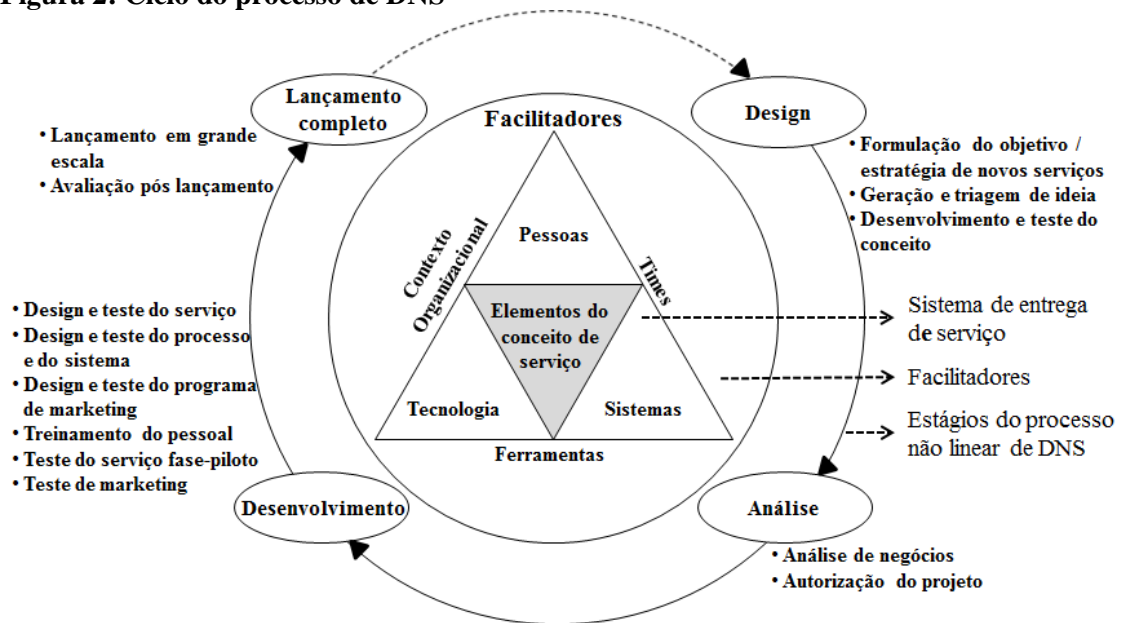
De acordo com Johne e Storey (1998) embora o DNS tenha que seguir o mesmo processo genérico de DNP, a importância relativa de cada estágio e como cada estágio é realizado, são afetados pelas características únicas de serviços. Segundo os autores, atividades como triagem de produto, teste de conceito, e técnicas de teste de produto e de mercado, apesar de serem consideradas como tendo alto impacto no resultado de DNS, são pouco usadas e quando utilizadas, o são de forma menos eficiente.

Johnson et al. (2000) argumentam que muitos modelos de DNS têm sido baseados nos bem documentados modelos de DNP, entretanto devido as inerentes diferenças entre a produção de bens e serviços (contato com cliente, intangibilidade e heterogeneidade) a aplicação de modelos de DNP à serviços pode não ser suficiente para descrever adequadamente como novos serviços são idealmente desenvolvidos. Os autores definem DNS como o processo global de desenvolvimento de ofertas de novos serviços, visão adotada também por Menor, Tatikonda e Sampson (2002).

A partir de uma revisão dos processos de DNS, principalmente os propostos por pesquisadores de marketing de serviços, Johnson et al. (2000) agrupam os modelos de DNS existentes em três categorias: i) modelos parciais, preocupados somente com uma parte do processo de DNS inteiro; ii) modelos tradicionais baseados no modelo BAH (Bozz, Allen & Hamilton) de DNP (BOOZ; ALLEN; HAMILTON, 1982); iii) e modelos compreensivos, que tentam representar o processo de DNS de forma holística.

Johnson et al. (2000) sintetizam as diferentes visões do processo de DNS e propõem um ciclo do processo de DNS (Figura 2) amplamente referenciado nos estudos de DNS (MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; FROEHLE; ROTH, 2007; MENOR; ROTH, 2008; RIEDL, LEIMEISTER e KRCMAR, 2011), que incorpora aspectos do sistema de entrega de serviço (pessoas, sistemas e tecnologia), facilitadores (time, ferramentas de design e ambiente ou cultura organizacional) e quatro estágios do processo não linear de DNS (design, análise, desenvolvimento e lançamento completo) e suas respectivas tarefas.

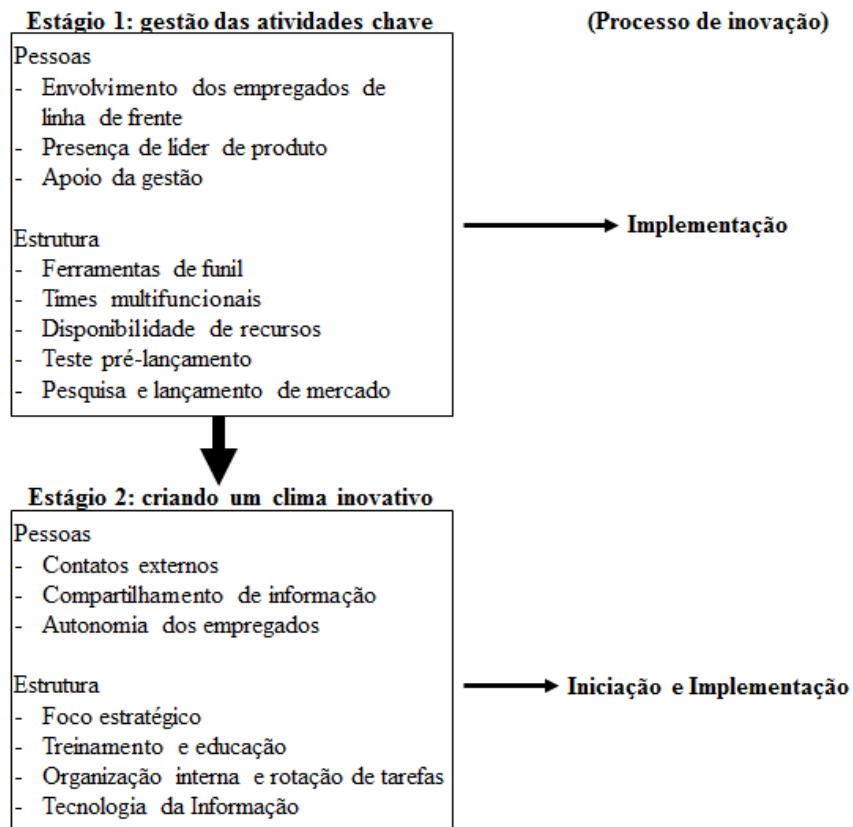
Figura 2: Ciclo do processo de DNS



Fonte: Adaptado de Johnson et al. (2000).

Jong e Vermeulen (2003) com base na revisão da literatura de DNS no período compreendido entre 1988 e 2002, identificam as características organizacionais (pessoas e estrutura) que influenciam o sucesso na organização do DNS em dois diferentes estágios evolucionários: estágio um “gerenciamento das atividades chave”; e estágio dois “criação de um clima de inovação contínua”. Os autores propõem que antes de focar na criação de um clima de inovação contínua (estágio dois), as firmas precisam desenvolver as capacidades para a inovação contínua (estágio um) (Figura 3).

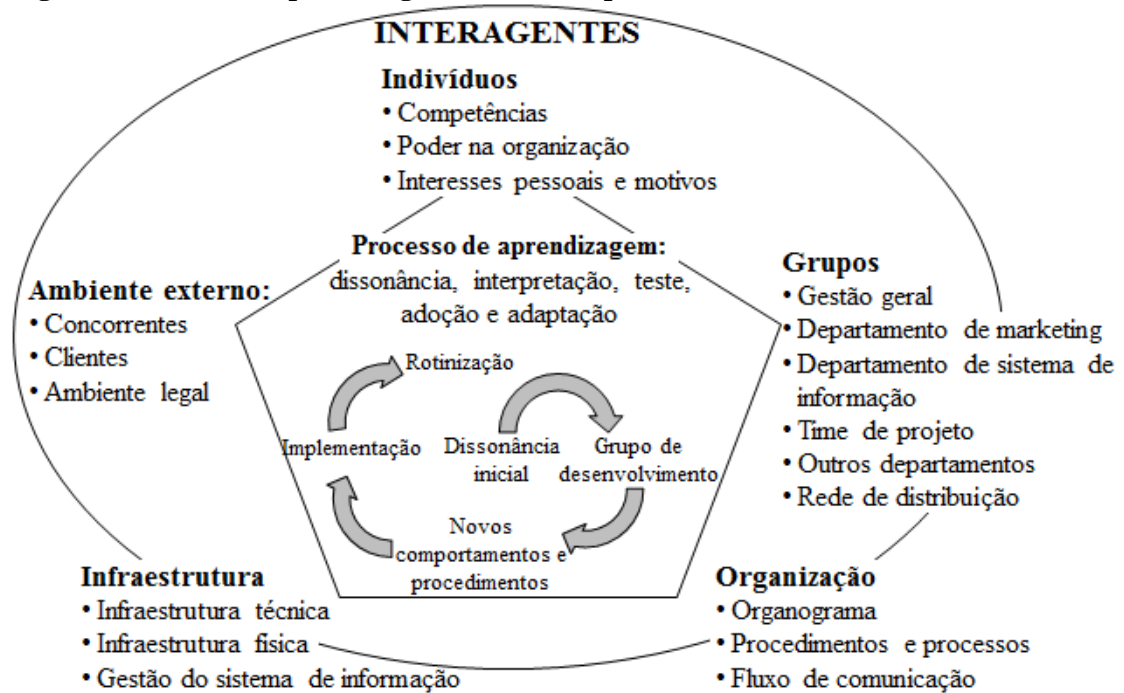
Figura 3: Dois estágios evolucionários de melhor organização do DNS.



Fonte: Jong e Vermeulen (2003).

Stevens e Dimitriadis (2005) diferentemente de outros estudos existentes, não dão ênfase aos principais estágios do processo de desenvolvimento. Os autores propõem um modelo conceitual de aprendizado sistemático para DNS no qual um processo de tomada de decisão, obtido por meio de um processo de aprendizagem organizacional, transforma a dissonância inicial em rotinas por meio de interações sucessivas dos interagentes: indivíduos, grupos, organização, infraestrutura e ambiente externo (Figura 4).

Figura 4: Modelo de aprendizagem sistemática para DNS.



Fonte: Stevens e Dimitriadis (2005).

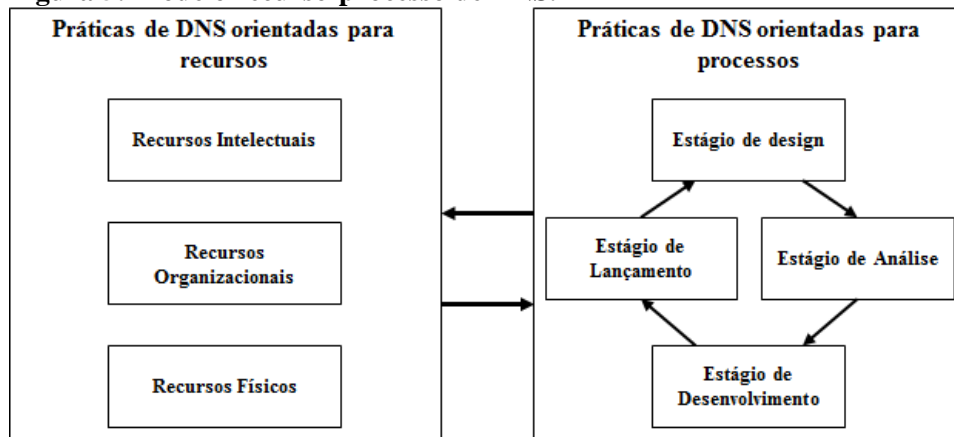
Froehle e Roth (2007), dando um primeiro passo na direção de fornecer evidências empíricas que suportem as definições dos construtos identificados na teoria, propõem com base na literatura e em um elaborado processo de interação com experts em DNS, um modelo conceitual composto por práticas: i) orientadas para recursos, que focam no cultivo, motivação e desenvolvimento de recursos intelectuais, organizacionais e físicos (empregados, informação e instalações), que suportam e aumentam a capacidade de DNS da firma; ii) e orientadas para processos, práticas essas focadas no planejamento, definição e execução da real sequencia de estágios (design, análise, desenvolvimento e lançamento) que a firma de serviços segue quando cria suas novas ofertas (Figura 5).

No modelo proposto Froehle e Roth (2007), as práticas de DNS orientadas para recursos são classificadas com base na tipologia de recursos proposta por Barney (1991): i) práticas orientadas para recursos intelectuais individuais, organizacionais e externos; ii) práticas orientadas para recursos organizacionais, tais como, sistema de gestão, atitudes, e relacionamentos pessoais; iii) e recursos físicos que incluem telecomunicações, redes de TI, configuração de prototipagem e ferramentas de simulação de computador (Figura 5).

Froehle e Roth (2007) descrevem as práticas de DNS orientadas para processos adotando subcategorias que se assemelham ao modelo de quatro estágios proposto por Johnson et al. (2000): i) estágio de design, geração, avaliação e triagem de ideias para novos serviços; ii) estágio de análise, oportunidade para que a firma avalie criticamente o conceito

do novo serviço em termos de potencial estratégico, financeiro e de desempenho de mercado; iii) estágio de desenvolvimento, englobando elaboração e refino do processo de entrega do serviço e da infraestrutura necessária para suportar o processo do serviço, prototipagem e teste de mercado, preparação das pessoas e sistemas administrativos para entrega e suporte do novo serviço; iv) e estágio de lançamento, por meio de práticas que trazem a nova oferta de serviços para o mercado (Figura 5).

Figura 5: Modelo recurso-processo de DNS.



Fonte: Froehle e Roth (2007).

Vale a pena ressaltar, como apontado por Riedl, Leimeister e Krcmar (2011), que apesar de uma crescente proporção de serviços ser de serviços eletrônicos e da importância e relevância do design dos serviços eletrônicos demonstrada por exemplos de sucesso no mercado, tais como Google, Amazon e Salesforce, o design sistemático desses serviços não é suficientemente abordado pela literatura de DNS.

Riedl, Leimeister e Krcmar (2011), com base em uma revisão da literatura de DNS no período compreendido entre 1997 e 2008 analisam os atributos que distinguem *e-service* de serviços não eletrônicos e suas influências no processo de DNS. Os autores argumentam que os métodos de DNS existentes não são adequados para endereçar as particularidades do *e-service* (serviço eletrônicos), a saber, maior custo no processo de DNS do que na entrega do serviço, alto grau de terceirização e necessidade de rápido desenvolvimento de novos serviços e, para a plena exploração das diversas vantagens que os serviços eletrônicos oferecem sobre seus congêneres não eletrônicos, em particular, o *feedback* transparente do serviço gerado pelo uso e seu potencial para a melhoria contínua e o rápido desenvolvimento de mudanças no serviço.

Riedl, Leimeister e Krcmar (2011) propõem que as práticas de DNS existentes devem ser adaptadas e elaboradas sob medida para atender aspectos específicos do *e-service* de uma

forma geral. Os autores ressaltam, entretanto que algumas características chave do *e-service* que representam o principal desafio para o DNS também podem conter parte da resposta. Se por um lado *e-service* traz a necessidade de rápido desenvolvimento de novos serviços, por outro lado, o *feedback* transparente gerado pelo uso e seu potencial para a melhoria contínua podem contribuir para o rápido desenvolvimento.

Neste estudo tanto a visão de processo de DNS como “uma lógica que explica uma relação causal entre as variáveis dependentes e independentes” e quanto a visão de processo como “uma categoria de conceitos ou variáveis que se refere às ações de organizações” (VAN DE VEN, 1992) foram consideradas, pois como relatado por Netemeyer et. al (2003), a clara especificação das fronteiras do domínio do construto a ser avaliado é uma questão chave para validade do construto no aspecto conteúdo, pois uma medida pode ser muito limitada e não incluir importantes facetas do construto.

O Quadro 8 sumariza a visão holística e multidimensional, que abrange aspectos do nível individual (recursos individuais, pessoas, agentes ou atores), do nível coletivo (práticas, atividades, rotinas, processos) e do nível organizacional, das diferentes dimensões do processo de DNS apontados pelos autores de DNS.

Quadro 8: Dimensões e elementos do processo de DNS

Autores	Dimensões do DNS	Elementos das dimensões do DNS
Johne e Storey (1998)	Ambiente Corporativo	Clara visão corporativa do papel do DNS no desenvolvimento do negócio, comprometimento da alta gestão com a inovação (recursos e práticas), definição de objetivos claros de DNS, descrição de cargos, treinamento e sistemas de recompensa vinculados com o processo de DNS (inovação), encorajamento do empreendedorismo interno (tolerância com a falha).
	Processo de DNS	Processo de DNS estruturado, formalizado e ajustado aos recursos disponíveis e ao portfólio de serviços existente, atividades de análise (pesquisa), desenvolvimento (conceito, sistema e processo de entrega) e implementação (teste, treinamento do pessoal e de clientes, estratégia de comunicação e avaliação pós-lançamento).
	Pessoas	Pessoal qualificado, habilidoso e experiente, comprometimento com trabalho em equipe e autonomia, time multidisciplinar, marketing interno, envolvimento do cliente.
Johnson et al. (2000), Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2002), Riedl, Leimeister e Krccmar (2011) Jong e Vermeulen (2003)	Contexto Organizacional	Cultura organizacional.
	Processo	Fase de planejamento (design e análise): análise de viabilidade de mercado, recursos internos e capacidades. Fase de execução (desenvolvimento e lançamento completo): design do sistema de entrega do serviço (tecnologia, pessoas e sistemas).
	Ferramentas	Ferramentas de design.
	Times	Esforços de desenvolvimento <i>cross-funcional</i> .
	Pessoas	Estágio 1: envolvimento de empregados da linha de frente (vendas e entrega), existência de campeões/ <i>sponsor</i> de produtos, suporte da gestão. Estágio 2: contatos externos frequentes (clientes, fornecedores, informações sobre ações dos concorrentes, conferências e feiras), compartilhamento de informações entre colaboradores e departamentos, autonomia dos empregados.
Stevens e Dimitriadis (2005)	Estrutura	Estágio 1: ferramentas funil, times multifuncionais, disponibilidade de recursos, teste pré-lançamento, pesquisa e lançamento no mercado. Estágio 2: foco estratégico em inovação alinhados com a estratégia geral, treinamento e educação, organização interna, rotação de tarefas, tecnologia da informação.
	Indivíduos	Competências, poder na organização, interesses pessoais e motivos.
	Grupos	Gestão geral, departamento de marketing, departamento de sistema de informação, time de projeto, outros departamentos, rede de distribuição.
	Organização	Organograma, procedimentos e processos, fluxos de comunicação.
	Infraestrutura	Infraestrutura técnica, infraestrutura física, gestão do sistema de informação.
	Ambiente externo	Concorrentes, clientes, ambiente legal.
Froehle e Roth (2007)	Processo de Aprendizagem	Dissonância inicial, interpretação, teste, adoção e adaptação.
	Práticas orientada para Recursos	Recursos intelectuais (criatividade diversa, geração de ideias, avaliação de ideias, input do empregado no design, comunicação externa, valorização da diversidade), recursos organizacionais (sponsor de projeto, motivação do empregado, comunicação interna, linhas de responsabilidade, apoio gerencial, estrutura de recompensas, desenvolvimento do time), recursos físicos (conectividade externa, instalações físicas, capacitação da comunicação, compatibilidade dos sistemas, desenvolvimento do <i>back-office</i>).
	Práticas orientadas para Processos	Estágio de design (input do cliente no design, input de parceiros no design, <i>feedback</i> no cliente sobre o conceito, foco no cliente, definição estratégica, motivação do desenvolvimento), estágio de análise (análise financeira, autorização do projeto, análise da concorrência, pesquisa de mercado, análise da linha de produto), estágio de desenvolvimento (teste pré-lançamento, ferramentas de prototipagem, treinamento do pessoal, confirmação de mercado, redução de risco de falha do serviço, recrutamento de pessoal, desenvolvimento da tecnologia, desenho do processo, desenvolvimento multinível, interação com o cliente), estágio de lançamento (lançamento formal, promoção formal, avaliação pós-lançamento, ajuste da expectativa, treinamento do cliente, promoção interna).

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

2.2.3 Relação entre DNS e desempenho

Os estudos de caráter mais descritivo do processo de DNS em geral embora não abordem de forma direta a relação entre o processo de DNS e o desempenho do DNS, trazem importantes contribuições para a compreensão dessa relação ao identificarem fatores de sucesso e insucesso do processo de DNS (JOHNSON et al., 2000), o aspecto multidimensional da mensuração do desempenho do processo de DNS (JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002), critérios para seleção e troca de membros do processo de DNS e ajuste do novo serviço à expectativa dos clientes (STEVENS; DIMITRIADIS, 2005) e práticas essenciais para um processo de DNS efetivo (FROEHLE; ROTH, 2007).

De acordo com Johnson et al. (2000), desenvolvimento de novos serviços é um processo contínuo cuja probabilidade de sucesso pode ser aumentada por um grupo comum de fatores relacionados aos facilitadores (times e ferramentas), à uma estratégia explícita de DNS e as estratégias de negócio e de DNS que se reforçam mutuamente.

Adicionalmente, os autores relatam que a competência em determinada fase do ciclo de DNS conduz a diferentes tipos de inovação, ou seja, competência nas atividades da fase de planejamento conduz à inovação radical ou orientada para tecnologia bem sucedida, ao passo que competência nas atividades da fase de execução, conduz à inovação incremental bem sucedida.

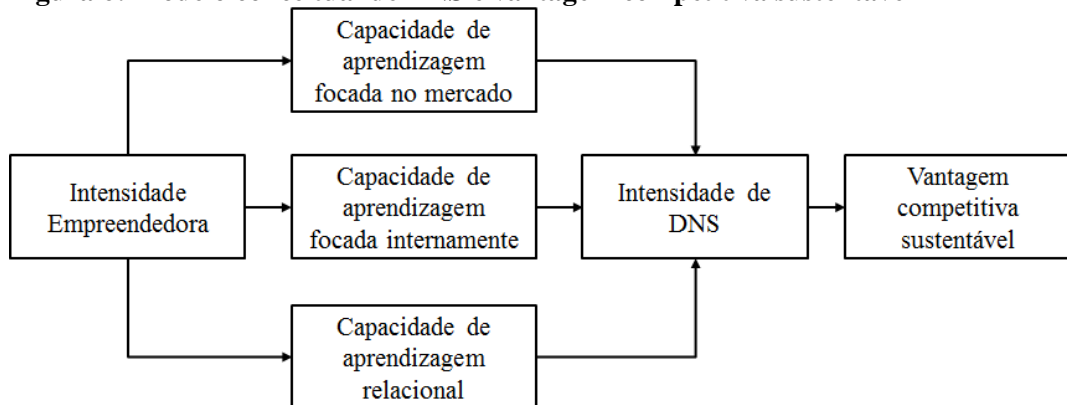
De acordo com Menor, Tatikonda e Sampson (2002), o desempenho em DNS é um construto multidimensional que pode ser medido tanto no nível de um projeto quanto no nível geral do processo de desenvolvimento e que reflete tanto a efetividade operacional quanto a competitividade de mercado.

Stevens e Dimitriadis (2005), ao analisar os atores envolvidos no processo de DNS, identificaram que a nomeação e a troca dos membros do projeto consideram não somente as competências individuais de forma isolada, mas também a potencial contribuição dos indivíduos, ou seja, competências relacionadas aos fatores cruciais de sucesso ou necessárias para a solução de problemas que se espera que surjam no processo do DNS, ambos delimitados pelo contexto interno. Adicionalmente os autores defendem que a quantidade e a função dos interagentes e o modo que eles interagem irão determinar o ajuste final entre o novo serviço e as expectativas dos clientes.

Froehle e Roth (2007) apontam que um DNS efetivo é de vital importância, pois influencia o sucesso do produto de serviço e, independentemente do setor ou do tamanho da organização, tem óbvia e significativa implicação no desempenho organizacional.

Dentre os autores que abordam de forma direta a relação entre o processo de DNS e o desempenho do DNS, Weerawardena e McColl-Kennedy (2002) propõem, com base na literatura de DNS, um modelo conceitual da relação entre a competitividade estratégica baseada em DNS e seus antecedentes, composto por: i) intensidade empreendedora, definida como um padrão de comportamento da firma caracterizado pela capacidade de inovação, proatividade e propensão à assunção de riscos na tomada de decisão; ii) capacidade de aprendizagem focada no mercado (clientes e concorrentes), focada internamente (P&D e treinamento) e relacional (laços e redes com instituições e firmas externas) que capturam o domínio da base de conhecimento da firma de serviço; iii) intensidade de DNS, medida pelo grau de inovação (*continuum* de inovação incremental a inovação radical) e pelo tipo de inovação; iv) e vantagem competitiva sustentável, definida como uma posição superior de mercado inimitável pelos concorrentes, que captura a provisão de valor superior ao cliente e/ou atingimento de custos relativos mais baixos (Figura 6).

Figura 6: Modelo conceitual de DNS e vantagem competitiva sustentável



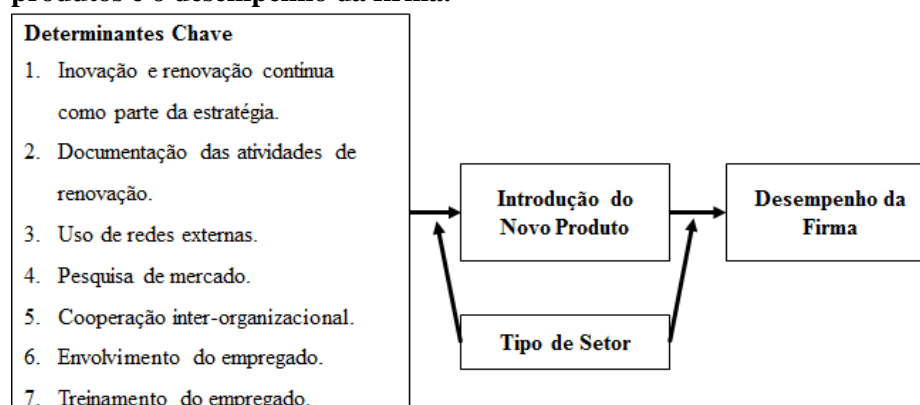
Fonte: Weerawardena e McColl-Kennedy (2002).

Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005), com base em um estudo quantitativo realizado em mais de quinhentas pequenas empresas de diversos setores de serviços, propõem um modelo da relação entre sete fatores determinantes chave com a introdução de novos serviços e o desempenho da firma (Figura 7).

Os autores concluem em seu estudo que pequenas empresas de serviços que empreendem atividades impulsionadoras de inovação tais como atenção estratégica, planejamento das atividades de renovação, pesquisa de mercado e envolvimento dos empregados, são mais propensas a introduzir novos produtos. Adicionalmente os autores

concluem que pequenas empresas de serviços que introduzem novos serviços, crescem mais rapidamente em termos de vendas e número de empregados.

Figura 7: Modelo conceitual de relação entre os fatores chave, a introdução de novos produtos e o desempenho da firma.



Fonte: Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005).

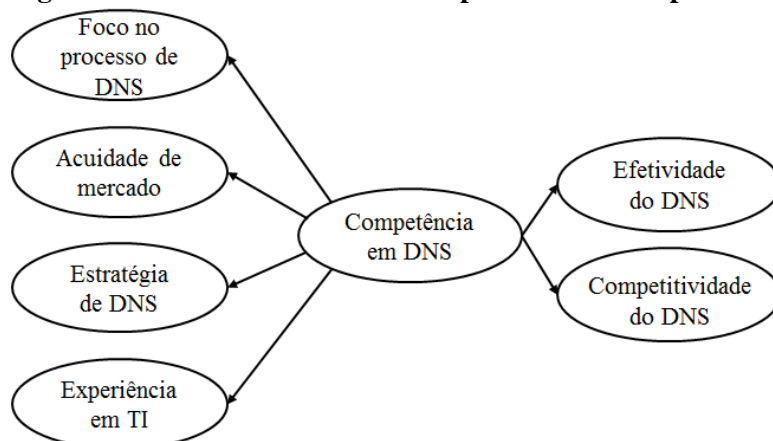
Menor e Roth (2008), a partir de um estudo quantitativo, argumentam que o sucesso no DNS resulta da construção da competência na gestão de recursos e rotinas de desenvolvimento de serviços e conceitualizam competência em DNS como um construto multidimensional latente de segunda ordem, representado por um sistema de quatro dimensões complementares inter-relacionadas (Figura 8): i) ter processos formalizados de esforços de DNS; ii) acuidade de mercado, que descreve a habilidade da organização de ver o ambiente competitivo claramente e antecipar e responder a evolução das necessidades e desejos dos clientes; iii) estratégia de DNS, que define o papel do DNS dentro da estratégia geral do negócio e permite à gestão planejar e disponibilizar recursos e rotinas de DNS apropriados, necessários para desenvolver novos serviços; iv) e uso e experiência em tecnologia da informação, que se refere ao uso de tecnologia da informação para facilitar ou melhorar a coordenação inter e intra-organizacional de atividades e de processamento de informação no processo DNS.

De acordo com os autores, essas quatro dimensões da competência em DNS são equivalentes às “melhores práticas” em inovação que se inter-relacionam e capturam aspectos importantes do planejamento, análise e implantação de novos serviços no nível do programa de desenvolvimento.

Adicionalmente os autores concluem que o crescimento da competência em DNS está positivamente e significativamente relacionado com o desempenho medido pela competitividade do DNS, que captura questões relacionadas com a rapidez e velocidade do desenvolvimento de novos serviços, e pela efetividade do DNS, que captura questões

relacionadas com o retorno sobre o investimento e lucros provenientes de novas ofertas (desempenho no nível do negócio).

Figura 8: Modelo conceitual de competência e desempenho em DNS

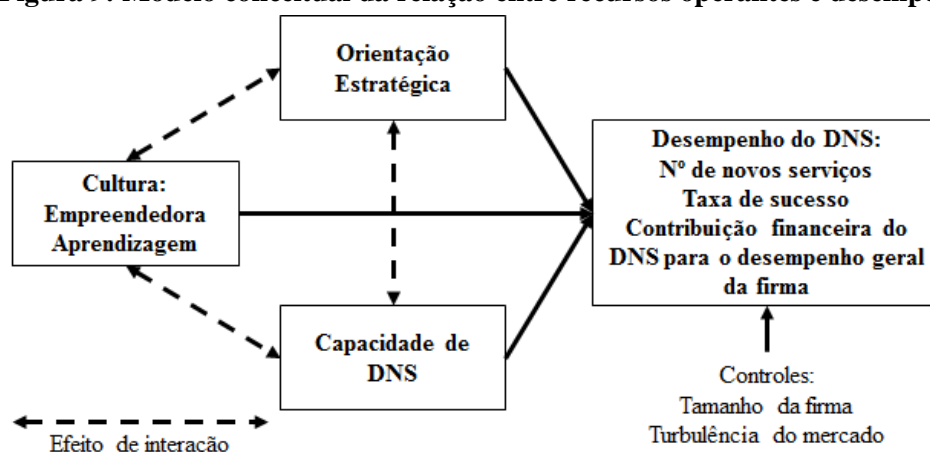


Fonte: Menor e Roth (2008).

Storey e Hughes (2011) propõem um modelo conceitual (Figura 9) mais abrangente para investigar a interação entre os recursos operantes, a saber, cultura, orientação estratégica e capacidade de DNS e sua relação com o desempenho do DNS medido pelo número de novos serviços lançados (quantidade), pelo número de serviços lançados considerados bem sucedidos (qualidade) e pela contribuição financeira do DNS para o desempenho geral da firma.

Storey e Hughes (2011) defendem que são os recursos operantes da firma que criam o ambiente necessário para motivar e possibilitar que o DNS aconteça. Os referidos autores concluem que a cultura (cultura empreendedora) requerida para direcionar o número de novos serviços é diferente da cultura (cultura de aprendizagem) requerida para uma alta taxa de sucesso. De acordo com Storey e Hughes (2011) os dois aspectos de desempenho (número de novos serviços e taxa de sucesso) são suportados pela capacidade de DNS, mas é a orientação estratégica da firma que impulsiona a contribuição financeira do DNS para o desempenho geral da firma. Storey e Hughes (2011) defendem que o desempenho do DNS é possibilitado pelo alinhamento entre cultura (empreendedora e de aprendizagem), capacidade de DNS e orientação estratégica.

Figura 9: Modelo conceitual da relação entre recursos operantes e desempenho do DNS



Fonte: Storey e Hughes (2011).

Kuester, Schuhmacher, Gast e Worgul (2013), com objetivo de prover um entendimento mais completo das atividades de inovação em diferentes setores da indústria de serviços, identificam com base em uma revisão da literatura de DNS, dezessete diferentes fatores que contribuem para o DNS bem sucedido em diferentes tipos de serviço. Como apresentado no Quadro 9, os autores agrupam os dezessete fatores de sucesso em DNS identificados nas quatro categorias de dimensões de sucesso/insucesso propostas por Brentani (2001): i) fatores de sucesso relacionados a serviço; ii) fatores de sucesso relacionados a processo; iii) fatores de sucesso relacionados a companhia; iv) e fatores de sucesso relacionados ao mercado. Adicionalmente os autores por meio de entrevistas com gestores de inovação em serviços identificam que o grau de relevância dado aos fatores de sucesso em DNS varia de acordo com o tipo de serviço.

Quadro 9: Determinantes de sucesso de DNS

Determinantes de sucesso de DNS	Fatores
Relacionados ao serviço	Superioridade do serviço. Qualidade do serviço. Novidade do serviço. Qualidade da experiência.
Relacionados ao processo	Atividades de lançamento de mercado. Eficiência do processo de desenvolvimento de serviço. Processo formal de desenvolvimento de serviço. Integração do cliente.
Relacionados a companhia	Competência do pessoal. Sinergia potencial. Cooperação interna. Suporte da alta gestão. Times interdisciplinares. Capacidade de resposta do serviço. Cultura de inovação.
Relacionados ao mercado	Atratividade do mercado.

Fonte: Kuester et al. (2013).

Os estudos de DNS que abordam de forma direta a relação entre o processo de DNS e o desempenho de DNS consideram como antecedentes do desempenho apenas parte dos elementos componentes das dimensões do processo de DNS apontadas nos estudos de caráter mais descritivo (VERMEULEN; JONG; O'SHAUGHNESSY, 2005; MENOR; ROTH, 2008; STOREY; HUGHES, 2011; KUESTER et al., 2013), ou adotam abordagens bastante distintas das dos estudos de caráter mais descritivo, relacionando o processo de DNS com conceitos tais como “capacidade de aprendizagem da organização” (WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2002) (Quadro 10).

O Quadro 10 sumariza a visão parcial dos antecedentes de desempenho considerados pelos estudos de DNS que abordam de forma direta a relação entre o processo de DNS e o desempenho de DNS.

Quadro 10: Antecedentes de desempenho de DNS

Autores	Antecedentes do desempenho	Fatores
Weerawardena e McColl-Kennedy (2002)	Intensidade empreendedora	Construir e nutrir capacidades de inovação, integrar novos conhecimentos nas atividades de entrega de serviços, proatividade e propensão à assunção de riscos.
	Capacidades de aprendizagem	Focada no mercado: envolvimento dos clientes no processo de desenvolvimento e imitação dos concorrentes. Focada internamente: treinamento dos recursos nas habilidades de entrega de serviços e atividades de pesquisa & desenvolvimento internos. Relacional: ligações e redes com instituições e firmas externas.
Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)	Determinantes Chave	Inovação e renovação contínua como parte da estratégia de negócio. Documentação formal das atividades de renovação (ambições, objetivos e etapas). Uso de redes externas (universidades, fornecedores e instituições de conhecimento) para troca de informações. Pesquisa de mercado desenvolvida internamente ou por terceiros. Cooperação inter-organizacional (firmas e institutos) para implementação de esforços de inovação. Envolvimento do empregado nas decisões e implementação de inovações. Treinamento para aumento da habilidade dos empregados de linha de frente.
	Processos de DNS formalizados	Estágios formais de atividades de desenvolvimento, uso de recursos e rotinas padrão, processos formalizados, planejamento dos projetos de DNS com base em uma sequência fixa de atividades.
Menor e Roth (2008)	Acuidade de mercado	Busca ativa por informações sobre o ambiente de negócio da companhia, uso de informação coletadas para responder às rápidas mudanças do ambiente competitivo, clientes internos e externos vistos como fontes potenciais e valiosas de ideias e oportunidades de novas ofertas.
	Estratégia de DNS	Capacidades atuais de serviço são fatores críticos na determinação da decisão de desenvolver ou não novos serviços e produtos, estratégia de DNS e decisão de novas ofertas formuladas alinhadas com a estratégia geral do negócio, ideias para novos produtos e serviços são amplamente direcionadas pela estratégia geral do negócio, disposição dos gerentes sêniores em alocar recursos para projetos de DNS promissores.
	Experiência em tecnologia da informação (TI)	TI utilizada para acelerar a introdução de novos serviços e produtos, TI utilizada para identificar e diagnosticar necessidades dos clientes, TI utilizada para partilhar informação de coordenação das atividades de DNS, fluxo de comunicação dentro do grupo do projeto de DNS facilitado por canais baseados em TI, TI utilizada para facilitar o fluxo de informação com pessoas participando do processo de DNS.
Storey e Hughes (2011)	Cultura	Empreendedora e de aprendizagem.
	Orientação Estratégica	Análítica, reativa, defensiva ou prospectiva.
	Capacidade de DNS	Pacotes complexos de habilidades e conhecimentos acumulados.
Kuester et al. (2013)	Relacionados a serviço	Superioridade do serviço, qualidade do serviço, novidade do serviço e qualidade da experiência.
	Relacionados a processo	Atividades de lançamento de mercado, eficiência do processo de desenvolvimento de serviço, processo formal de desenvolvimento de serviço e integração do cliente.
	Relacionados a companhia	Competência do pessoal, sinergia potencial, cooperação interna, suporte da alta gestão, times interdisciplinares, capacidade de resposta do serviço e cultura de inovação.
	Relacionados ao mercado	Atratividade do mercado.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

Se por um lado os estudos de DNS que abordam de forma direta a relação entre o processo de DNS e o desempenho consideram parcialmente as dimensões do processo de DNS apontadas por estudos de DNS de caráter mais descritivo, por outro lado, o construto desempenho é proposto pelos primeiros como sendo multidimensional e que reflete tanto a efetividade do processo de DNS quanto à competitividade de mercado (MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; MENOR; ROTH, 2007; 2008) (Quadro 11).

O Quadro 11 sumariza as dimensões do desempenho propostas nos estudos de DNS que tratam diretamente da relação entre o processo de DNS e o desempenho de DNS. Observa-se a predominância das dimensões relativas à quantidade de novos serviços introduzidos no mercado e ao impacto da introdução de novos serviços no desempenho do negócio.

Quadro 11: Dimensões do desempenho de DNS

Autores	Dimensões do Desempenho	
Weerawardena e McColl-Kennedy (2002)	Intensidade de DNS	Grau (<i>continuum</i> de inovação incremental a inovação radical) e tipo de inovação (produtos principais melhorados, novas variações do produto, aumento de produto, ofertas novas para o mundo).
	Vantagem competitiva sustentável	Posição superior de mercado, que capta a oferta de valor superior ao cliente e/ou a realização de custos relativos mais baixos, resultando em uma participação dominante de mercado e desempenho financeiro superior, que os concorrentes são incapazes de reproduzir.
Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)	Introdução de produtos	Novos produtos e serviços introduzidos no mercado nos últimos três anos.
	Desempenho da Firma	Aumento nas vendas e no número de empregados.
Menor e Roth (2008)	Competitividade do DNS	Velocidade geral da introdução de novas ofertas introduzidas nos últimos três anos, percentual de projetos de DNS lançados nos últimos três anos que obtiveram sucesso no mercado, grau de sucesso do programa de DNS em atender os requerimentos dos clientes para novas ofertas, Desempenho geral do programa de DNS em
	Efetividade do DNS	Grau de sucesso do programa de DNS em atender os objetivos corporativos de lucro para novas ofertas, percentual de lucro provido por novas ofertas com menos de três anos de lançamento, ROI para programas de DNS, iniciativas ou atividades nos últimos três anos, lucratividade do programa de DNS, iniciativas e atividades em relação aos concorrentes nos últimos três anos.
Storey e Hughes (2011)	Número de novos serviços. Taxa de sucesso. Contribuição financeira do DNS para o desempenho geral da firma.	

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

Embora os estudos de caráter mais descritivo do processo de DNS relatem que muitas companhias de serviços não têm foco estratégico em DNS e carecem do desenvolvimento de competências e estruturas organizacionais apropriadas para DNS (JOHNE; STOREY, 1998), e ressaltam que como acontece no estágio atual do conhecimento de projeto de DNP, que foca na gestão holística do esforço de desenvolvimento, gerenciar de uma forma coordenada os facilitadores (contexto organizacional, liderança, ferramentas, times e clientes) é essencial para a construção de uma competência em DNS (JOHNSON et al., 2000). Nos estudos que abordam a relação entre o processo de DNS e desempenho, as raras referências teóricas à competências em geral se referem à noção de competência como fonte de vantagem concorrencial (COATES; MCDERMOTT, 2002) da Visão Baseada em Recursos (RBV) e às competências essenciais de Prahalad e Hamel, (1990) (WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2002; MENOR; ROTH, 2008).

Neste estudo o processo de DNS foi abordado de forma abrangente, compreendendo aspectos do nível individual (recursos individuais, pessoas, agentes ou atores), do nível coletivo (práticas, atividades, rotinas, processos) e do nível organizacional (contexto organizacional, ambiente corporativo, estrutura) (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002; JONG; VERMEULEN, 2003; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; FROEHLE; ROTH, 2007; RIEDL; LEIMEISTER; KRCMAR, 2011). E assim como proposto por Menor e Roth (2008), o processo de DNS foi analisado a partir das dimensões da competência de DNS (competência na prática e contexto organizacional) e do desempenho inovativo de DNS no nível do programa de DNS, delimitado como o portfólio de inovações em DNS introduzidas nos últimos três anos. Como apontado por Johnson et al. (2000), embora a maior parte da pesquisa em DNS foque no projeto único de DNS, negligenciando a gestão de um portfólio de projetos de DNS ou do programa de DNS, o processo de desenvolvimento de novos serviços é um esforço contínuo.

2.3 COMPETÊNCIA

De acordo com Ruas, Antonello e Boff (2008), apesar da crescente utilização da noção de competência dentre os princípios e práticas de gestão, longe de constituir um universo homogêneo, a noção de competência apresenta muitas indefinições.

Ruas, Ghedine, Dutra, Becker e Dias (2005) e Dias, Becker, Dutra, Ruas e Ghedine (2012), destacam que no ambiente da administração, a expressão competência apresenta pelo menos duas grandes perspectivas, cada uma delas associada a um eixo conceitual, resultando

na coexistência e sobreposição de múltiplas dimensões e definições. Em sua dimensão estratégica, por meio do conceito de competência organizacional, a competência é apresentada como desdobramento da corrente *resource based view* (RBV) e influenciada pelo conceito de *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990), como gestão do desenvolvimento de capacidades que devem sustentar a competitividade da empresa. E em sua versão mais conhecida e difundida, a competência é apresentada como referência às práticas de gestão de pessoas, focada predominantemente no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa.

Complementarmente, Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) apontam que a gestão estratégica se interessa pela gestão das competências no nível macro (competência organizacional ou estratégica), combinação dos recursos e das competências para construir uma oferta valorizada pelos clientes, uma oferta superior àquelas dos concorrentes, a fim de dotar a empresa de uma vantagem concorrencial contínua e justificável, ao passo que a gestão de recursos humanos privilegia a gestão das competências no nível micro (competência individual) e, em menor medida no nível intermediário (competência coletiva).

Pauvers e Schieb-Bienfait (2011) acrescentam que, apesar dos conceitos de competência surgirem quase que simultaneamente nas áreas de administração estratégica e de gestão de recursos humanos, eles não resultaram em uma convergência dos conceitos e das problemáticas tratadas.

Entretanto, artigos recentes de pesquisadores franceses buscam articular a abordagem de competência de gestão de recursos humanos (individual e coletiva) e a de gestão estratégica (organizacional ou estratégica), principalmente por meio da competência coletiva, tida como uma dimensão capaz de fazer o elo entre os níveis individual e organizacional da competência (COLIN; GRASSER, 2011; GRIMAND, 2011; MICHAUX, 2011; PAUVERS; SCHIEB-BIENFAIT, 2011; RETOUR; KROHMER, 2011).

2.3.1 Competência individual ou profissional

De acordo com Retour e Krohmer (2011), a dimensão individual da competência, foco inicial dos trabalhos dos pesquisadores em gestão das competências, privilegia um certo número de características individuais tais como, habilidade de comunicação, paciência, estabelecimento de metas moderadas e desenvolvimento do ego (MCCLELLAND, 1973).

No mesmo sentido Fleury e Fleury (2004), apontam que no conceito de competência que marcou significativamente a literatura americana na década de 1980, o conceito de competência (individual) é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e

atitudes que justificam o alto desempenho, considerando competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém.

De acordo com Zarifian (2001), uma das asserções fortes da lógica competência é que a reunião e a mobilização das competências profissionais são geradoras de valor econômico para a empresa e de valor social para o assalariado, e podem por si mesmas, criar novos campos de desenvolvimento do valor, graças à prospecção de novas necessidades, à oferta de novos produtos ou serviços etc.

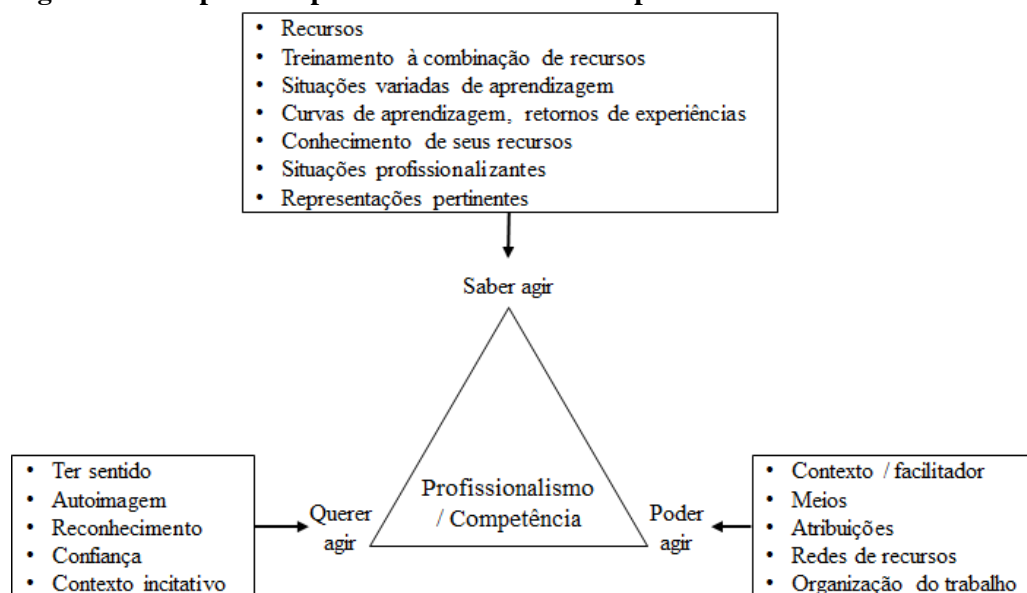
Zarifian (2001; 2003) propõe uma definição de competência que integra várias dimensões e, logo, que reúne várias formulações de competência: i) “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara; ii) um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações; iii) a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade.

Embora a definição de competência de Zarifian (2001; 2003) englobe tanto aspectos individuais quanto coletivos, o autor faz referência à interação entre as duas dimensões ao afirmar que cada vez mais o indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades e de experiências.

Da mesma forma Fleury e Fleury (2004) abordam tanto aspectos individuais quanto coletivos da competência. Os autores argumentam que a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulado na tarefa. Os autores definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

No mesmo sentido, Le Boterf (2007) define a competência do profissional como saber administrar uma situação profissional complexa por meio da mobilização de recursos pessoais, dos saberes (teóricos, do meio e procedimentais), dos saber-fazer (formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos), das aptidões, recursos fisiológicos e emocionais; e de recursos do meio. A competência resulta, portanto, não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir (Figura 9). Le Boterf (2007) destaca que não há competência senão posta em ato, a competência só poder ser competência em situação, ela não preexiste ao acontecimento ou situação.

Figura 9: Três polos do profissionalismo e da competência



Fonte: Le Boterf (2007 p.95).

2.3.2 Competência coletiva

De acordo com Michaux (2011), na ciência da administração o conceito de competência coletiva, inicialmente associado aos fenômenos sócio cognitivos analisados principalmente pela psicologia, gerou a coexistência de várias concepções sobre o tema, seja na forma de “efeito equipe”, seja ligada aos fenômenos de aprendizagem coletiva na ação.

Entretanto, Colin e Grasser (2011) argumentam que esforços empreendidos para definir a competência coletiva apresentam inúmeras dificuldades, pois na prática a competência coletiva é descrita em geral fazendo referência aos níveis inferior (mais do que a competência individual) e superior (menos do que competência organizacional).

De acordo com Zarifian (2001) a competência coletiva que surge em uma equipe ou rede de trabalho, é mais do que a soma das competências individuais, é o resultado dos efeitos de sinergia entre essas competências e pelas interações sociais ativadas no seio do grupo.

No mesmo sentido Le Boterf (2007) define competência coletiva como uma resultante, que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais e que vai além das chegadas e das partidas dos indivíduos. Distinta da soma das competências individuais, a competência coletiva de acordo com o autor é composta por: i) um saber elaborar representações compartilhadas; ii) um saber comunicar-se; iii) um saber cooperar; iv) um saber aprender coletivamente da experiência.

Colin e Grasser (2011) destacam que para falar de competência coletiva, não basta observar um grupo de pessoas colocando em prática competências individuais na direção de

uma atividade comum, é preciso que esse encontro de competências individuais inicie uma dinâmica de compartilhamento, de transformação, de criação de uma competência nova, inseparável da coletividade que a viu emergir.

Michaux (2011) associa a competência coletiva ao capital social (normas de reciprocidade, referencial cognitivo que permite interações relevantes), que propicia às coletividades e às organizações “capacidades para se coordenarem e cooperarem internamente” e que só é constatada na ação. Desta maneira a competência coletiva pode ser vista como a capacidade de coordenar, de integrar saberes e saberes-fazer, de cooperar e de resolver problemas no âmbito do grupo.

Orlikowski (2002), adotando a perspectiva de conhecer na prática (*knowing in practice*) argumenta que a competência coletiva é constituída pelos membros da empresa por meio das práticas cotidianas das empresas, desenvolvidas pelos indivíduos, como parte dos processos contínuos de estruturação, e são, portanto, tanto individuais, porque são realizadas por atores em sua ação cotidiana, e institucionais, porque elas moldam e são moldadas por normas e estruturas organizacionais.

Ruas, Silva, Becker e Comini (2013) definem competência como a mobilização de capacidades e recursos numa determinada situação a fim de atender uma determinada demanda. Os autores identificam elementos que podem compor uma possível configuração das competências coletivas: i) fatores mobilizadores, que compreendem as políticas e princípios de caráter geral ou específico a determinadas áreas e ambientes mais orientados para a interação e compartilhamento de conhecimentos e informações; ii) rotinas organizacionais funcionais, práticas coletivas nas quais ocorrem as interações de conhecimentos e habilidades entre indivíduos e entre indivíduos e grupos; iii) rotinas organizacionais superiores ou interfuncionais, práticas coletivas que atendem as demandas estratégicas da organização; iv) e atributos associados à perspectiva coletiva de trabalho, especialmente referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento subjetivo (RETOUR; KROHMER, 2009). Adicionalmente os autores agregam à discussão dos níveis de competência a noção de que diferentemente do que ocorre no campo das competências organizacionais, que lida com elementos mais abstratos, a competência coletiva procura avançar por um universo mais tangível.

Grimand (2011) argumenta que as competências coletivas podem incentivar o desenvolvimento das competências individuais, facilitando o acesso a uma rede profissional de ajuda mútua, acelerando a integração dos funcionários, favorecendo o exercício da

distância reflexiva dos atores em relação a sua prática e, ainda a comparação da sua prática com a de seus pares.

Retour e Krohmer (2011) tratam da interação entre o coletivo e o organizacional ao declarar que o resultado esperado da combinação harmoniosa entre talentos individuais, elementos organizacionais e estilo de administração, ancorados dentro dos coletivos, é a melhoria do desempenho coletivo que pode ser traduzido por uma eficiência ou eficácia maior, uma qualidade superior, uma ampliação do campo das ações realizadas pelo coletivo.

No mesmo sentido Colin e Grasser (2011) defendem que a competência coletiva pode contribuir para fazer o elo entre os níveis individual e organizacional de competência, relação ainda mal definida na teoria. Os autores argumentam que a competência coletiva é no mínimo duplamente dependente da organização, por um lado das competências individuais que ela opera e, por outro lado dos recursos que ela (a organização) coloca à disposição dos agentes.

2.3.3 Competência essencial, organizacional ou estratégica

De acordo com Michaux (2011), a competência organizacional ou estratégica, que parte dos conceitos desenvolvidos no quadro da teoria da Visão Baseada em Recursos (*resource based view* - RBV), apareceu na literatura internacional voltada para o tema estratégia como um saber-fazer distintivo que permite a uma empresa se diferenciar e, portanto, como uma fonte de vantagem concorrencial.

Na definição de Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais das organizações são o aprendizado coletivo na organização, especialmente de como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas vertentes de tecnologia, ou seja, competência é sobre harmonizar vertentes de tecnologia, mas também é sobre a organização do trabalho e a entrega de valor, tão importante em serviços quanto na manufatura.

Prahalad e Hamel (1990) argumentam que conceber a corporação em termos de competências essenciais amplia o domínio da inovação, pois se as competências (essenciais) não são identificadas, as unidades de negócio irão buscar somente aquelas oportunidades de inovação que estão por perto.

Grant (1991) define a competência (*capabilities*) da firma como o que ela pode fazer mais efetivamente do que seus rivais, como um resultado de times de recursos trabalhando juntos.

Leonard-Barton (1992) define competências essenciais como o conjunto de conhecimentos que distingue e provê uma vantagem competitiva, composto por quatro dimensões: i) conhecimento e habilidades do empregado que engloba tanto técnicas

específicas da firma quanto compreensão científica; 2) conhecimento incorporado em sistemas técnicos; iii) sistemas de gestão que representam formas de criar conhecimento (programas de treinamento e incentivo); iv) e valores e normas. Adicionalmente Leonard-Barton (1992) aponta que as competências essenciais tanto podem facilitar o desenvolvimento de produtos e processos quanto inibi-lo, tornando-se assim rigidezes essenciais.

Danneels (2002) em sua análise da dinâmica da relação recíproca entre inovação de produtos e as competências da firma, define competência como uma habilidade de realizar alguma coisa usando um conjunto de recursos materiais (equipamentos, maquinário, lista de endereços) e imateriais (*know-how* de manufatura, entendimento das necessidades dos clientes). O autor defende que um processo de DNP é o resultado da interligação entre tecnologia e clientes, ou seja, das várias combinações das competências tecnológicas (fazer o produto fisicamente) e de clientes (vender o produtos para certos clientes) que a firma já possui (*exploitation*) ou que ela desenvolve (*exploration*). O autor corrobora a posição de Leonard-Barton (1992) argumentando que o caminho seguido pelas firmas no desenvolvimento de competências gera compromissos quase irreversíveis de longo prazo com certos domínios da competência. Por outro lado, o autor propõe que competências de segunda ordem, tais como desenvolvimento de produtos, podem mitigar os efeitos da dependência da trajetória estabelecida pelas competências atuais (*path dependence*) por meio da criação de novas competências, pois não somente se baseiam em competências, mas também as criam.

No mesmo sentido Mills, Platts, Bourne e Richards (2002) definem competência como a habilidade de fazer algo, que quando aplicado a companhias se refere á atividade de alta (ou baixa) competência, que supera (ou perde para) seus competidores em um fator competitivo que os clientes valorizam. De acordo com os autores uma atividade ou competência se baseia em um conjunto de blocos constitutivos chamados recursos: i) recursos tangíveis, edifícios, plantas, equipamentos, empregados, licenças exclusivas, posições geográficas, patentes, estoques, terras, devedores – mais ou menos qualquer coisa com uma forma física; ii) recursos de conhecimento, habilidades e experiência; iii) recursos do sistema e de procedimentos, uma ampla gama de recursos documentados tangíveis que incluem desde sistemas de recrutamento e seleção até sistemas mensuração de desempenho e recompensas; iv) recursos culturais e valores, memória de situações catárticas, assim como valores, crenças, comportamentos preferenciais.

Takahashi (2007), em linha com o proposto por Mills et al. (2002), destaca que a competência é constituída a partir de recursos tangíveis ou intangíveis, ou seja, um recurso é uma potencialidade, enquanto a competência é uma ação.

Michaux (2011), baseada na teoria do capital propõe uma interação entre o individual, o coletivo e o organizacional ao propor que as competências organizacionais se apoiam em competências individuais (capital humano), na competência coletiva (capital social) e em outros fatores organizacionais, materiais e tecnológicos.

Ruas et al. (2005) e Dias et al. (2012), por outro lado, propõem que a articulação das competências com a estratégia compreende duas grandes interações: a *interação estratégica*, que trata da adaptação e definição do portfólio de competências organizacionais à estratégia a fim de sustenta-la; e a *interação operacional* entre as competências organizacionais definidas como estratégicas e as competências de grupos e pessoas nas atividades operacionais da empresa.

Retour e Krohmer (2011) acrescentam um quarto nível de análise das competências na gestão de recursos humanos, a competência relativa ao ambiente, que de acordo com os autores se refere às competências apresentadas por entidades ou por atores fora do controle direto da empresa (fornecedores, parceiros, clientes, consultores).

Vale a pena ressaltar que os termos capacidades e competências organizacionais muitas vezes são utilizados como sinônimos na literatura de gestão estratégica (DANNEELS, 2002; MASCARENHAS, 2013).

Neste estudo, a competência em DNS é proposta como um construto multidimensional, constituída pelos membros da empresa por meio das práticas cotidianas, tanto individuais, porque são realizadas por atores em sua ação cotidiana, e institucionais, pois moldam e são moldadas por normas e estruturas organizacionais (ORLIKOWSKI, 2002).

No Quadro 12, que sumariza as dimensões e respectivas dimensões da literatura de competência, é possível observar sobreposição apontada por Ruas et al. (2005) e Dias et al. (2012) nas múltiplas dimensões e definições de competência.

Quadro 12: Definições e dimensões da competência

Dimensões	Autores	Definição
Individual ou Profissional	Literatura americana na década de 1980 Zarifian (2001)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho (estoque de recursos que o indivíduo detém). i) “o tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara; ii) um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações; iii) a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade.
	Fleury e Fleury (2004)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
	Le Boterf (2007)	Saber administrar uma situação profissional complexa por meio da mobilização: de recursos pessoais, dos saberes (teóricos, do meio, procedimentais), dos saber-fazer (formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos), das aptidões, recursos fisiológicos e emocionais; e de recursos do meio.
	Retour e Krohmer (2011)	Habilidade de comunicação, paciência, estabelecimento de metas moderadas e desenvolvimento do ego (MCLELLAND, 1973).
Coletiva	Zarifian (2001)	Mais do que a soma das competências individuais, é o resultado dos efeitos de sinergia entre essas competências e pelas interações sociais ativadas no seio do grupo.
	Orlikowski (2002)	Constituída pelos membros da empresa por meio das práticas cotidianas das empresas, desenvolvidas pelos indivíduos, como parte dos processos contínuos de estruturação.
	Le Boterf (2007)	i) um saber elaborar representações compartilhadas; ii) um saber comunicar-se; iii) um saber cooperar; iv) um saber aprender coletivamente da experiência.
	Colin e Grasser (2011)	Dinâmica de compartilhamento, de transformação, de criação de uma competência nova, inseparável da coletividade que a viu emergir.
	Michaux (2011) Ruas et al. (2013)	Capacidade de coordenar, de integrar saberes e saberes-fazer, de cooperar e de resolver problemas no âmbito do grupo. Mobilização de capacidades e recursos numa determinada situação a fim de atender uma determinada demanda: i) fatores mobilizadores; ii) rotinas organizacionais funcionais; iii) rotinas organizacionais superiores ou interfuncionais; iv) e atributos associados à perspectiva coletiva do trabalho.
Essencial, Organizacional ou Estratégica	Prahalad e Hamel (1990)	Aprendizado coletivo na organização, especialmente de como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas vertentes de tecnologia.
	Grant (1991)	O que ela (a firma) pode fazer mais efetivamente do que seus rivais, como um resultado de times de recursos trabalhando juntos. Conjunto de conhecimento que distingue e provê uma vantagem competitiva, composto por quatro dimensões: i) conhecimento e habilidades do empregado que engloba tanto técnicas específicas da firma quanto compreensão científica; 2) conhecimento incorporado em sistemas técnicos; iii) sistemas de gestão que representa formas de criar conhecimento (programas de treinamento e incentivo); iv) e valores e normas.
	Danneels (2002)	Habilidade de realizar alguma coisa usando um conjunto de recursos materiais (equipamentos, maquinário, lista de endereços) e imateriais (know-how de manufatura, entendimento das necessidades dos clientes).
	Mills et al. (2002)	Habilidade de fazer algo, que quando aplicado a companhias se refere à atividade de alta (ou baixa) competência que supera (ou perde para) seus competidores em um fator competitivo que os clientes valorizam.
Relativa ao Ambiente	Retour e Krohmer (2011)	Competências apresentadas por entidades ou por atores fora do controle direto da empresa (fornecedores, parceiros, clientes, consultores).

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

3 RECORTE CONCEITUAL

Com base no referencial teórico exposto, e tendo em vista o objetivo geral proposto de compreender a relação entre competência em DNS e o desempenho inovativo de DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel, este estudo adota, em primeiro lugar, uma perspectiva multidimensional de competência.

Como apontado por Ruas et al. (2005) e Dias et al. (2012), no ambiente da administração, o tema competência é examinado pelo menos a partir de duas grandes perspectivas resultando na coexistência e sobreposição de múltiplas definições e dimensões.

A dimensão individual da competência, abordada principalmente pela perspectiva da gestão de recursos humanos é conceituada desde características ou estoque de recursos dos indivíduos até a mobilização desses recursos em situações profissionais (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2007). Neste estudo a dimensão individual da competência é abordada a partir das características ou estoque de recursos dos indivíduos (competência potencial) mobilizados em situações profissionais (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2007) pela equipe.

A dimensão coletiva da competência, abordada na literatura principalmente pela perspectiva da gestão de recursos humanos, é conceituada por vezes como a soma das competências individuais, ou ainda como efeitos da cooperação e sinergia ativadas no seio do grupo (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2007) e adicionalmente como competência na prática, competência em ação (ORLIKOWSKI, 2002). Neste estudo a dimensão coletiva da competência é abordada principalmente a partir da perspectiva da competência na prática (competência em ação), constituída pelos membros da empresa por meio das práticas cotidianas das empresas, desenvolvidas pelos indivíduos, como parte dos processos contínuos de estruturação (ORLIKOWSKI, 2002). As competências coletivas incorporam, portanto, uma dimensão individual, pois são realizadas por atores em sua ação cotidiana, e ao mesmo tempo, uma dimensão institucional, pois moldam e são moldadas por normas e estruturas organizacionais.

A dimensão organizacional da competência, abordada na literatura principalmente pela perspectiva de gestão estratégica, é conceituada de forma comparativa, como um saber-fazer distintivo dos concorrentes (MICHAUX, 2011) e que por vezes envolve a soma dos vários níveis da competência (individual, coletivo e organizacional), mas também como facilitadora ou inibidora de competências de segunda ordem (LEONARD-BARTON, 1992; DANNEELS, 2002). O nível organizacional da competência em DNS é proposto neste estudo como sendo restrito às dimensões do contexto organizacional compostas por recursos tangíveis, recursos

do sistema e de procedimentos e recursos culturais e valores (MILLS et al., 2002), ou seja, dimensões que não são próprias dos indivíduos (nível individual) e que transcendem os aspectos de ação coletiva (nível coletivo). O contexto organizacional da competência em DNS é proposto como facilitador ou inibidor de competências de segunda ordem tais como desenvolvimento de produtos e processos (LEONARD-BARTON, 1992; DANNEELS, 2002).

Os estudos descritivos do processo de DNS consideram de forma bastante abrangente as dimensões do DNS tais como, recursos individuais, pessoas, agentes ou atores envolvidos no processo de DNS (JOHNE; STOREY, 1998; JONG; VERMEULEN, 2003; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005); práticas, atividades, rotinas e processos realizados por grupos ou times no processo de DNS (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; RIEDL, LEIMEISTER e KRCMAR, 2011); e contexto organizacional, ambiente corporativo ou estrutura onde ocorre o processo de DNS (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002; JONG; VERMEULEN, 2003; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; FROEHLE; ROTH, 2007; RIEDL, LEIMEISTER e KRCMAR, 2011).

A partir desta visão bastante abrangente das dimensões do processo de DNS, adotada pelos estudos descritivos do processo de DNS, a competência em DNS neste estudo é proposta como um construto holístico e multidimensional composto pela competência na prática (competência em ação) (ORLIKOWSKI, 2002) e pelo contexto organizacional. Nesse sentido, a competência em DNS foi analisada a partir das características ou estoque de recursos da equipe (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2007), das práticas realizadas por atores em sua ação cotidiana (ORLIKOWSKI, 2002) e dos recursos tangíveis, do sistema, de procedimentos e culturais e de valores (MILLS et al., 2002).

O Quadro 13 sumariza a relação entre as dimensões da competência presentes na literatura de competência e as dimensões do processo de DNS da literatura de DNS adotadas neste estudo.

Quadro 13: Competência, antecedentes do desempenho de DNS e competência em DNS

Dimensão da competência	Antecedentes do desempenho de DNS	Dimensão da Competência em DNS
Individual	Características ou estoque de recursos dos indivíduos. Mobilização desses recursos em situações profissionais (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2007).	Competência na Prática
	Recursos individuais, pessoas, agentes ou atores envolvidos no processo de DNS (JOHNE; STOREY, 1998; JONG; VERMEULEN, 2003; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005)	
Coletiva	Soma das competências individuais, ou ainda como efeitos da cooperação e sinergia ativadas no seio do grupo (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2007) e adicionalmente como competência na prática, competência em ação (ORLIKOWSKI, 2002).	
	Práticas, atividades, rotinas e processos realizados por grupos ou times no processo de DNS (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; RIEDL, LEIMEISTER e KRCCMAR, 2011)	
Organizacional	Saber-fazer distintivo dos concorrentes (MICHAUX, 2011) e que por vezes envolve a soma dos vários níveis da competência (individual, coletivo e organizacional), mas também como facilitadora ou inibidora de competências de segunda ordem (LEONARD-BARTON, 1992; DANNEELS, 2002).	Contexto Organizacional
	Contexto organizacional, ambiente corporativo ou estrutura onde ocorre o processo de DNS (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002; JONG; VERMEULEN, 2003; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; FROEHLE; ROTH, 2007; RIEDL, LEIMEISTER e KRCCMAR, 2011).	

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

Neste estudo, o desempenho de DNS, resultado do processo de desenvolvimento de novos serviços (DNS), foi analisado com base na frequência dos diferentes tipos de inovação, particularmente as resultantes do processo de DNS (serviços, processos de produção e processos de entrega) e dos graus de inovação (radical a incremental) apontados na literatura de inovação (SCHUMPETER, 1985; AFUAH, 1998, SUNDBO; GALLOUJ, 1998; TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008) e em linha com o proposto no estudo teórico de DNS de Weerawardena e McColl-Kennedy (2002).

De acordo com Johnson et al. (2000), na literatura de serviços, inovação é referenciada como o resultado do processo de desenvolvimento de novos serviços (DNS). Na literatura de inovação, entretanto, o conceito inovação é mais amplo, além de inovação em produtos e serviços, considera-se também inovação em processos de produção, em processos de entrega, de mercado e organizacional. Adicionalmente a literatura de inovação classifica o grau de inovação que abrange desde inovações radicais até inovações incrementais: i) inovação nova para a empresa e para o mercado; ii) inovação nova para a empresa; iii) mudanças radicais; iv) melhorias incrementais.

Com relação ao desempenho de DNS, neste estudo adotou-se a perspectiva conceitual de inovação que considera a frequência dos diferentes tipos de inovação (serviços, processos de produção, processos de entrega) e graus de inovação (novo para mundo, novo somente para a empresa, grandes mudanças e aperfeiçoamentos) resultantes do processo de DNS.

Como apontado por Menor e Roth (2008) as avaliações dos esforços de DNS são tipicamente baseadas inteiramente em critérios financeiros (receita, lucro ou margem de

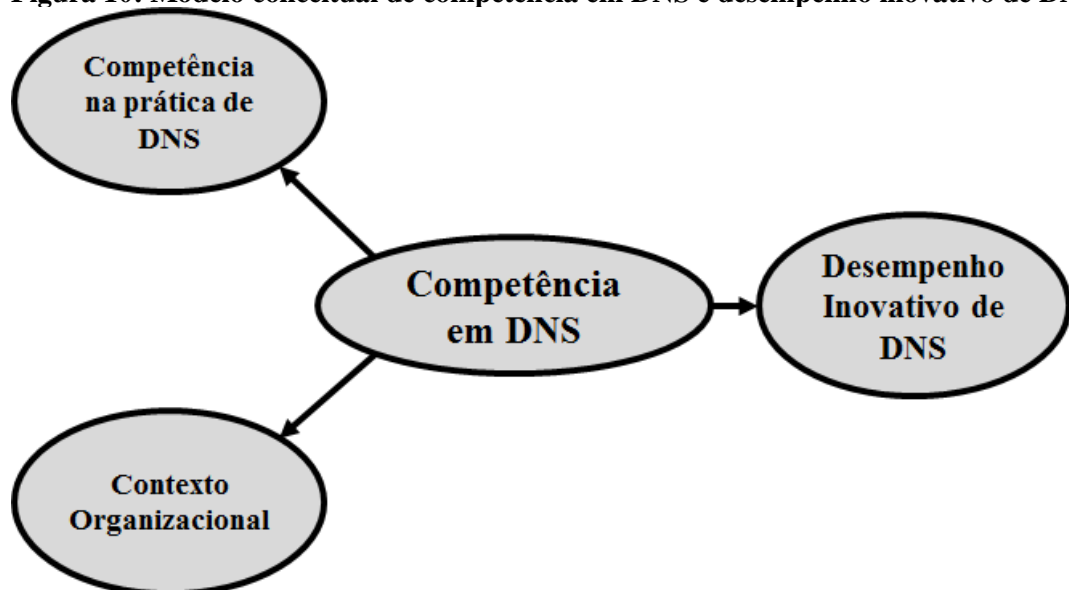
lucro) e não financeiros como participação de mercado, no entanto é crescente o reconhecimento da necessidade de explorar uma gama mais ampla de resultados gerencialmente relevantes de desempenho não financeiros.

É importante ressaltar que este estudo o processo de DNS abrange duas das três visões de processo apontadas por Van de Ven (1992), a primeira “uma lógica que explica uma relação causal entre as variáveis dependentes e independentes” está presente na relação entre competência e DNS e desempenho inovativo de DNS, e a segunda “uma categoria de conceitos ou variáveis que se refere às ações de organizações”, presente na visão abrangente do processo de DNS adotada.

A Figura 10 apresenta o modelo conceitual multidimensional de competência em DNS e desempenho inovativo de DNS proposto neste estudo, composto pelas dimensões competência na prática de DNS (equipe de DNS, fontes de conhecimento para DNS, processo de DNS, uso de tecnologia da informação) e contexto organizacional (cultura de inovação, diretrizes de DNS, recursos para DNS).

Os indicadores propostos com base na literatura de DNS para mensuração das dimensões das três variáveis latentes do modelo conceitual (Figura 10) são descritos no item Metodologia e detalhados no Apêndice.

Figura 10: Modelo conceitual de competência em DNS e desempenho inovativo de DNS



Fonte: elaborado pela autora.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos usados neste estudo, detalhando o método de pesquisa, a população alvo e a amostra de pesquisa, a estratégia de coleta de dados e a estratégia para análise de dados.

4.1 O MÉTODO DE PESQUISA

A questão de pesquisa que se propõe neste estudo é: qual a relação entre competência em DNS e o desempenho inovativo de DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel?

Como apontado por Blaikie (2009) questões do tipo “o que” ou “qual” requerem respostas descritivas, perguntas essas que são direcionadas para descobrir e descrever as características e padrões em algum fenômeno social.

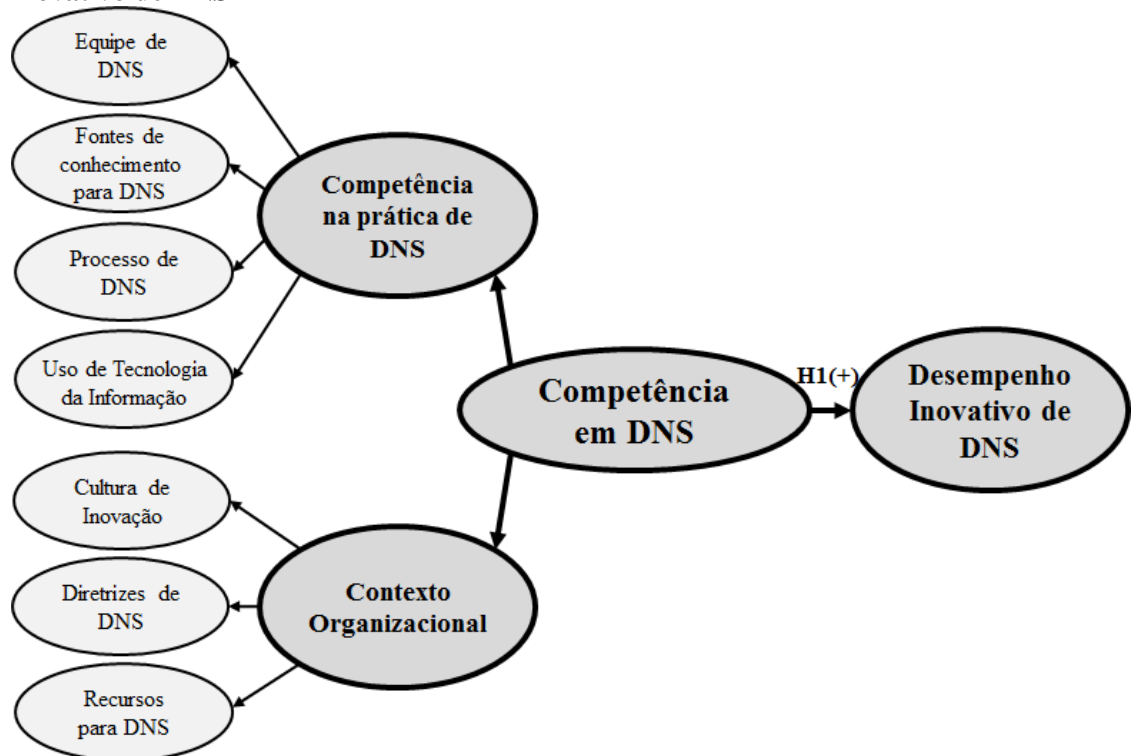
De acordo com Blaikie (2009) a pesquisa descritiva busca apresentar um relato preciso em palavras ou números de um fenômeno, a distribuição de características em uma população, o padrão de relacionamentos em um contexto social, em um determinado momento, ou mudanças nessas características ao longo do tempo.

Para atingir o objetivo deste estudo, portanto, será realizada uma pesquisa do tipo descritiva quantitativa indutiva básica (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Com base no referencial teórico é proposto o modelo estrutural e de mensuração apresentado na Figura 11, que especifica o relacionamento entre as variáveis latentes e o relacionamento entre as variáveis latentes e suas variáveis manifestas (HENSELER et al., 2009). Em primeiro lugar, o construto competência na prática de DNS é proposto como sendo uma variável latente de 2ª ordem composto pelas dimensões equipe de DNS, fontes de conhecimento para DNS, processo de DNS e uso de tecnologia da informação. Em segundo lugar, o construto contexto organizacional é proposto também como uma variável latente de 2ª ordem, composto pelas dimensões cultura de inovação, diretrizes de inovação e recursos para DNS. Em terceiro lugar, o construto competência em DNS é proposto como uma variável latente de 3ª ordem composta pelas variáveis latentes de 2ª ordem competência na prática de DNS e contexto organizacional. Em quarto lugar, o construto desempenho inovativo de DNS é proposto como sendo uma variável latente de 1ª ordem mensurada pela frequência dos indicadores de tipos e graus de inovação, resultantes do processo de DNS. E por fim, é apresentada a hipótese 1 (H1+), que propõe uma relação positiva entre os

construtos competência em DNS e desempenho inovativo de DNS, ou seja, quanto maior a competência em DNS, maior o desempenho inovativo de DNS.

Figura 11: Modelo estrutural e de mensuração de competência em DNS e desempenho inovativo de DNS



Fonte: elaborado pela autora.

4.2 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA DE PESQUISA

Para este estudo foi definida como população alvo os gestores envolvidos no processo de DNS de 399 empresas atuantes no setor de SVA no segmento de telefonia móvel no Brasil, listadas por tipo de atividade no Guia de Serviços de Valor Adicionado para Dispositivos Móveis 2012 (TELETIME, 2012). Como apresentado no Quadro 14, dentre os dezenove tipos atividades de SVA relacionadas no Guia de Serviços de Valor Adicionado para Dispositivos Móveis 2012, foram selecionados onze tipos de atividades de SVA que agregam 399 empresas, e cujo esforço de desenvolvimento de novos serviços de SVA representa a principal atividade da empresa e se dá de forma constante. Vale a pena ressaltar que grande parte das empresas listadas no referido guia atuam em mais de um tipo de atividade, e por esse motivo a soma das empresas por tipo de atividade é superior ao total de empresas distintas listadas no guia (Quadro 14).

Quadro 14: Atividades de SVA selecionadas como população alvo

Atividade	Quantidade de empresas
Agregador de conteúdo	100
Desenvolvedor	222
Integrador	100
Operadora de telefonia fixa / móvel	23
Plataformas de mobile advertising (fornecedor)	57
Plataformas de games, ringtones e ringback tones (fornecedor)	37
Plataformas de SMS e MMS (fornecedor)	65
Plataformas de TV móvel (fornecedor)	24
Plataformas WAP (fornecedor)	49
Portal mobile	51
Provedor de conteúdo	97

Fonte: elaborado pela autora a partir do Guia de Serviços de Valor Adicionado para Dispositivos Móveis 2012.

Como apontado por Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), tendo em vista que raramente os dados de toda a população são coletados, o pesquisador é obrigado a fazer inferências a partir de uma amostra. Ainda de acordo com os referidos autores para interpretar inferências o pesquisador deve especificar níveis de erro estatístico aceitáveis, jogando com o equilíbrio entre o nível de erro Tipo I, também conhecido como alfa (α) que é a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando a mesma é verdadeira e o poder ou $1 - \beta$ que é a probabilidade de rejeitar corretamente a hipótese nula quando esta deve ser rejeitada. Os autores relatam que o poder é determinado por três fatores, as saber, tamanho do efeito, alfa (α) e o tamanho da amostra e, que ao planejar a pesquisa o pesquisador deve estimar o tamanho do efeito e então selecionar o tamanho da amostra e de alfa (α) para atingir o nível de poder desejado.

O tamanho da amostra foi estimado *a priori* em oitenta e cinco casos utilizando o software G*Power 3.1.9 (FAUL; ERDFELDER; BUCHNER; LANG, 2009), desenvolvido para análise do poder estatístico. Para a definição da amostra foram definidos o efeito médio a ser detectado de 0,15, alfa (α) de 0,05 e poder ($1 - \beta$) de 0,8, significância para um número máximo de quatro preditores (dimensões).

4.3 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Conforme relatado por Sekaran e Bougie (2010), dados podem ser coletados de várias formas incluindo entrevistas, questionários, observações e técnicas motivacionais, e que a escolha do método de coleta de dados depende dos recursos disponíveis, do grau de precisão requerido, da expertise do pesquisador, do período de tempo do estudo e outros custos e recursos associados com a disponibilidade para a coleta de dados.

De acordo Sekaran e Bougie (2010) a unidade de análise, nível de agregação dos dados coletados, é determinada pela questão de pesquisa. Neste estudo, a relação entre competência em DNS e desempenho inovativo de DNS das organizações foi analisado a partir das dimensões da competência de DNS (competência na prática e contexto organizacional) e do desempenho inovativo de DNS no nível do programa de DNS, delimitado como o portfólio de inovações em DNS introduzidas nos últimos três anos. Nível de análise este, mais adequado a uma visão abrangente da gestão de DNS e que captura as dimensões da competência em DNS (MENOR; ROTH, 2008).

Vale a pena ressaltar que conforme apontado por Johnson et al. (2000), embora a maior parte da pesquisa em DNS foque no projeto único de DNS, negligenciando a gestão de um portfólio de projetos de DNS ou do programa de DNS o processo de desenvolvimento de novos serviços é um esforço contínuo.

De acordo com Sekaran e Bougie (2010) assim como o problema de pesquisa determina a unidade de análise, a unidade de análise determina a natureza da informação coletada, pois diferentes unidades de análise possuem diferentes características.

Com base no referencial teórico de DNS e de competência, foram identificadas onze variáveis e seus respectivos indicadores (Figura 11), sendo oito variáveis de 1ª ordem (equipe de DNS, fontes de conhecimento para DNS, processo de DNS, uso de tecnologia da informação, cultura de inovação, diretrizes de inovação, recursos para DNS, desempenho inovativo de DNS) mensuradas por um total setenta e oito indicadores, duas variáveis de 2ª ordem (competência na prática de DNS, contexto organizacional) e a variável de 3ª ordem competência em DNS.

Os Quadros 15, 16 e 17 apresentam os indicadores identificados no referencial teórico de DNS e de competência utilizados para a mensuração das oito variáveis latentes de 1ª ordem identificados com base no referencial teórico.

Quadro 15: Indicadores da variável competência em DNS

Fator	Indicadores	Autores
Equipe de DNS	Conhecimento de DNS.	Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Storey e Hughes (2011).
	Conhecimento sobre tecnologia da informação.	Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007); Menor e Roth (2008).
	Experiência em DNS.	Johne e Storey (1998); Orlikowski (2002); Storey e Hughes (2011).
	Experiência em diferentes áreas de trabalho.	Jong e Vermeulen (2003).
	Habilidade em DNS.	Johne e Storey (1998); Storey e Hughes (2011); Kuester, Schuhmacher, Gast e Worgul (2013).
	Habilidade em trabalhar em times multifuncionais.	Froehle e Roth (2007).
	Habilidade na solução de problemas.	Jong e Vermeulen (2003).
	Motivação.	Orlikowski (2002); Stevens e Dimitriadis (2005).
	Time de DNS multifuncional.	Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007); Menor e Roth (2008); Kuester, Schuhmacher, Gast e Worgul (2013).
	Fontes de conhecimento para DNS	Clientes.
Fornecedores e parceiros.		Weerawardena e McColl-Kennedy (2002); Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005); Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005); Froehle e Roth (2007).
Concorrentes.		Johne e Storey (1998); Weerawardena e McColl-Kennedy (2002); Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
Consultores.		Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
Universidades e institutos de pesquisa.		Weerawardena e McColl-Kennedy (2002); Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005).
Feiras e conferências.		Jong e Vermeulen (2003).
Empregados.		Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005); Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005); Froehle e Roth (2007); Menor e Roth (2008).
Processo de DNS	Processo de DNS estruturado em estágios.	Johne e Storey (1998); Menor e Roth (2008).
	Processo de DNS formalizado.	Johne e Storey (1998); Stevens e Dimitriadis (2005); Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005); Menor e Roth (2008).
	Geração e seleção de ideias.	Johnson et al. (2000); Jong e Vermeulen (2003); Froehle e Roth (2007).
	Desenvolvimento e teste do conceito.	Johnson et al. (2000); Froehle e Roth (2007).
	Análise da viabilidade financeira.	Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Jong e Vermeulen (2003); Froehle e Roth (2007); Menor e Roth (2008).
	Aprovação do projeto.	Johnson et al. (2000); Froehle e Roth (2007).
	Desenho do serviço (processo de entrega do serviço).	Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
	Elaboração do programa de lançamento.	Johnson et al. (2000); Froehle e Roth (2007).
	Elaboração do programa promocional.	Froehle e Roth (2007).
	Venda da ideia do serviço para o pessoal envolvido na venda e entrega do serviço.	Johne e Storey (1998); Froehle e Roth (2007).
	Treinamento do pessoal envolvido na venda e entrega do serviço.	Johne e Storey (1998); Weerawardena e McColl-Kennedy (2002); Jong e Vermeulen (2003); Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005); Froehle e Roth (2007).
	Teste (interno) do serviço.	Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Jong e Vermeulen (2003).
	Teste de mercado (piloto).	Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
	Lançamento.	Johnson et al. (2000); Jong e Vermeulen (2003); Froehle e Roth (2007); Kuester, Schuhmacher, Gast, Worgul (2013).
	Lançamento do programa promocional.	Johne e Storey (1998); Froehle e Roth (2007).
	Treinar clientes sobre como usar o novo serviço.	Johne e Storey (1998); Froehle e Roth (2007).
	Avaliação pós-lançamento.	Johne e Storey (1998); Froehle e Roth (2007); Johnson et al. (2000).
Uso de Tecnologia da Informação	Uso de ferramentas para seleção de ideias.	Jong e Vermeulen (2003).
	Uso de ferramentas para design do serviço.	Johnson et al. (2000).
	Uso de ferramentas para prototipagem do serviço.	Froehle e Roth (2007).
	Uso de Tecnologia da Informação para identificar as necessidades dos clientes.	Menor e Roth (2008).
	Uso de Tecnologia da Informação para extração e análise de bases de dados.	Stevens e Dimitriadis (2005).
	Uso de Tecnologia da Informação para coordenação das atividades do DNS.	Menor e Roth (2008).
	Uso de Tecnologia da Informação para compartilhar informação (comunicação).	Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007); Menor e Roth (2008).

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

Quadro 16: Indicadores da variável contexto organizacional

Fator	Indicadores	Autores
Diretrizes de DNS	DNS interno.	Weerawardena e McColl-Kennedy (2002); Stevens e Dimitriadis (2005); Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005).
	Objetivos de DNS definidos.	Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Froehle e Roth (2007).
	Objetivos de DNS claros.	Johne e Storey (1998).
	Objetivos estratégicos de DNS comunicados.	Froehle e Roth (2007).
	Estratégia de DNS definida.	Johnson et al. (2000); Menor e Roth (2008); Storey e Hughes (2011).
	Estratégia de DNS alinhada com a estratégia do negócio.	Jong e Vermeulen (2003); Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005); Menor e Roth (2008).
	Estratégia de DNS alinhada com o portfólio de serviços existente.	Johne e Storey (1998); Froehle e Roth (2007).
Cultura de inovação.	Cultura de inovação.	Johne e Storey (1998); Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Johnson et al. (2000); Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007); Storey e Hughes (2011), Kuester, Schuhmacher, Gast e Worgul (2013).
	Tolerância com a falha.	Johne e Storey (1998).
	Propensão à assunção de riscos.	Weerawardena e McColl-Kennedy (2002); Storey e Hughes (2011).
	Comprometimento com autonomia.	Johne e Storey (1998); Jong e Vermeulen (2003).
	Compartilhamento de informações (comunicação).	Johne e Storey (1998); Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
	Comprometimento com trabalho em equipe (cooperação).	Johne e Storey (1998); Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005).
	Recursos para DNS	Infraestrutura física para os esforços de DNS.
Disponibilidade de Tecnologia da Informação.		Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
Sponsor de projeto.		Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
Estrutura de cargos que suporte o DNS.		Johne e Storey (1998); Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Jong e Vermeulen (2003); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
Treinamento voltados para DNS.		Johne e Storey (1998); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
Sistemas de recompensa voltados para DNS.		Johne e Storey (1998); Stevens e Dimitriadis (2005); Froehle e Roth (2007).
Motivação do pessoal para apoiar o DNS.		Froehle e Roth (2007).

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

Quadro 17: Indicadores da variável desempenho inovativo de DNS

Fator	Indicadores	Autores
Tipo de Inovação	Inovação no serviço.	Schumpeter (1997); Afuah (1998); Sundbo e Gallouj (1998); Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Tidd et al. (2008).
	Inovação no processo de produção de serviços.	Schumpeter (1997); Afuah (1998); Sundbo e Gallouj (1998); Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Tidd et al. (2008).
	Inovação no processo de entrega de serviços.	Schumpeter (1997); Afuah (1998); Sundbo e Gallouj (1998); Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Tidd et al. (2008).
	Inovação de mercado.	Schumpeter (1997); Sundbo e Gallouj (1998); Tidd et al. (2008).
	Inovação organizacional.	Afuah (1998); Sundbo e Gallouj (1998); Tidd et al. (2008).
Grau de Inovação	Serviços novos para empresa e para o mercado.	Afuah (1998); Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Tidd et al. (2008)
	Serviços novos somente para a empresa.	Afuah (1998); Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Tidd et al. (2008)
	Extensões de serviços.	Afuah (1998); Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Tidd et al. (2008)
	Aperfeiçoamentos de serviços.	Afuah (1998); Johne e Storey (1998); Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002); Tidd et al. (2008)

Fonte: elaborado pela autora a partir dos autores citados.

Foram utilizadas para mensuração desses indicadores escalas Likert de cinco pontos: i) frequência (1 - nunca, 2 - raramente, 3 - às vezes, 4 - frequentemente, 5 - sempre); ii) nível de concordância (1 - discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 - nem concordo, nem discordo, 4 - concordo parcialmente, 5 - concordo totalmente); iii) e nível de intensidade (1 - nenhum (a), 2 - pouco (a), 3 - moderado (a), 4 - bastante, 5 - muito (a)).

Adicionalmente foram incluídos no instrumento de pesquisa três itens para caracterização das empresas e três itens para a caracterização dos respondentes.

Como apontado por Netemeyer et. al (2003), a revisão do instrumento de pesquisa por especialistas e indivíduos de populações relevantes é uma forma útil de aumentar a precisão e abrangência da definição do construto. No mesmo sentido Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) propõem que antes da aplicação instrumentos de pesquisa devem ser submetidos à especialistas para avaliação da validade do raciocínio teórico.

Entretanto, de acordo Maurer, Alexander, Callahan, Bailey e Dambrot (1991), estudos usando juízes especialistas requerem menos observações para atingir o mesmo (ou mais alto) nível de confiança do que estudos que empregam juízes não especialistas. Os referidos autores recomendam o uso de cinco a dezoito juízes especialistas para atingir níveis tradicionalmente aceitáveis de generalização.

O instrumento de pesquisa desse estudo foi submetido à revisão de seis especialistas para avaliação da validade de conteúdo, itens consistentes com o domínio teórico e da validade semântica, sentido das palavras e da interpretação das sentenças e dos enunciados, conforme apresentado no Quadro 18 e formulários de avaliação do instrumento de Pesquisa apresentados no Apêndice.

Quadro 18: Especialistas

Especialista	Instituição de Ensino
Prof.^a Dr.^a Anita Kon	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Prof.^a Dr.^a Dimaria Silva e Meirelles	Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido	Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Gilberto Perez	Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. José Carlos Thomaz	Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Marcos Antônio Franklin	Universidade Presbiteriana Mackenzie

Fonte: elaborado pela autora.

Tendo em vista o objetivo deste estudo, o tamanho e a dispersão geográfica da população selecionada e o período de tempo disponível para a realização do estudo, os dados primários foram coletados de forma transversal (*cross-sectional*) por meio de questionários na forma de formulários eletrônicos (SEKARAN; BOUGIE, 2010). O instrumento de pesquisa na forma eletrônica foi elaborado utilizando a ferramenta para coleta eletrônica de dados Survey Monkey.

Para obter a participação dos gestores envolvidos no processo de DNS foram enviados de um a quatro e-mails para cada um dos respondentes (convite, lembrete do convite, aviso do prazo máximo de participação e solicitação para completar repostas faltantes). Vale a pena ressaltar que tendo em vista o grande número de e-mails retornados e a necessidade de atender o tamanho ideal de amostra (85 respostas completas), ou seja, repostas de mais de 21% da população alvo, foram realizados adicionalmente contatos telefônicos como forma de obter o e-mail correto e incentivar ainda mais a participação.

4.4 ESTRATÉGIA PARA ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados por meio da técnica de modelagem de equação estrutural baseada em variância de estimação via *partial least squares* (PLS) utilizando a ferramenta SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005).

De acordo com Henseler et al. (2009), a técnica de modelagem de equação estrutural de estimação via *partial least squares* (PLS) é formalmente definida por dois conjuntos de equações lineares, o modelo externo que especifica o relacionamento entre as variáveis latentes e suas variáveis manifestas e o modelo interno que especifica o relacionamento entre as variáveis latentes.

Em primeiro lugar, os dados obtidos foram preparados para a análise, pois conforme apontado relatado por Hair Jr., Babin, Money e Samouel (2005) após a coleta e antes da análise dos dados, para se certificar da validade dos dados, o pesquisador deve examiná-los por meio do processo de preparação dos dados que engloba as etapas de verificação da falta

de dados (*missing values*), codificação dos dados, transformação dos dados e entrada de dados na ferramenta de análise.

Em seguida, o modelo externo, que especifica o relacionamento entre as variáveis latentes e suas variáveis manifestas, foi avaliado conforme proposto por Henseler et al. (2009) quanto a confiabilidade por meio da avaliação da consistência interna (Alpha de Cronbach), da confiabilidade composta, e das validades convergente (*average variance extracted* - AVE) e discriminante (critério de Fornell-Lacker e *cross loadings*) para modelos reflexivos. Nos modelos formativos somente a validade é avaliada, em um primeiro momento quanto ao raciocínio teórico e por meio da opinião de especialistas, e em um segundo momento, no nível do construto quanto à validade nomológica e a validade externa, e no nível do indicador são avaliadas as significâncias das cargas dos indicadores estimados (*bootstrapping*) e a multicolinearidade (VIF).

E por fim, como proposto por Henseler et al. (2009), o modelo estrutural (interno), que especifica o relacionamento entre as variáveis latentes, foi avaliado quanto ao coeficiente de determinação, coeficiente de caminho (*path*), tamanho do efeito e da relevância preditiva.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados relativos à construção e limpeza dos dados, caracterização da amostra, análise do modelo de mensuração (validade e confiabilidade dos construtos) e análise do modelo estrutural.

5.1 CONSTRUÇÃO E LIMPEZA DE DADOS

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), na etapa de identificação da falta de dados, primeira etapa do processo de preparação dos dados, o pesquisador deve avaliar a extensão dos dados faltantes, para decidir se elimina os respondentes/questões e se a falha é sistemática ou aleatória para decidir se elimina ou estima os valores faltantes. Vale a pena ressaltar que de acordo com os autores somente dados metricamente mensurados podem ser estimados.

Em primeiro lugar, do total de cento e quarenta e cinco casos analisados, quarenta e um casos foram excluídos pela falta do dado papel da empresa na cadeia de valor de setor de Serviços de Valor Agregado, um caso foi excluído pela falta do dado cargo/função do respondente, dado este imprescindível para a avaliação da aderência dos respondentes ao perfil da população alvo definido para este estudo. Adicionalmente foram excluídos quatro casos com grande número de respostas faltantes (67% a 94%).

Em seguida, dos dez casos identificados com dados metricamente mensurados faltantes foram complementadas com as médias em números inteiros das respostas dos demais respondentes para a mesma questão, e as respostas não metricamente mensurados tais como número de empregados, tempo de existência da empresa e cargo, tempo de atuação e escolaridade foram mantidos em branco.

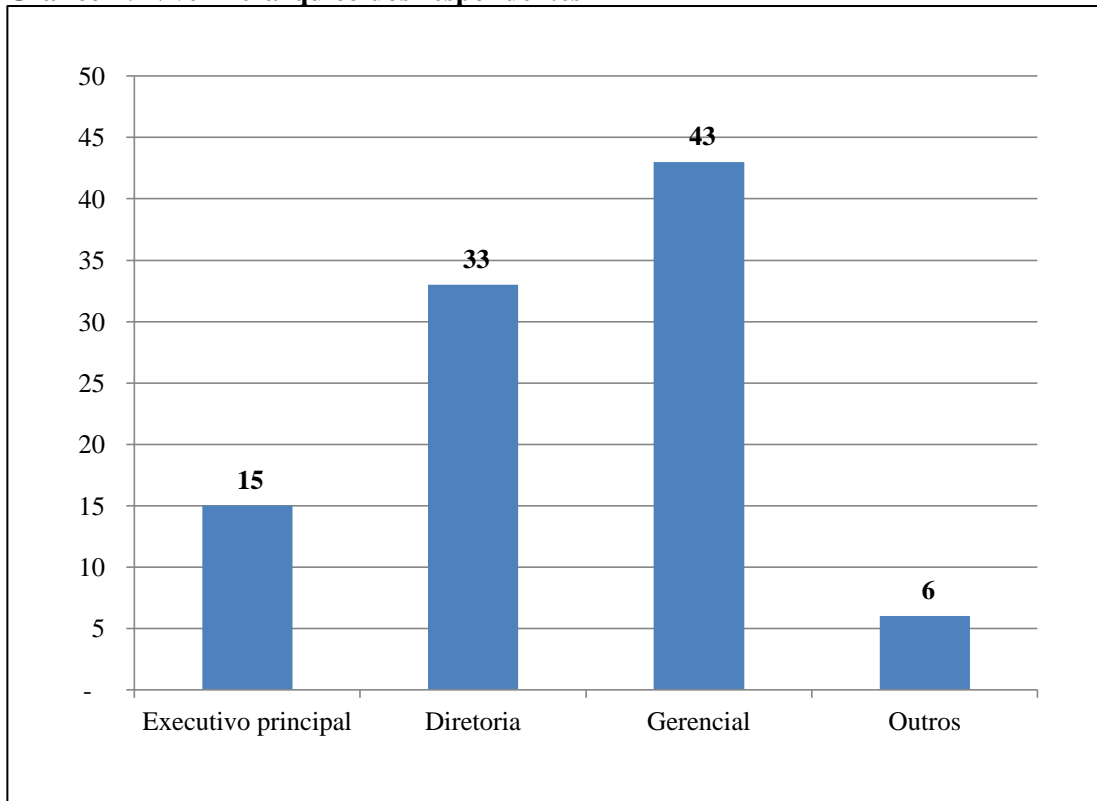
Por fim, os noventa e nove casos restantes foram analisados para identificação de casos atípicos. Deste total, dois casos foram excluídos, sendo um caso devido a 99% das respostas serem a alternativa quatro, e um caso devido a 76% das respostas serem as alternativas cinco e nenhuma das respostas serem alternativas um ou dois, resultando em uma amostra de noventa e sete casos completos.

Considerando que a população alvo é composta por 399 empresas, a taxa de retorno com base somente nos casos não descartados foi de 24% (97 casos).

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os dados de caracterização dos respondentes evidenciaram quanto ao nível hierárquico, que grande parte dos respondentes ocupa cargos de nível gerencial (44,3%), diretoria (34,0%) e como executivo principal da organização (15,5%) (Gráfico 1).

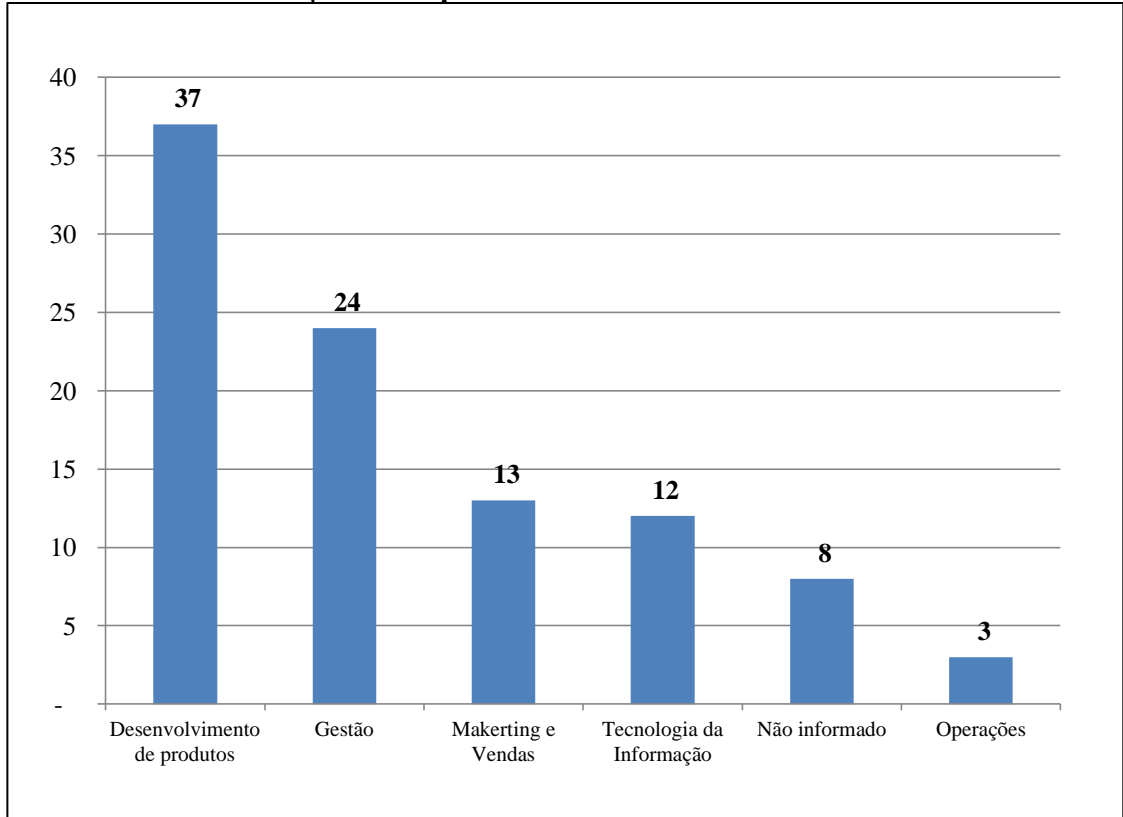
Gráfico 1: Nível hierárquico dos respondentes



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Com relação à área de atuação os dados evidenciaram que a maior parte dos respondentes atua na área de Desenvolvimento de Produtos (38,1%), na área de Gestão (24,7%), na área de Marketing e Vendas (13,4%) e na área de Tecnologia da informação (12,4%) (Gráfico 2).

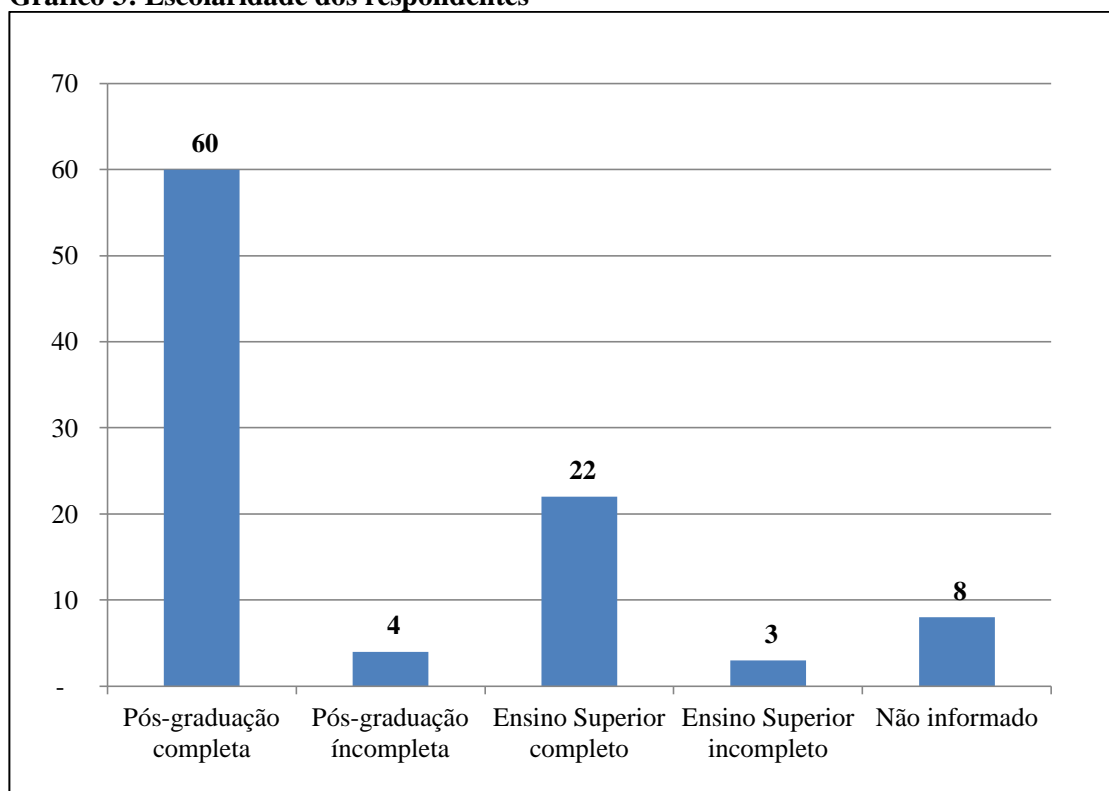
Gráfico 2: Área de atuação dos respondentes



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Com base nos dados coletados também é possível identificar que a grande maioria dos respondentes possui nível de escolaridade pós-graduação completa (61,9%) e ensino superior completo (22,7%) (Gráfico 3).

Gráfico 3: Escolaridade dos respondentes



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Vale a pena destacar que com base nos dados é possível identificar que os respondentes atuam na empresa em média há 6,3 anos (Quadro 19), estando, portanto aptos para responder questões relativas ao portfólio de inovações em DNS introduzidas nos últimos três anos.

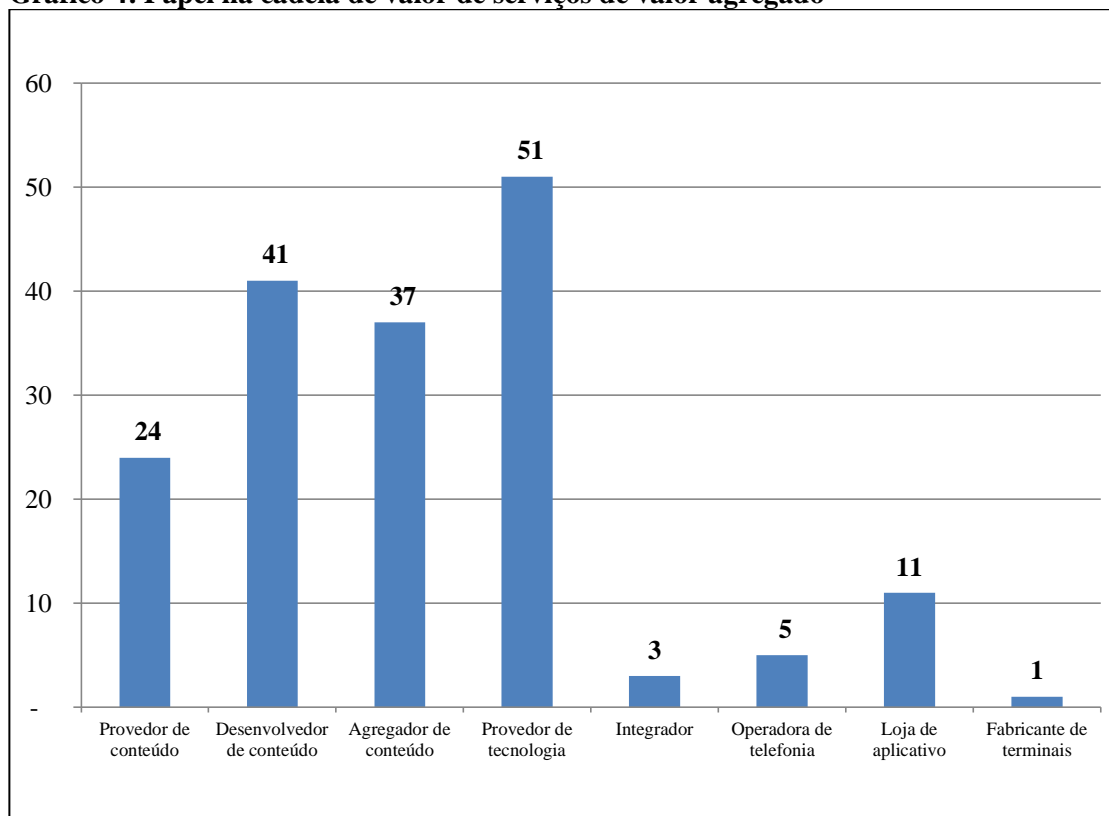
Quadro 19: Tempo de atuação dos respondentes na empresa

Tempo de atuação		
N	Válidos	88
	Faltantes	9
Média		6,3
Mediana		6
Moda		4,0

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Os dados de caracterização das empresas representadas na amostra evidenciam que a maior parte das empresas desempenha na cadeia de valor de serviços de valor agregado (SVA), o papel de provedores de tecnologia (52,6%), desenvolvedor de conteúdo (42,3%) e agregadores de conteúdo (38,1%) (Gráfico 4). Vale a pena ressaltar que 40,2% das empresas da amostra desempenham mais de um papel na cadeia de valor de serviços de valor agregado.

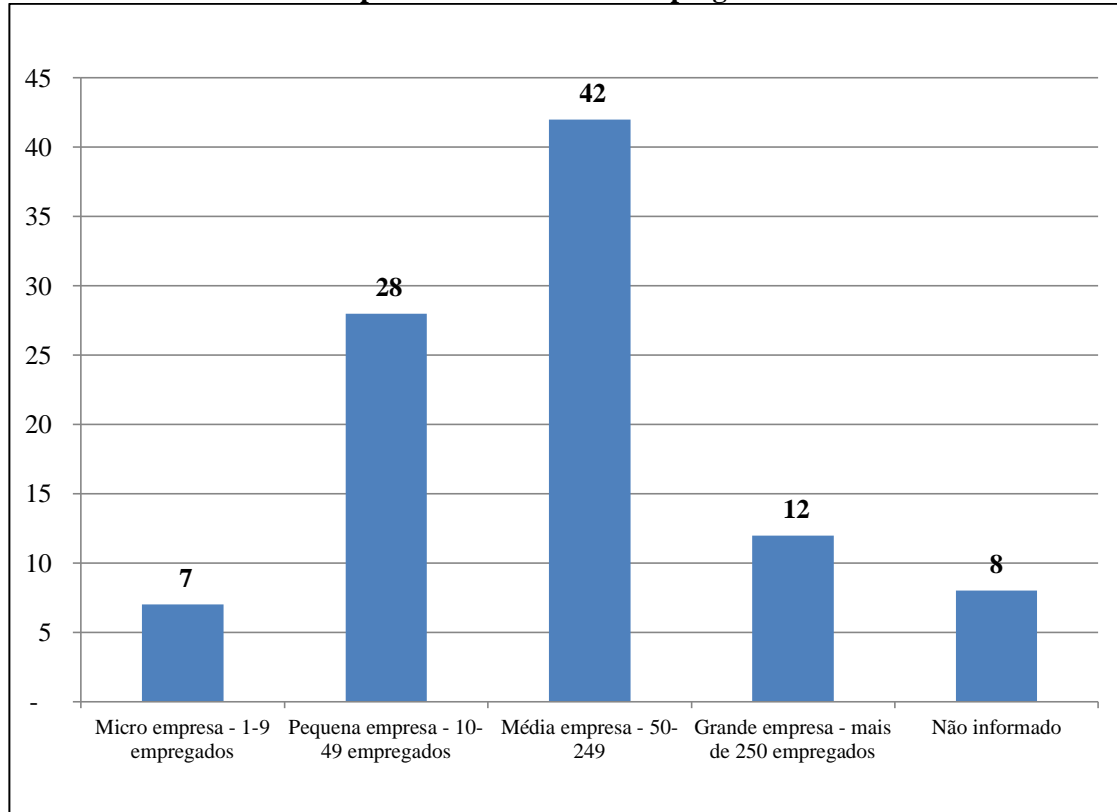
Gráfico 4: Papel na cadeia de valor de serviços de valor agregado



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

De acordo com a classificação das empresas por número de empregados proposta por Schmiemann (2008), as empresas representadas na amostra são em sua grande maioria de médio (43,3% - 50 a 249 empregados) e pequeno porte (28,9% - 10 a 49 empregados).

Gráfico 5: Tamanho das empresas em número de empregados



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Com relação ao tempo de existência das empresas, é possível identificar com base nos dados que as empresas analisadas possuem em média 9,5 anos de existência (Quadro 20).

Quadro 20: Tempo de existência da empresa

Tempo de existência		
N	Válidos	89
	Faltantes	8
Média		9,5
Mediana		8
Moda		8,0

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

5.3 ANÁLISE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

De acordo com Hair Jr. et al. (2005), antes de usar os escores de um conceito para análise o pesquisador deve garantir que as variáveis selecionadas mensuram o conceito de maneira precisa (validade) e coerente (confiabilidade) reduzindo assim o erro de mensuração.

Conforme relatado por Hair Jr. et al. (2011), assim como em qualquer técnica multivariada, a PLS-SEM (*Partial Least Squares - Structural Equation Model*) requer completa avaliação, descrita pelos autores como sendo um processo de dois passos que envolve avaliações separadas do modelo de mensuração e do modelo estrutural. O primeiro passo para avaliar o modelo de equação estrutural descrito por Hair Jr. et al. (2011) é a mensuração dos indicadores de confiabilidade, validade convergente e validade discriminante para modelos reflexivos.

Vale a pena ressaltar que o modelo de mensuração é proposto como sendo reflexivo, ou seja, os indicadores são propostos como manifestações dos constructos (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003).

5.3.1 Validade Convergente

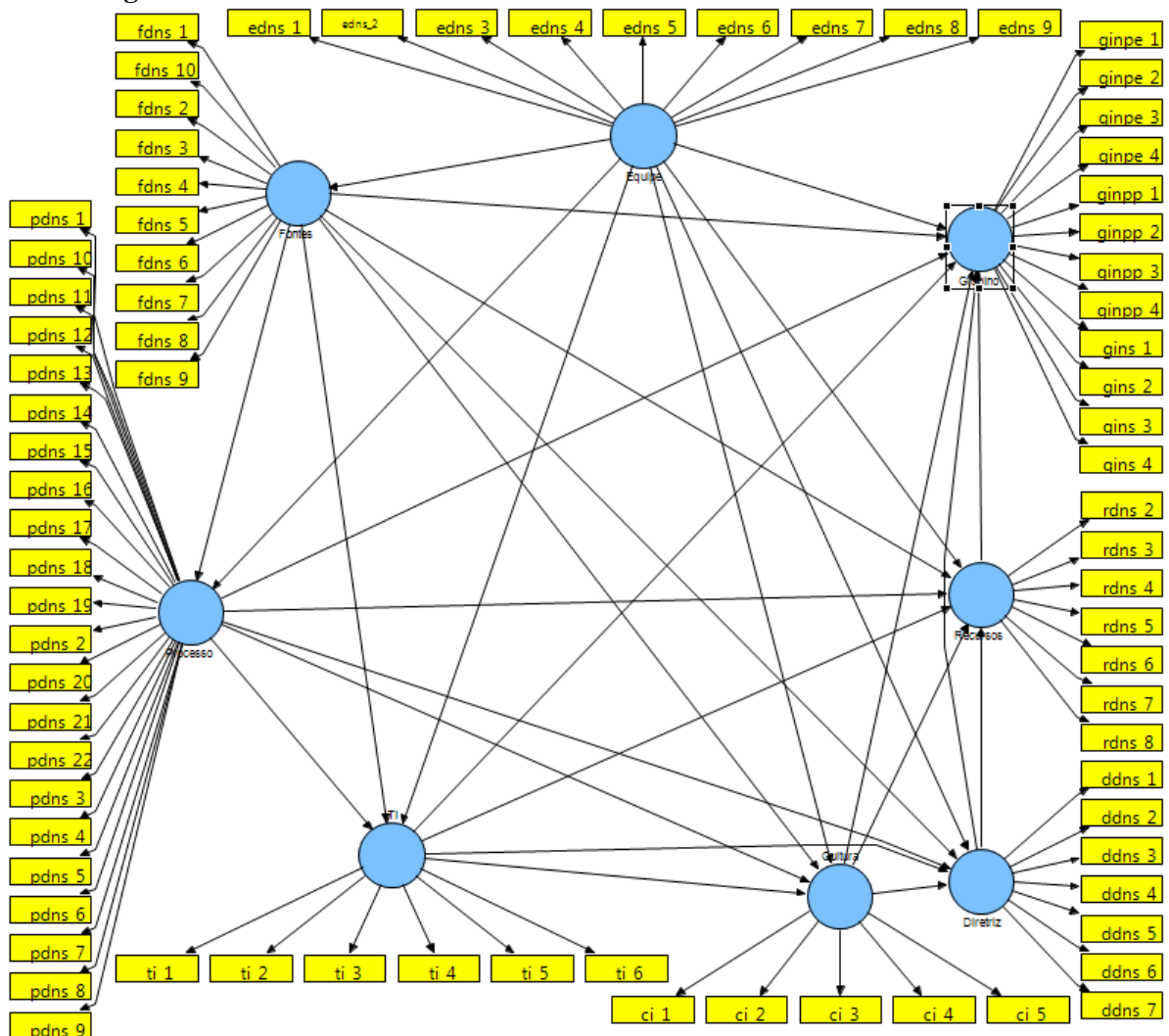
De acordo com Bido, Souza, Silva e Godoy (2012) quando o pesquisador cria itens específicos para mensurar cada constructo e não há dúvidas sobre a dimensionalidade, a AFC (Análise Fatorial Confirmatória) é mais recomendável para avaliar a adequação do modelo de mensuração (peso na teoria), desse modo o método utilizado para a análise dos dados define o peso a ser atribuído aos dados e à teoria.

Para essa análise os dados tratados no Excel na etapa anterior da análise foram salvos no formato .csv (*comma separated value*) e importados no software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005), sendo necessária após a importação a definição do separador (*semicolon*), ajuste do *missing values* (-1,0) e exclusão de linhas sem valores detectadas pelo software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005) como não contendo valores.

A avaliação do modelo de mensuração foi realizada por meio de uma análise fatorial confirmatória com todas as variáveis latentes conectadas umas às outras, e o modelo foi estimado com o esquema de ponderação *Fator Weighting Scheme* (cada seta é estimada como uma correlação entre as variáveis latentes).

O modelo 1, apresentado na Figura 12, foi gerado no software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE; WENDE;; WILL, 2005) utilizando as oito variáveis latentes de 1ª ordem e os respectivos 78 indicadores identificados no referencial teórico para as análises de validade e confiabilidade.

Figura 12: Modelo 1



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Com base no Modelo 1, foram realizadas análises simultaneamente das cargas cruzadas e da variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) para cada uma das variáveis latentes e, após quatro rodadas de análise foram removidos 20 itens de mensuração (Quadro 21), permanecendo um total de cinquenta e oito itens que conforme apresentado no Quadro 23, possuem maior carga nas respectivas variáveis latentes e significância ($p < 0,05$) estimada no software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005) por meio de *bootstrap* com 105 casos e 1000 repetições.

Quadro 21: Itens removidos da escala

Dimensão	Itens removidos da escala na análise	Média	Mediana	Desvio padrão
Equipe de DNS	O desenvolvimento de novos serviços é realizado por membros de diferentes áreas.	4,1	4	0,79
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui conhecimentos sobre o processo de desenvolvimento de novos serviços.	4,0	4	0,68
Fontes de conhecimento para DNS	Clientes são fonte de conhecimento.	4,2	4	0,76
	Fornecedores são fonte de conhecimento.	3,4	3	0,88
	Empregados são fonte de conhecimento.	3,9	4	0,80
Processo de DNS	O processo de desenvolvimento de novos serviços é estruturado em	3,6	4	0,95
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços utiliza ferramentas para seleção de ideias de novos serviços.	2,9	3	1,13
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços utiliza ferramentas para desenvolvimento do conceito (design) de novos serviços.	3,6	4	1,24
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de análise da viabilidade financeira dos novos serviços.	4,0	4	0,94
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de aprovação do projeto de novos serviços.	4,4	4	0,71
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de desenho do processo de operação de novos serviços.	3,9	4	0,87
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de análise da viabilidade de operação de novos serviços.	3,9	4	0,82
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de lançamento dos novos serviços.	3,8	4	0,92
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de avaliação pós-lançamento de novos serviços.	3,9	4	0,85
	Cultura de	A empresa tem tolerância à falha.	3,7	4
Diretrizes de DNS	A empresa onde trabalho desenvolve novos serviços internamente.	4,1	4	0,78
	A empresa onde trabalho desenvolve novos serviços externamente (por meio da contratação de serviços externos).	2,6	3	0,89
Recursos para DNS	A empresa provê treinamento para os empregados envolvidos no processo de desenvolvimento de novos serviços.	3,2	3	1,02
Desempenho Inovativo de DNS	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde	3,4	3	1,04
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu serviços novos somente para a empresa onde trabalho.	3,2	3	1,06

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Quadro 22: Itens mantidos na escala

Variável Latente de 1ª ordem	Indicador	Média	Mediana	Desvio padrão
1 - Equipe de DNS	A equipe de desenvolvimento de novos serviços está motivada.	3,9	4	0,67
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui conhecimentos sobre Tecnologia da Informação.	4,2	4	0,78
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui experiência no desenvolvimento de novos serviços.	4,1	4	0,89
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui experiência em diferentes áreas de trabalho.	3,7	4	0,80
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui habilidade para desenvolvimento de novos serviços.	3,9	4	0,70
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui habilidade em trabalhar em equipes multifuncionais.	3,9	4	0,65
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui habilidade na solução de problemas.	4,1	4	0,81
2 - Fontes de conhecimento para DNS	Parceiros são fonte de conhecimento.	3,5	4	0,89
	Concorrentes são fonte de conhecimento.	3,5	4	0,86
	Consultores são fonte de conhecimento.	2,4	2	1,07
	Universidades são fonte de conhecimento.	1,8	2	0,90
	Institutos de pesquisa são fonte de conhecimento.	2,0	2	1,00
	Feiras são fonte de conhecimento.	2,5	2	1,05
	Conferências são fonte de conhecimento.	2,7	3	0,98
3 - Processo de DNS	Na empresa o processo de desenvolvimento de novos serviços é formalizado (documentado).	3,3	3	1,04
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de geração e seleção de ideias de novos serviços.	3,7	4	0,86
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de desenvolvimento e teste do conceito de novos serviços.	3,4	3	0,96
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de planejamento do lançamento de novos serviços.	3,6	4	1,00
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de elaboração do programa promocional (divulgação) de novos serviços.	3,1	3	1,28
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de treinamento do pessoal envolvido na venda dos novos serviços.	3,1	3	1,20
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de treinamento do pessoal envolvido na entrega dos novos serviços (front office).	3,3	3	1,05
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de obtenção do comprometimento do pessoal envolvido na venda dos novos serviços.	3,2	3	1,06
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de obtenção do comprometimento do pessoal envolvido na entrega dos novos serviços (front office).	3,3	3	1,06
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de teste interno dos novos serviços.	3,9	4	0,90
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de teste de mercado (piloto) dos novos serviços.	3,3	3	1,03
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de lançamento do programa promocional (divulgação) de novos serviços.	3,3	3	1,05
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de treinamento dos clientes sobre como usar os novos serviços.	3,0	3	1,30

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Quadro 23 (cont.): Itens mantidos na escala

Variável Latente de 1ª ordem	Indicador	Média	Mediana	Desvio padrão
4 - Uso de Tecnologia da Informação	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para prototipagem de novos serviços.	3,5	4	1,07
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para identificar as necessidades dos clientes.	3,5	4	1,07
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para extração e análise de bases de dados.	4,0	4	0,98
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para coordenação das atividades de desenvolvimento de novos serviços.	3,9	4	0,87
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para armazenamento (repositório) de ideias.	3,1	3	1,02
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para compartilhamento de informações no processo de desenvolvimento de novos serviços.	3,8	4	0,80
5 - Cultura de Inovação	A empresa tem propensão a assumir riscos.	4,2	4	0,80
	A empresa estimula a autonomia dos empregados.	4,1	4	1,03
	A empresa incentiva o compartilhamento de informações.	4,1	4	0,96
	A empresa incentiva o trabalho em equipe (cooperação).	4,3	4	0,74
6 - Diretrizes de DNS	Na empresa são definidos objetivos (resultados esperados) do desenvolvimento de novos serviços.	4,3	4	0,87
	Na empresa os objetivos (resultados esperados) do desenvolvimento de novos serviços definidos são claros.	3,8	4	0,87
	Na empresa são definidas estratégias (forma como os objetivos esperados serão atingidos) de desenvolvimento de novos serviços.	4,0	4	0,98
	Na empresa as estratégias de desenvolvimento de novos serviços estão em acordo (alinhadas) com a estratégia geral do negócio (organizacional) da empresa.	4,0	4	0,95
	Na empresa as estratégias de desenvolvimento de novos serviços estão em acordo (alinhadas) com o portfólio de serviços existente.	3,9	4	0,73
7 - Recursos para DNS	A empresa disponibiliza infraestrutura para o desenvolvimento de novos serviços.	4,0	4	0,83
	A empresa disponibiliza Tecnologia da Informação para o desenvolvimento de novos serviços.	4,1	4	0,93
	A empresa estabelece patrocinadores internos (<i>sponsors</i>) para os projetos de desenvolvimento de novos serviços.	3,5	4	1,05
	A empresa estabelece uma estrutura de cargos que suporta o desenvolvimento de novos serviços.	3,3	3	1,17
	A empresa possui sistema de recompensas voltado para o desenvolvimento de novos serviços.	2,6	3	1,21
	A empresa desenvolve ações para obter o comprometimento do pessoal interno com o desenvolvimento de novos serviços.	2,9	3	1,12
8 - Desempenho Inovativo de DNS	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu extensões (variações) de serviços disponibilizados pela empresa onde trabalho.	3,8	4	0,96
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu aperfeiçoamentos e/ou mudanças de estilo em serviços disponibilizados pela empresa onde trabalho.	3,9	4	0,96
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu processos de produção (<i>back office</i>) de serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde trabalho.	3,2	3	0,97
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu processos de produção (<i>back office</i>) de serviços novos somente para a empresa onde trabalho.	3,1	3	0,94
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu grandes mudanças nos processos de produção (<i>back office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	3,0	3	1,09
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu aperfeiçoamento e/ou mudanças nos processos de produção (<i>back office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	3,4	3	1,05
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde trabalho.	3,2	3	0,94
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços novos somente para a empresa onde trabalho.	3,2	3	0,94
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu grandes mudanças nos processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	3,2	3	1,01
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu aperfeiçoamento e/ou mudanças nos processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	3,3	3	0,97

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Quadro 24: Cargas cruzadas dos itens mantidos

Variável Latente de 1ª ordem	Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	Valor-p
1 - Equipe de DNS	A equipe de desenvolvimento de novos serviços está motivada.	0,64	0,30	0,40	0,36	0,32	0,41	0,47	0,36	0,00%
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui conhecimentos sobre Tecnologia da Informação.	0,62	-0,02	0,29	0,40	0,27	0,27	0,28	0,33	0,00%
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui experiência no desenvolvimento de novos serviços.	0,73	0,10	0,16	0,35	0,21	0,47	0,38	0,42	0,00%
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui experiência em diferentes áreas de trabalho.	0,62	0,14	0,17	0,19	0,07	0,25	0,17	0,21	0,00%
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui habilidade para desenvolvimento de novos serviços.	0,72	0,17	0,45	0,45	0,35	0,54	0,42	0,42	0,00%
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui habilidade em trabalhar em equipes multifuncionais.	0,65	0,21	0,29	0,22	0,29	0,22	0,29	0,16	0,00%
	A equipe de desenvolvimento de novos serviços possui habilidade na solução de problemas.	0,68	0,00	0,11	0,24	0,20	0,44	0,37	0,37	0,00%
2 - Fontes de conhecimento para DNS	Parceiros são fonte de conhecimento.	-0,03	0,57	0,45	0,11	0,19	0,03	0,03	-0,08	0,00%
	Concorrentes são fonte de conhecimento.	0,12	0,55	0,37	0,20	0,16	0,09	0,26	0,20	0,00%
	Consultores são fonte de conhecimento.	0,10	0,68	0,51	0,27	0,44	0,08	0,19	0,00	0,00%
	Universidades são fonte de conhecimento.	0,26	0,83	0,43	0,26	0,37	0,19	0,38	0,19	0,00%
	Institutos de pesquisa são fonte de conhecimento.	0,11	0,77	0,45	0,25	0,33	0,22	0,37	0,10	0,00%
	Feiras são fonte de conhecimento.	0,20	0,77	0,34	0,25	0,34	0,24	0,46	0,30	0,00%
	Conferências são fonte de conhecimento.	0,16	0,76	0,33	0,25	0,38	0,28	0,40	0,29	0,00%
3 - Processo de DNS	Na empresa o processo de desenvolvimento de novos serviços é formalizado (documentado).	0,31	0,52	0,64	0,43	0,42	0,33	0,42	0,22	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de geração e seleção de ideias de novos serviços.	0,30	0,46	0,67	0,57	0,54	0,31	0,47	0,35	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de desenvolvimento e teste do conceito de novos serviços.	0,40	0,22	0,66	0,56	0,56	0,43	0,42	0,26	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de planejamento do lançamento de novos serviços.	0,16	0,51	0,73	0,39	0,32	0,16	0,36	0,22	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de elaboração do programa promocional (divulgação) de novos serviços.	0,15	0,59	0,78	0,41	0,38	0,19	0,44	0,23	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de treinamento do pessoal envolvido na venda dos novos serviços.	0,30	0,42	0,86	0,42	0,42	0,28	0,42	0,32	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de treinamento do pessoal envolvido na entrega dos novos serviços (front office).	0,42	0,37	0,83	0,45	0,42	0,37	0,47	0,38	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de obtenção do comprometimento do pessoal envolvido na venda dos novos serviços.	0,42	0,34	0,75	0,33	0,42	0,34	0,40	0,24	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de obtenção do comprometimento do pessoal envolvido na entrega dos novos serviços (front office).	0,41	0,40	0,76	0,35	0,46	0,36	0,35	0,25	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de teste interno dos novos serviços.	0,22	0,37	0,63	0,58	0,37	0,17	0,46	0,42	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de teste de mercado (piloto) dos novos serviços.	0,36	0,24	0,68	0,54	0,56	0,38	0,47	0,24	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de lançamento do programa promocional (divulgação) de novos serviços.	0,25	0,49	0,73	0,41	0,30	0,25	0,40	0,35	0,00%
	O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade de treinamento dos clientes sobre como usar os novos serviços.	0,29	0,50	0,73	0,26	0,37	0,10	0,26	0,18	0,00%

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

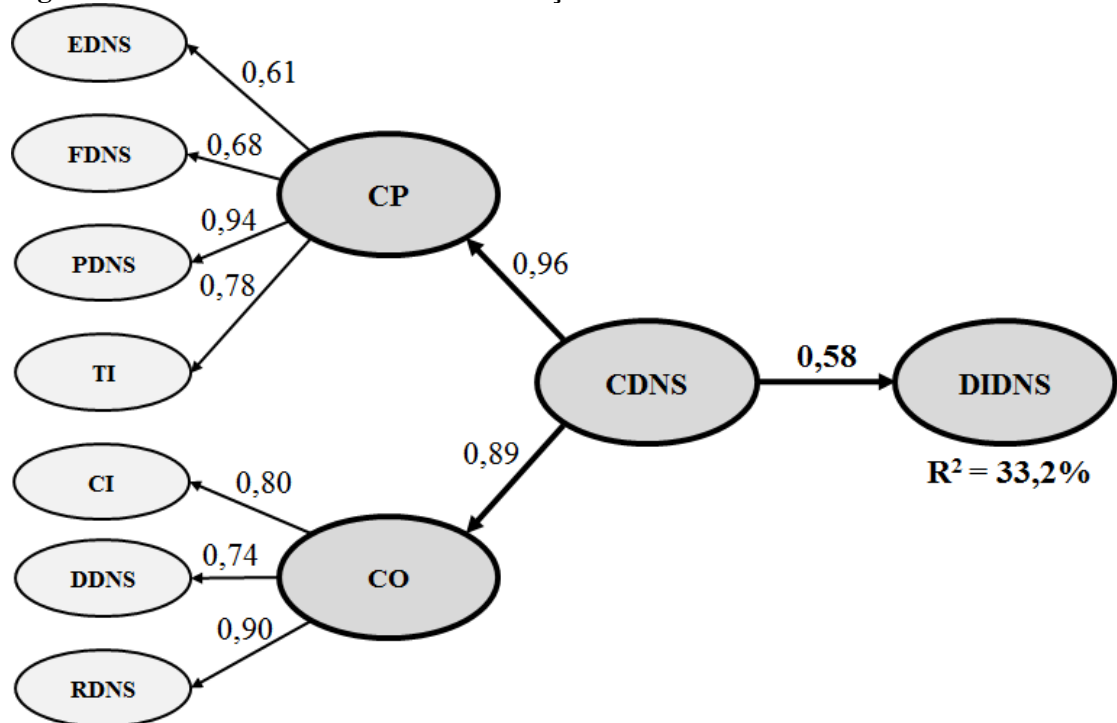
Quadro 23 (cont.): Cargas cruzadas dos itens mantidos

Variável Latente de 1ª ordem	Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	Valor-p
4 - Uso de Tecnologia da Informação	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para prototipagem de novos serviços.	0,43	0,39	0,58	0,83	0,44	0,49	0,45	0,46	0,00%
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para identificar as necessidades dos clientes.	0,43	0,33	0,52	0,82	0,38	0,33	0,35	0,27	0,00%
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para extração e análise de bases de dados.	0,46	0,07	0,21	0,72	0,12	0,49	0,35	0,35	0,00%
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para coordenação das atividades de desenvolvimento de novos serviços.	0,47	0,14	0,45	0,85	0,35	0,54	0,41	0,32	0,00%
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para armazenamento (repositório) de ideias.	0,14	0,35	0,63	0,65	0,50	0,23	0,37	0,20	0,00%
	Na empresa a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para compartilhamento de informações no processo de desenvolvimento de novos serviços.	0,40	0,22	0,42	0,76	0,34	0,39	0,43	0,41	0,00%
5 - Cultura de Inovação	A empresa tem propensão a assumir riscos.	0,29	0,17	0,38	0,31	0,69	0,26	0,45	0,30	0,00%
	A empresa estimula a autonomia dos empregados.	0,22	0,48	0,53	0,34	0,85	0,23	0,60	0,30	0,00%
	A empresa incentiva o compartilhamento de informações.	0,42	0,39	0,40	0,43	0,81	0,38	0,52	0,16	0,00%
	A empresa incentiva o trabalho em equipe (cooperação).	0,33	0,39	0,58	0,40	0,82	0,29	0,43	0,09	0,00%
6 - Diretrizes de DNS	Na empresa são definidos objetivos (resultados esperados) do desenvolvimento de novos serviços.	0,52	0,14	0,23	0,28	0,17	0,82	0,36	0,36	0,00%
	Na empresa os objetivos (resultados esperados) do desenvolvimento de novos serviços definidos são claros.	0,51	0,33	0,44	0,42	0,40	0,87	0,38	0,28	0,00%
	Na empresa são definidas estratégias (forma como os objetivos esperados serão atingidos) de desenvolvimento de novos serviços.	0,43	0,21	0,31	0,43	0,36	0,88	0,51	0,41	0,00%
	Na empresa as estratégias de desenvolvimento de novos serviços estão em acordo (alinhadas) com a estratégia geral do negócio (organizacional) da empresa.	0,50	0,19	0,29	0,55	0,25	0,80	0,43	0,39	0,00%
	Na empresa as estratégias de desenvolvimento de novos serviços estão em acordo (alinhadas) com o portfólio de serviços existente.	0,35	0,06	0,34	0,44	0,26	0,49	0,13	0,18	0,00%
7 - Recursos para DNS	A empresa disponibiliza infraestrutura para o desenvolvimento de novos serviços.	0,48	0,34	0,40	0,37	0,55	0,45	0,88	0,61	0,00%
	A empresa disponibiliza Tecnologia da Informação para o desenvolvimento de novos serviços.	0,52	0,17	0,18	0,40	0,38	0,49	0,75	0,55	0,00%
	A empresa estabelece patrocinadores internos (<i>sponsors</i>) para os projetos de desenvolvimento de novos serviços.	0,36	0,23	0,23	0,23	0,36	0,30	0,69	0,40	0,00%
	A empresa estabelece uma estrutura de cargos que suporta o desenvolvimento de novos serviços.	0,48	0,40	0,54	0,42	0,46	0,47	0,79	0,59	0,00%
	A empresa possui sistema de recompensas voltado para o desenvolvimento de novos serviços.	0,23	0,49	0,58	0,37	0,50	0,16	0,68	0,39	0,00%
	A empresa desenvolve ações para obter o comprometimento do pessoal interno com o desenvolvimento de novos serviços.	0,41	0,45	0,66	0,53	0,62	0,31	0,80	0,52	0,00%
8 - Desempenho Inovativo de DNS	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu extensões (variações) de serviços disponibilizados pela empresa onde trabalho.	0,43	0,28	0,31	0,44	0,16	0,36	0,60	0,79	0,00%
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu aperfeiçoamentos e/ou mudanças de estilo em serviços disponibilizados pela empresa onde trabalho.	0,42	0,25	0,33	0,33	0,16	0,29	0,63	0,82	0,00%
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu processos de produção (<i>back office</i>) de serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde trabalho.	0,43	0,44	0,53	0,39	0,27	0,42	0,62	0,75	0,00%
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu processos de produção (<i>back office</i>) de serviços novos somente para a empresa onde trabalho.	0,24	0,15	0,20	0,23	0,05	0,11	0,35	0,71	0,00%
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu grandes mudanças nos processos de produção (<i>back office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	0,33	0,07	0,29	0,24	0,28	0,19	0,46	0,73	0,00%
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu aperfeiçoamento e/ou mudanças nos processos de produção (<i>back office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	0,22	0,12	0,34	0,32	0,20	0,17	0,44	0,73	0,00%
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde trabalho.	0,56	0,22	0,32	0,33	0,29	0,52	0,55	0,70	0,00%
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços novos somente para a empresa onde trabalho.	0,38	-0,05	0,05	0,21	0,11	0,37	0,39	0,69	0,00%
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu grandes mudanças nos processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	0,39	-0,12	0,13	0,29	0,19	0,32	0,31	0,68	0,00%
	Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa introduziu aperfeiçoamento e/ou mudanças nos processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	0,26	0,03	0,24	0,37	0,21	0,28	0,44	0,73	0,00%

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

O modelo estrutural e de mensuração, apresentado na Figura 13, foi gerado utilizando as oito variáveis latentes de 1ª ordem e os respectivos cinquenta e oito indicadores mantidos após a análise de validade convergente.

Figura 13: Modelo estrutural e de mensuração



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Legenda: Equipe de DNS (EDNS); Fontes de conhecimento para DNS (FDNS); Processos de DNS (PDNS); Uso de tecnologia da informação (TI); Cultura de Inovação (CI); Diretriz de DNS (DDNS); Recursos para DNS (RDNS); Desempenho Inovativo de DNS (DIDNS); Competência na Prática de DNS (CP); Contexto Organizacional (CO) e Competência em DNS (CDNS).

No Quadro 23, observa-se que praticamente todos os construtos estão com variância média extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) maior que 0,5, ou seja, as variáveis explicam mais de 50% da variância de seus indicadores. Apenas a AVE da variável latente equipe de DNS está abaixo de 0,5 (0,4423), ou seja, a referida variável latente explica menos de 50% da variância de seus indicadores, abaixo, portanto do mínimo proposto por Hair Jr. et al. (2005). Entretanto, seus valores estão bem próximos do valor mínimo de 50% recomendado e suas cargas fatoriais, apresentadas no Quadro 24 foram significantes ($p < 0,05$), confirmando, portanto, que há validade convergente.

Quadro 25: Validade convergente e confiabilidade

Variável Latente de 1ª, 2ª e 3ª ordem	Variância Média Extraída (AVE)	Confiabilidade composta
Equipe de DNS	0,4423	0,8468
Fontes de conhecimento para DNS	0,5042	0,8748
Processo de DNS	0,5315	0,9360
Uso de Tecnologia da Informação	0,6008	0,8996
Cultura de Inovação	0,6332	0,8728
Diretrizes de DNS	0,6194	0,8872
Recursos para DNS	0,5886	0,8949
Desempenho Inovativo de DNS	0,5398	0,9212
Competência na Prática de DNS	0,5818	0,8442
Contexto Organizacional	0,6637	0,8547

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

5.3.2 Validade Discriminante

A avaliação da validade discriminante no nível dos indicadores foi feita por meio da análise das cargas cruzadas. No quadro 23 é possível observar que os indicadores possuem cargas mais altas em suas respectivas variáveis latentes e cargas mais baixas nas demais variáveis latentes, o que indica que há validade discriminante de correlação (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

No Quadro 24 é possível observar que as correlações entre as variáveis latentes são menores que a raiz quadrada da AVE (indicadores têm relação mais forte com sua VL do que com as outras VL), confirmando que há validade discriminante no nível das variáveis latentes.

Quadro 26: Correlação entre as variáveis

Variável latente	1	2	3	4	5	6	7	8
1 - Equipe de DNS	0,665							
2 - Fontes de conhecimento para DNS	0,206	0,710						
3 - Processo de DNS	0,429	0,567	0,729					
4 - Uso de Tecnologia da Informação	0,501	0,330	0,618	0,775				
5 - Cultura de Inovação	0,392	0,459	0,596	0,468	0,796			
6 - Diretrizes de DNS	0,590	0,247	0,401	0,535	0,367	0,787		
7 - Recursos para DNS	0,542	0,453	0,574	0,512	0,632	0,481	0,767	
8 - Desempenho Inovativo de DNS	0,513	0,226	0,393	0,440	0,268	0,427	0,676	0,735
AVE	0,442	0,504	0,532	0,601	0,633	0,619	0,589	0,540
Confiabilidade Composta	0,847	0,875	0,936	0,900	0,873	0,887	0,895	0,921
Cronbachs Alpha	0,793	0,833	0,925	0,865	0,805	0,836	0,858	0,906

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

5.3.3 Confiabilidade

No Quadro 23 observa-se que todas as variáveis latentes possuem confiabilidade composta superior ao valor de 0,7 e Alpha de Cronbach também superior a 0,7, acima,

portanto, do limite de aceitabilidade relatado por Hair Jr. et al. (2005) para ambos os indicadores de confiabilidade.

5.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

De acordo com Hair Jr. et al. (2005) o coeficiente de determinação ou R^2 , é a medida da proporção da variação da variável dependente em torno de sua média que é explicada pelas variáveis independentes ou preditoras, e quanto maior o coeficiente de determinação maior o poder de explicação da equação de regressão e, portanto melhor a previsão da variável dependente.

Na Figura 13 é possível observar que os coeficientes de caminho de competência na prática e contexto organizacional têm valores bastante próximos (0,96 para CP e 0,89 para CO), ou seja, a contribuição das duas variáveis latentes de 2ª ordem para a explicação da variância do desempenho inovativo de DNS é semelhante.

Cohen (1977) sugere que para a área de ciências do comportamento que valores de R^2 iguais ou superiores a 26% sejam considerados como efeito grande, portanto, o valor obtido ($R^2 = 33,2\%$) pode ser considerado como adequado.

No Quadro 25 é possível verificar que as relações entre as variáveis de 1ª e 2ª ordem e de 2ª e 3ª ordem são significantes ($p < 0,05$).

Quadro 27: T Statistics e significância (valor-p)

Relações estruturais (path coefficient)	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))	VALOR-P
Competência na prática de DNS > Equipe de DNS	0,609	0,059	10,328	0,0000
Competência na prática de DNS > Fontes de conhecimento para DNS	0,685	0,063	10,907	0,0000
Competência na prática de DNS > Processo de DNS	0,939	0,011	84,950	0,0000
Competência na prática de DNS > Uso de Tecnologia da Informação	0,779	0,036	21,615	0,0000
Contexto Organizacional > Cultura de Inovação	0,799	0,046	17,315	0,0000
Contexto Organizacional > Diretriz de DNS	0,739	0,062	11,858	0,0000
Contexto Organizacional > Recursos para DNS	0,898	0,021	43,810	0,0000
Competência em DNS > Competência na prática	0,960	0,010	92,849	0,0000
Competência em DNS > Contexto Organizacional	0,893	0,021	42,863	0,0000
Competência em DNS > Desempenho Inovativo de DNS	0,576	0,060	9,589	0,0000

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados.

Com base na análise das relações estruturais (*path analysis*), a competência em DNS tem um efeito de 0,58 sobre o desempenho inovativo de DNS, o que corrobora a hipótese um (H1+).

Com base na análise é proposto que o modelo estrutural tem validade de critério, ou seja, que a variável latente de 3ª ordem competência em DNS prevê a variável latente de 2ª ordem desempenho inovativo de DNS, e que o modelo tem validade nomológica, ou seja, a

variável latente de 3ª ordem competência em DNS é antecedente da variável latente de 2ª ordem, desempenho inovativo de DNS.

6 DISCUSSÃO

O objetivo principal deste estudo foi compreender a relação entre a competência em DNS e o desempenho inovativo de DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel.

A partir da perspectiva de competência na prática (ORLIKOWSKI, 2002) e da literatura de DNS foram identificados os quatro fatores componentes da competência na prática de DNS: equipe de DNS, fontes de conhecimento para DNS, processos de DNS e uso de tecnologia da informação. A dimensão organizacional da competência foi identificada por meio dos fatores do contexto organizacional: cultura de inovação, diretrizes de DNS e recursos para DNS. Em linha com o modelo de DNS proposto por Froehle e Roth (2007), que integra as perspectivas de práticas orientadas para processos e orientadas para recursos.

O construto competência em DNS composto pela competência na prática de DNS (0,960) e contexto organizacional (0,893) é determinado quase que igualmente pelas duas dimensões. A dimensão competência na prática de DNS composta pelos fatores equipe de DNS (0,609), fontes de conhecimento para DNS (0,684), processo de DNS (0,939) e uso de tecnologia da informação (0,779), e baseada na perspectiva de competência na prática (ORLIKOWSKI, 2002) é determinada principalmente pelos fatores processo de DNS e uso de tecnologia da informação. E a dimensão contexto organizacional composta pelos fatores cultura de inovação (0,799), diretrizes de DNS (0,739) e recursos para DNS (0,898) é determinada principalmente pelo fator recursos para DNS.

O construto desempenho inovativo em DNS composto pela frequência das inovações em serviços, processos de produção e processos de entrega de serviços é especialmente determinado por inovações incrementais (grandes mudanças e aperfeiçoamentos). De acordo com a visão organizacional de inovação de Afuah (1998), que se refere à extensão do impacto da inovação nas capacidades da firma, as inovações incrementais são também denominadas aperfeiçoadoras de competências.

Dentre as empresas do setor de SVA analisadas, as com maior desempenho inovativo, ou seja, as empresas que inovam com maior frequência, se destacam de forma significativa pela disponibilidade de recursos, especialmente recursos de tecnologia da informação, utilizados no processo de desenvolvimento de novos serviços para prototipagem de novos serviços e compartilhamento de informações e extração e análise de bases de dados. Como apontado por Riedl, Leimeister e Krcmar (2011), se por um lado, *e-service* traz a necessidade de rápido desenvolvimento de novos serviços, por outro lado, o *feedback* transparente gerado pelo uso e seu potencial para a melhoria contínua podem contribuir para o

rápido desenvolvimento. Vale a pena ressaltar que a disponibilidade e o uso intensivo de recursos de TI no segmento de SVA, representante da categoria de *e-service*, é condição mínima para a sobrevivência dessas empresas.

Além disso, dentre as empresas do setor de SVA analisadas, as com maior desempenho inovativo, ou seja, as empresas que inovam com maior frequência, tem maior propensão a assumir riscos do que as com menor desempenho inovativo. Este resultado está em linha com a visão de Weerawardena e McColl-Kennedy (2002), para os quais a propensão à assunção de riscos na tomada de decisão caracteriza a intensidade empreendedora, definida como um padrão de comportamento da firma que antecede o desempenho do DNS.

Vale observar que alguns dos resultados encontrados não encontram respaldo na literatura. Em primeiro lugar, quanto às atividades de formalização (documentação) do processo de DNS a estruturação do processo de DNS em estágios denominadas pela literatura de DNS (MENOR; ROTH, 2008) e de competência (LEONARD-BARTON, 1992) como rigidez (de processo ou essencial) e apontadas como inibidoras do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os dados desta pesquisa indicam que a formalização (documentação) do processo de DNS tem forte influencia no fator processo de DNS, e que tanto a formalização (documentação) do processo de DNS, quanto a estruturação do processo de DNS em estágios, são práticas adotadas pelas empresas do setor de SVA analisadas, especialmente pelas empresas com maior desempenho inovativo.

Em segundo lugar, de acordo com Johne e Storey (1998) as práticas de seleção de ideias, testes de conceito, testes de produto e de mercado são consideradas de alto impacto no resultado de DNS, aspecto ratificado por este estudo. Entretanto, os autores apontam que essas práticas seriam pouco usadas pelas empresas. Neste estudo, pelo contrário, foi possível identificar ainda que se tratam de práticas adotadas frequentemente pelas empresas do setor de SVA analisadas, especialmente pelas empresas com maior desempenho inovativo.

Em terceiro lugar, de acordo com Johnson, Menor, Roth e Chase (2000) a inovação radical bem sucedida está associada à competência nas atividades da fase de planejamento, enquanto que a inovação incremental bem sucedida está associada à competência nas atividades da fase de execução. Os resultados obtidos neste estudo não corroboram essa proposição. Em geral, as empresas do setor de SVA analisadas, tanto as com desempenho inovativo baseado em inovações radicais, quanto as com desempenho inovativo baseado em inovações incrementais, adotam com maior frequência as práticas relativas à fase de execução do processo de DNS do que as práticas relativas à fase de planejamento.

Em quarto lugar, de acordo com Leimeister e Krcmar (2011), uma das singularidades do desenvolvimento de *e-services* seria o alto grau de terceirização. Entretanto, as empresas do setor de SVA analisadas, desenvolvem novos serviços com maior frequência internamente, especialmente as empresas com maior desempenho inovativo. Além disso, o fato do desenvolvimento de novos serviços ser realizado interna ou externamente, não tem influência sobre o fator diretrizes de DNS. Vale a pena ressaltar, que a maior frequência de DNS interno identificada pode ser uma característica particular do segmento estudado, pois as empresas de SVA são justamente os parceiros desenvolvedores de serviços para as empresas de telefonia móvel.

Por fim, vale ressaltar que embora alguns indicadores identificados no referencial teórico tenham sido removidos do modelo estrutural e de mensuração de competência em DNS e desempenho inovativo de DNS (Quadro 21), as altas médias das respostas para indicadores tais como análise da viabilidade financeira dos novos serviços (4,0) e clientes como fonte de conhecimento (4,2), demonstram que embora esses indicadores não contribuam para a explicação do desempenho inovativo de DNS, essas práticas podem ser consideradas condições mínimas para o desenvolvimento de novos serviços no setor de SVA.

7 CONCLUSÃO

Este estudo buscou responder a seguinte pergunta: qual a relação entre a competência em DNS e o desempenho inovativo em DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel?

A análise do modelo de mensuração e estrutural multidimensional elaborado neste estudo permitiu concluir que o construto competência em DNS, composto pelas dimensões competência na prática de DNS e contexto organizacional, tem relação positiva com o construto desempenho inovativo em DNS. A competência em DNS explica 33,2% do desempenho inovativo em DNS, ou seja, a competência em DNS tem grande efeito sobre o desempenho inovativo em DNS, o que comprova a hipótese (H1+) apresentada inicialmente e assegura a relevância deste estudo. Adicionalmente permite concluir que o desempenho inovativo em DNS é determinado principalmente por inovações incrementais (grandes mudanças e aperfeiçoamentos).

A conceitualização da competência em DNS como um construto multidimensional composto pelas dimensões competência na prática de DNS e contexto organizacional possibilitou a percepção de que a influência da competência na prática de DNS e do contexto organizacional na competência em DNS são bastante próximas. Embora vários modelos teóricos de DNS abordem aspectos dos níveis individual, coletivo e organizacional do processo de desenvolvimentos de novos serviços DNS (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; FROEHLE; ROTH, 2007) nesses estudos não é possível estimar o valor relativo da influência das dimensões (níveis individual, coletivo, organizacional) na competência em DNS.

A operacionalização de um modelo de competência e desempenho de DNS holístico e multidimensional, que articula os vários níveis da competência por meio das perspectivas de competência na prática de DNS, contexto organizacional e desempenho inovativo, em linha com os modelos teóricos propostos para a análise do processo de DNS (JOHNE; STOREY, 1998; JOHNSON et al., 2000; MENOR; TATIKONDA; SAMPSON, 2002; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2002; JONG; VERMEULEN, 2003; STEVENS; DIMITRIADIS, 2005; FROEHLE; ROTH, 2007; RIEDL; LEIMEISTER; KRCMAR, 2011), representa um avanço em relação à visão parcial das dimensões do processo de DNS presentes em estudos empíricos (MENOR; ROTH, 2008; STOREY; HUGHES, 2011; KUESTER et al., 2013), e agrega aos

estudos sobre DNS os diferentes níveis do conceito de competência (individual, coletivo e organizacional).

Dentre as contribuições deste estudo vale destacar em primeiro lugar a identificação dos antecedentes de inovação nas singularidades do processo de desenvolvimento de serviços. Em segundo lugar a busca pela compreensão da relação entre as dimensões da competência no desenvolvimento de novos serviços (DNS) e seus impactos sobre o desempenho inovativo. Em terceiro lugar, a ampliação do número de ramos de serviços abordados em estudos de DNS, ao focar em serviços eletrônicos que apesar da crescente participação dentre os serviços e da importância e relevância no mercado, não é suficientemente abordado na literatura de DNS (RIEDL; LEIMEISTER e KRCCMAR, 2011).

A contribuição deste estudo para a prática de DNS nas empresas é o levantamento abrangente dos indicadores de competência em DNS, e principalmente a identificação de quais dessas competências representam condições mínimas para o DNS e quais competências diferenciam as empresas com maior desempenho inovativo das empresas com menor desempenho inovativo.

Todavia, se por um lado a visão abrangente do construto competência em DNS representa uma importante contribuição para a construção do conhecimento sobre a inovação em serviços, por outro lado deixa clara a necessidade de aprofundamento do estudo de algumas dimensões da competência em DNS, como é o caso da competência individual e do contexto organizacional, ambas abordadas com menor ênfase nos estudos sobre DNS.

Do ponto de vista empírico a comprovação da relação entre a competência em DNS, composta pela competência na prática de DNS e pelo contexto organizacional, e o desempenho inovativo de DNS aponta em primeiro lugar para a importância de futuros estudos, principalmente estudos longitudinais, adotando a visão de processo como “uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo” (VAN DE VEN, 1992), que expliquem como a competência em DNS é desenvolvida. E em segundo lugar para a necessidade de futuros estudos que, por meio da aplicação em outros segmentos do setor de serviços, testem e aperfeiçoem o abrangente instrumento de pesquisa desenvolvido para este estudo.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, J. W.; UTTERBACK, J. M. Patterns of Industrial Innovation. **Technology Review**, Vol.80 No 7: 40-47, 1978

ACISION - **Monitor Acision de Valor Adicionado Móvel 2013**. Disponível em: <http://www.slideshare.net/24x7COMUNICACAO/mavam-brasil-2013-monitor-acision-de-vas-mvel-portugus>. Acesso em: 01/10/2013.

AFUAH, A. **Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits**. New York, USA: Oxford University. Press. 1998.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120,1991.

BIDO, D.S.; SOUZA, C. A.; SILVA, D.; GODOY, A.S. Entre a Teoria e os Dados: Um Estudo Metodológico com Exemplos em Pesquisas da Aprendizagem Organizacional. [submetido rPOT, 2012].

BLAIKIE, N. W. H. **Designing social research: the logic of anticipation**. Cambridge, UK: Polity press, 2009.

BONAZZI, F. L. Z.; MEIRELLES, D. S. Mobile: A evolução de um modelo de negócio à frente de seu tempo. XVI SEMEAD. **Anais...**, São Paulo, 2013.

BOOZ, ALLEN e HAMILTON. **New Product Management for the 1980's**. Nova York: Booz, Allen and Hamilton, 1982.

BRENTANI, U. Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. **Journal of Product Innovation Management** 18 (3): 169-87, 2001.

CAINELLI, G.; EVANGELISTA, R.; SAVONA, M. Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis. *Cambridge Journal of Economics* 30 (3), 435-458, 2006

CANEPA, A.; STONEMAN, P. Financial constraints to innovation in the UK: Evidence from CIS2 and CIS3. **Oxford Economic Papers**, v. 60, p. 711-730, 2007.

CHERIE BLAIR FOUNDATION FOR WOMEN - **Mobile Value Added: Services a Business Growth Opportunity for Women Entrepreneurs**. <http://www.cherieblairfoundation.org/wp-content/uploads/2012/07/Mobile-Value-Added-Services-digital-report.pdf>. Acesso em: 11/11/2013.

COATES, T. T.; MCDERMOTT, C. M. An exploratory analysis of new competencies: A resource based view perspective. **J. Oper. Management** 20(5) 435-450, 2002.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Revised Edition. New York: Academic Press, 1977.

COLIN, T.; GRASSER, B. Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. p.79–98, Porto Alegre: Bookman, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal** 23(12): 1095–1121, 2002.

DIAS, G. B; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: **Competências: conceitos, métodos e experiências**. p.9-30, São Paulo: Atlas, 2012.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A. G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, 1149-1160, 2009.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. A resource-process framework of new service development. **Production Oper. Management** 16(2) 169–188, 2007.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRIMAND, A. Das competências individuais às competências estratégicas: uma experiência de modelagem das estratégias concorrenciais com base na gestão de recursos humanos. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. p.23–44, Porto Alegre: Bookman, 2011.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, p. 277-319, 2009.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Serviços**. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2571>. Acesso em: 18/06/2014.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Contas Nacionais**. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201401comentarios.pdf. Acesso em: 18/06/2014.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in Marketing and Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v.30, n.2, p.199-218, Set. 2003.

JOHNE, A., STOREY, C. New service development: A review of the literature and annotated bibliography. **Eur. J. Marketing** 32(3/4) 184–251, 1998.

JOHNSON, S. P., MENOR, L. J., ROTH, A. V., CHASE, R. B. A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and service design. In: FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **New Service Development: Creating Memorable Experiences**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

JONG, J. P. J.; VERMEULEN, P. A. M. Organizing successful new service development: a literature review. **Management Decision**, v. 41, n. 9, p. 844-858, 2003.

KLEIJNEN, M., RUYTER, K., ANDREASSEN T. W. Image congruence and the adoption of service innovations. **Journal of Service Research** 7 (4), 343-359, 2005

KUESTER, S.; SCHUHMACHER, M, C.; GAST, B.; WORGUL, A. Sectoral Heterogeneity in New Service Development: An Exploratory Study of Service Types and Success. **Journal of Product Innovation Management**. Vol. 30 Issue 3, p533-544, 2013.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v.13, 1992.

LOVELOCK, C. H. Developing and implementing new services. In: W. R. George & C. E. Marshall (Eds.), **Developing new services** (p. 44-64). Chicago: American Marketing Association. 1984.

MALACHIAS, C. S.; MEIRELLES, D. S. Regime Tecnológico, Ambiente de Inovação e Desempenho Empresarial no Setor de Serviços: Um Estudo Exploratório das Empresas de Tecnologia da Informação. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, 6(2), 58-80, 2009.

MASCARENHAS, S. A. **O papel das competências tecnológicas no surgimento das novas organizações de tecnologia da informação**. São Paulo, 2013 Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

MASSO, J.; VAHTER, P. The Link Between Innovation and Productivity in Estonia's Service Sectors. The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration **Working Paper** No. 80-2011.

MAURER, T. J.; ALEXANDER, R. A.; CALLAHAN, C. M.; BAILEY, J. J.; DAMBROT, F. H. Methodological and psychometric issues in setting cutoff scores using the Angoff method. **Personnel Psychology**, 44, 235-262, 1991

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, vol. 1, p. 1-14, 1973.

MEIRELLES, D. S. O Conceito de Serviço. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 101, p. 119–136, 2006.

MENOR, L. J.; ROTH, A. V. New service development competence and performance: an empirical investigation in retail banking. **Production and Operations Management** Vol.17, No.3, p. 267–284, 2008.

MENOR, L. J.; ROTH, A. V. New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. **J. Oper. Management** 25(4) 825–846, 2007.

MENOR, L. J.; TATIKONDA, M. V.; SAMPSON, S. E. New service development: Areas for exploitation and exploration. **J. Oper. Management** 20(2) 135–157, 2002.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. p.1–22, Porto Alegre: Bookman, 2011.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MEF - MOBILE ENTERTAINMENT FORUM. **Global Consumer Survey 2012**. Disponível em: <http://www.mefmobile.org/activities-and-analytics/analytics/global-consumer-survey-2012>. Acesso em: 06/11/2013.

NETEMEYER, R. G; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling Procedures: issues and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249–273, 2002.

PAUVERS, B. C.; SCHIEB-BIENFAIT, N. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. p.127–152, Porto Alegre: Bookman, 2011.

PETRATOS, P. Does the Private Finance Initiative Promote Innovation in Health Care? The Case of the British National Health Service. **Journal of Medicine and Philosophy**, 30:627–642, 2005

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. May-June, p. 1–15, Springer, 1990.

PRAJOGO, D. I. The relationship between innovation and business performance—a comparative study between manufacturing and service firms. **Knowl. Process Mgmt.** 13: 218–225, 2006.

QUATRARO, F. Innovation, structural change and productivity growth. Evidence from Italian regions, 1980-2003, *Cambridge Journal of Economics*, 33: 1001-1022, 2009.

RESENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. A. Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313, 2012.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. p.45–78, Porto Alegre: Bookman, 2011.

RIEDL, C.; LEIMEISTER, J. M.; KRCMAR, H. Why e-Service Development is different: a literature review. **e-Service Journal**, 8(1), 2-22, 2011.

RINGLE, C.M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <http://www.smartpls.de>. Acesso em: 03/04/2014.

RUAS, R. L.; SILVA, F. M.; BECKER, G. V.; COMINI, G. M. Competências coletivas: resultados teórico-práticos acerca de sua configuração em empresas brasileiras. EnANPAD 2013. **Anais...**, 2013.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. o Conceito de Competências de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. EnANPAD 2005. **Anais...**, 2005.

RUST, R. T.; KANNAN, P. K. E-service: A new paradigm for business in the electronic environment. **Communications of the ACM** (46: 6), 36–42, 2003.

SEGATTO-MENDES, A. P.; LEMOS, D. H. Z. Resultados Financeiros da Inovação Tecnológica Para o Aperfeiçoamento da Gestão Ambiental: O Caso Sanepar. **REAd**, Edição 55, v.13, n.1, Art. 488. 2007.

SCHMIEMANN, M. Enterprises by size class: overview of SMEs in the UE, Industry, Trade and Services. **Eurostat**, 2008

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper, 1950.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2. ed. - São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R. **Research methods for business: a skill building approach**. 5a ed. Reino Unido: Wiley, 2010.

STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. Managing the new service development process: Towards a systemic model. **Eur. J. Marketing** 39(1/2) 175–198, 2005.

STOREY, C.; HUGHES, M. The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. **European Journal of Marketing** Vol. 47 No. 5/6, 2013, pp. 833-856, 2013.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services**. SI4S Synthesis Paper, n.2, Oslo, Noruega, 1998.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. São Paulo, 2007 Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo.

TELEBRASIL - Associação Brasileira de Telecomunicações. **O Setor de Telecomunicações no Brasil: Uma Visão Estruturada**. Disponível em: http://www.telebrasil.org.br/component/docman/doc_download/234-o-setor-de-telecomunicacoes-no-brasil-2011-out?Itemid=. Acesso em: 14/08/2013.

TELETIME - **Guia de Serviços de Valor Adicionado para Dispositivos Móveis**. São Paulo Converge Comunicações, Número 8, Ano 8, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal (Summer, 1992), pp. 169-191, 1992.

VARGAS, E. R.; BOHRER, C. T.; FERREIRA, L. B.; MOREIRA, M. F. A Pesquisa Sobre Inovação em Serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.1, p.3-21, 2013.

VERMEULEN, P. A. M.; JONG, J. P. J.; O'SHAUGHNESSY, K. C. Identifying key determinants of new product introductions and firm performance in small service firms. **The Service Industries Journal**, 25, 625-640, 2005.

WEERAWARDENA, J.; MCCOLL-KENNEDY, J. R. New service development and competitive advantage: A conceptual model. **Australasian Marketing Journal**, 10 1: 13-23, 2002.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. 1. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Matriz de amarração

Objetivo específico		Referencial Teórico		Indicadores
1. Identificar a competência individual e coletiva por meio da competência na prática de DNS, que compõe a competência em DNS, em termos de equipe de DNS, fontes de conhecimento para DNS, processo de DNS e uso de tecnologia da informação no setor de SVA no segmento de telefonia móvel.	Equipe de DNS	Time multidisciplinar.	Johne e Storey (1998)	Time de DNS multifuncional.
		Esforços de desenvolvimento <i>cross-funcional</i> .	Johnson et al. (2000)	
		Times multifuncionais.	Jong e Vermeulen (2003)	
		Times multifuncionais.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
		Times de projeto com diversidade de ideias	Froehle e Roth (2007)	
		Times multifuncionais.	Menor e Roth (2008)	
		Motivação dos envolvidos em DNS.	Orlikowski (2002)	Motivação.
		Interesses dos indivíduos.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
		Conhecimento em DNS.	Menor, Tatikonda e Sampson (2002)	Conhecimento em DNS.
		Pessoal experiente.	Johne e Storey	Experiência em DNS.

		(1998)		
	Pessoal de desenvolvimento experiente.	Johne e Storey (1998)		
	Experiência em DNS.	Orlikowski (2002)		
	Experiência em diferentes áreas de trabalho.	Jong e Vermeulen (2003)	Experiência em diferentes áreas de trabalho.	
	Pessoal de desenvolvimento habilidoso.	Johne e Storey (1998)	Habilidade em DNS.	
	Habilidade de trabalhar em times multifuncionais	Froehle e Roth (2007)	Habilidade de trabalhar em times multifuncionais.	
	Habilidade de solução de problemas.	Jong e Vermeulen (2003)	Habilidade na solução de problemas.	
Fontes de conhecimento para DNS	Envolvimento do cliente.	Johne e Storey (1998)	Fontes externas de ideias conhecimento.	Clientes.
	Envolvimento dos clientes no processo de desenvolvimento.	Weerawardena e McColl-Kennedy (2002)		
	Contatos externos frequentes (clientes, fornecedores, informações sobre ações dos concorrentes, conferências e feiras).	Jong e Vermeulen (2003)		
	Comunicação com o cliente final.	Stevens e Dimitriadis (2005)		

	Conhecimento adquirido previamente por pessoas de fora da organização (consultores, clientes e organizações).	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Identificação das preferências dos clientes.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Cultivar e utilizar uma variedade de fontes de novas ideias.	Froehle e Roth (2007)	
	Colher input dos clientes durante a conceitualização do novo serviço.	Froehle e Roth (2007)	
	Estabelecer e manter boa comunicação com fornecedores, parceiros e clientes da firma como fonte potencial de ideias.	Froehle e Roth (2007)	
	Foco em atender as necessidades de um segmento de mercado ou de clientes na fase inicial.	Froehle e Roth (2007)	
	Promover o compartilhamento de ideias e conhecimento além das fronteiras funcionais da organização.	Froehle e Roth (2007)	
	Clientes internos e externos vistos como fontes potenciais e valiosas de ideias e oportunidades de novas ofertas.	Menor e Roth (2008)	
	Ligações e redes com instituições e firmas externas.	Weerawardena e McColl-Kennedy (2002)	Fornecedores e parceiros.

	Contatos externos frequentes (clientes, fornecedores, informações sobre ações dos concorrentes, conferências e feiras).	Jong e Vermeulen (2003)	
	Conhecimento adquirido previamente por pessoas de fora da organização (consultores, clientes e organizações).	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Cooperação inter-organizacional (firmas e institutos) para implantação de esforços de inovação.	Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)	
	Uso de redes externas (universidades, fornecedores e institutos de pesquisa) para troca de informações.	Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)	
	Cultivar e utilizar uma variedade de fontes de novas ideias.	Froehle e Roth (2007)	
	Estabelecer e manter boa comunicação com fornecedores, parceiros e clientes da firma como fonte potencial de ideias.	Froehle e Roth (2007)	
	Promover o compartilhamento de ideias e conhecimento além das fronteiras funcionais da organização.	Froehle e Roth (2007)	
	Imitação (concorrentes como fonte de ideias).	Johne e Storey (1998)	
	Concorrentes.	Weerawardena e McColl-Kennedy	Concorrentes.

		(2002)	
	Contatos externos frequentes (clientes, fornecedores, informações sobre ações dos concorrentes, conferências e feiras).	Jong e Vermeulen (2003)	
	Concorrentes.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Analisar e considerar as estratégias e serviços dos concorrentes.	Froehle e Roth (2007)	
	Cultivar e utilizar uma variedade de fontes de novas ideias.	Froehle e Roth (2007)	
	Promover o compartilhamento de ideias e conhecimento além das fronteiras funcionais da organização.	Froehle e Roth (2007)	
	Conhecimento adquirido previamente por pessoas de fora da organização (consultores, clientes e organizações).	Stevens e Dimitriadis (2005)	Consultores.
	Cultivar e utilizar uma variedade de fontes de novas ideias.	Froehle e Roth (2007)	
	Promover o compartilhamento de ideias e conhecimento além das fronteiras funcionais da organização.	Froehle e Roth (2007)	
	Ligações e redes com instituições e firmas externas.	Weerawardena e McColl-Kennedy	Universidades e institutos de pesquisa.

		(2002)	
	Uso de redes externas (universidades, fornecedores e institutos de pesquisa) para troca de informações.	Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)	
	Contatos externos frequentes (clientes, fornecedores, informações sobre ações dos concorrentes, conferências e feiras).	Jong e Vermeulen (2003)	Feiras e conferências.
	Avaliação e seleção de ideias de colaboradores.	Jong e Vermeulen (2003)	Fonte de informação interna: empregados.
	Envolvimento de empregados da linha de frente (vendas e entrega) no DNS.	Jong e Vermeulen (2003)	
	Sistemas formais de coleta, avaliação e seleção de ideias de colaboradores.	Jong e Vermeulen (2003)	
	Contribuição de pessoas ocupando posição secundária na geração de ideia.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Envolvimento do empregado nas decisões e implantação de inovações.	Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)	
	Considerar ativamente ideias e sugestões dos empregados.	Froehle e Roth (2007)	
	Clientes internos e externos vistos como fontes potenciais e valiosas de ideias e oportunidades de novas ofertas.	Menor e Roth (2008)	

Processo de DNS	Ferramentas funil.	Jong e Vermeulen (2003)	Uso de Ferramentas.	Para seleção de ideias.
	Sistemas formais de coleta, avaliação e seleção de ideias de colaboradores.	Jong e Vermeulen (2003)		
	Ferramentas de design.	Johnson et al. (2000)		Para design do serviço.
	Processo de DNS estruturado.	Johne e Storey (1998)	Processo de DNS estruturado em estágios.	
	Segue estágios/etapas do processo.	Johne e Storey (1998)		
	Estágios formais de atividades de desenvolvimento.	Menor e Roth (2008)		
	Planejamento dos projetos de DNS com base em uma sequencia fixa de atividades.	Menor e Roth (2008)		
	Uso de recursos e rotinas padrão.	Menor e Roth (2008)		
	Processo de DNS formalizado.	Johne e Storey (1998)	Processo de DNS formalizado.	
	Formalização dos procedimentos e regras de DNS.	Stevens e Dimitriadis (2005)		
	Documentação formal das atividades de renovação (ambições, objetivos e etapas).	Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)		
	Processos formalizados.	Menor e Roth (2008)		

Geração e triagem de ideia.	Johnson et al. (2000)	Geração e seleção de ideias.
Sistemas formais de coleta, avaliação e seleção de ideias de colaboradores.	Jong e Vermeulen (2003)	
Desenvolver métodos formais e informais de geração de novas ideias.	Froehle e Roth (2007)	
Desenvolvimento e teste do conceito.	Johnson et al. (2000)	Desenvolvimento e teste do conceito.
Apresentar o conceito inicial do serviço para fornecedores e parceiros.	Froehle e Roth (2007)	
Análise do potencial dos projetos (lucro, vendas e participação de mercado e outros objetivos de DNS).	Johne e Storey (1998)	Análise da viabilidade financeira.
Análise de negócios.	Johnson et al. (2000)	
Mercado alvo claramente identificado e importante para o futuro da companhia.	Jong e Vermeulen (2003)	
Pesquisa de mercado.	Jong e Vermeulen (2003)	
Analisar e considerar as estratégias e serviços dos concorrentes quando avaliando a viabilidade do conceito.	Froehle e Roth (2007)	
Análise de mercado profunda antes de iniciar o design formal.	Froehle e Roth (2007)	
Análise de viabilidade econômico/financeira do	Froehle e Roth	

conceito.	(2007)	
Busca ativa por informações sobre o ambiente de negócio da companhia.	Menor e Roth (2008)	
Autorização do projeto.	Johnson et al. (2000)	Aprovação do projeto.
Aprovação e autorização formal do desenvolvimento do novo serviço.	Froehle e Roth (2007)	
A empresa usa <i>blueprint</i> (diagrama) para representar o processo operacional.	Johne e Storey (1998)	Desenho do serviço (processo de entrega do serviço).
Design do processo do serviço.	Johnson et al. (2000)	
Design do serviço.	Johnson et al. (2000)	
Desenvolvimento de procedimentos e processos de entrega do serviço.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
Desenho do processo de provisão do novo serviço (fluxo de processos, pessoas e informações).	Froehle e Roth (2007)	
Design do programa de marketing.	Johnson et al. (2000)	Elaboração do programa de lançamento.
Elaborar programa de lançamento detalhado.	Froehle e Roth (2007)	
Elaborar programa promocional detalhado.	Froehle e Roth (2007)	Elaboração do programa de promocional.
Marketing interno.	Johne e Storey (1998)	Venda da ideia do serviço para o pessoal envolvido na venda e entrega do serviço.

	Vender e promover o novo serviço para os empregados de linha de frente e outros envolvidos em suportá-lo.	Froehle e Roth (2007)	
	Treinamento do pessoal.	Johne e Storey (1998)	Treinamento do pessoal envolvido na venda e entrega do serviço.
	Treinamento dos recursos nas habilidades de entrega de serviços.	Weerawardena e McColl-Kennedy (2002)	
	Treinamento e educação do pessoal.	Jong e Vermeulen (2003)	
	Treinamento para aumento da habilidade dos empregados de linha de frente.	Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)	
	Treinamento exaustivo do pessoal de linha de frente.	Froehle e Roth (2007)	
	Teste do serviço.	Johne e Storey (1998)	
	Teste do serviço.	Johnson et al. (2000)	
	Teste pré-lançamento.	Jong e Vermeulen (2003)	
	Teste de marketing (experiência de uso).	Johne e Storey (1998)	Teste de mercado (piloto).
	Teste do programa de marketing.	Johnson et al. (2000)	

Piloto e testes.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
Teste de mercado.	Froehle e Roth (2007)	
Teste completo pré-lançamento.	Froehle e Roth (2007)	
Lançamento e grande escala.	Johnson et al. (2000)	Lançamento.
Lançamento de mercado.	Jong e Vermeulen (2003)	
Implementar um programa de lançamento detalhado.	Froehle e Roth (2007)	
Implementação da Estratégia de comunicação.	Johne e Storey (1998)	Lançamento do programa promocional.
Implantar um programa promocional detalhado.	Froehle e Roth (2007)	
Estabelecer expectativas realistas nos clientes para o novo serviço (marketing apropriado).	Froehle e Roth (2007)	
Treinamento de clientes.	Johne e Storey (1998)	Treinar clientes sobre como usar o novo serviço.
Treinar novos clientes sobre como usar o novo serviço.	Froehle e Roth (2007)	
Avaliação pós-lançamento.	Johne e Storey	Avaliação pós-lançamento.

		(1998)	
	Avaliar formalmente o desenvolvimento e a introdução após o lançamento.	Froehle e Roth (2007)	
	Avaliação pós-lançamento.	Johnson et al. (2000)	
Uso de tecnologia da informação	Uso de ferramentas de prototipagem para teste.	Froehle e Roth (2007)	Para prototipagem do serviço.
	TI utilizada para identificar e diagnosticar necessidades dos clientes.	Menor e Roth (2008)	Para identificar as necessidades dos clientes.
	Dispositivos técnicos (extração de dados de base de dados).	Stevens e Dimitriadis (2005)	Para extração e análise de bases de dados.
	TI utilizada para coordenação das atividades de DNS.	Menor e Roth (2008)	Para coordenação das atividades do DNS.
	Sistemas de informação.	Stevens e Dimitriadis (2005)	Para partilhar informação (comunicação).
	Criar sistemas de TI capazes de aumentar a comunicação entre o pessoal.	Froehle e Roth (2007)	
	TI utilizada para partilhar informação nas atividades de DNS.	Menor e Roth (2008)	
	TI utilizada para facilitar o fluxo de informação com pessoas participando do processo de DNS.	Menor e Roth (2008)	
	Fluxo de comunicação dentro do grupo do projeto de DNS facilitado por canais baseados em TI.	Menor e Roth (2008)	

2. Identificar a competência organizacional por meio do contexto organizacional que compõe a competência em DNS em termos de cultura de inovação, diretrizes de DNS e recursos para DNS no setor de SVA no segmento de telefonia móvel.	Cultura de Inovação	Tolerância com a falha.	Johne e Storey (1998)	Tolerância com a falha.
		Propensão à assunção de riscos.	Weerawardena e McColl-Kennedy (2002)	Propensão à assunção de riscos.
		Comprometimento com autonomia.	Johne e Storey (1998)	Comprometimento com autonomia.
		Autonomia dos empregados.	Jong e Vermeulen (2003)	
		Comunicação interna.	Johne e Storey (1998)	Compartilhamento de informações (comunicação).
		Compartilhamento informações entre colaboradores (diversidade de informação).	Jong e Vermeulen (2003)	
		Comunicação.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
		Fluxos de comunicação.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
		Garantir a comunicação entre as áreas envolvidas no DNS.	Froehle e Roth (2007)	
		Normas de comunicação.	Froehle e Roth (2007)	
Comprometimento com trabalho em equipe.	Johne e Storey (1998)	Comprometimento com trabalho em equipe (cooperação).		

	Cooperação.	Jong e Vermeulen (2003)	
	Cooperação.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
Diretrizes de DNS	Definição de objetivos claros de DNS.	Johne e Storey (1998)	Objetivos de DNS definidos.
	Formulação do objetivo.	Johnson et al. (2000)	
	Definir objetivos estratégicos do novo serviço.	Froehle e Roth (2007)	
	Clara visão corporativa do papel do DNS no desenvolvimento do negócio.	Johne e Storey (1998)	Objetivos de DNS claros.
	Formulação da estratégia de novos serviços.	Johnson et al. (2000)	Estratégia de DNS definida.
	Estratégia de DNS (decisão de novas ofertas) é definida (alinha com) pela estratégia geral do negócio (organizacional).	Menor e Roth (2008)	
	Foco e visão estratégica em inovação alinhados com a estratégia geral.	Jong e Vermeulen (2003)	Estratégia de DNS alinhada com a estratégia do negócio.
	Estratégia de inovação como parte da estratégia do negócio.	Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)	
	Estratégia de DNS (decisão de novas ofertas) é definida (alinha com) pela estratégia geral do negócio (organizacional).	Menor e Roth (2008)	

	Processo de DNS ajustado ao portfolio de serviços existente.	Johne e Storey (1998)	Estratégia de DNS alinhada com o portfolio de serviços existente.
	Analisar a sinergia com a linha atual de produtos.	Froehle e Roth (2007)	
	Atividade de Pesquisa e Desenvolvimento internos.	Weerawardena e McColl-Kennedy (2002)	DNS interno.
	Times funcionais especialmente criados para DNS.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Pesquisa de mercado desenvolvida internamente ou por terceiros.	Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005)	
Recursos para DNS	Infraestrutura física.	Stevens e Dimitriadis (2005)	Infraestrutura física para os esforços de DNS.
	Prover infraestrutura física para os esforços de DNS.	Froehle e Roth (2007)	
	Tecnologia da informação.	Jong e Vermeulen (2003)	Disponibilidade de tecnologia da Informação.
	Infraestrutura técnica (<i>hardware, software e sistemas de entrega</i>).	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Criar sistemas de TI capazes de melhorar para a comunicação com fornecedores, parceiros e clientes.	Froehle e Roth (2007)	

	Renovação de uma infraestrutura de TI de apoio.	Froehle e Roth (2007)	
	Presença de campeões/ <i>sponsor</i> de produtos.	Jong e Vermeulen (2003)	Sponsor de projeto
	Poder na organização.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Estabelecer e delegar um <i>sponsor</i> para supervisionar e gerenciar novas iniciativas.	Froehle e Roth (2007)	
	Descrição de cargos vinculados com o processo de DNS.	Johne e Storey (1998)	
	Atribuição de tarefas.	Menor, Tatikonda e Sampson (2002)	
	Departamento especializado em inovação.	Jong e Vermeulen (2003)	
	Organização interna.	Jong e Vermeulen (2003)	
	Organograma.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Time de projeto.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
	Estrutura do time de DNS.	Froehle e Roth (2007)	

		Estrutura organizacional que define linhas de responsabilidade e autoridade para o DNS.	Froehle e Roth (2007)	
		Treinamentos vinculados com o processo de DNS.	Johne e Storey (1998)	Treinamentos voltados para DNS.
		Programas de treinamento.	Stevens e Dimitriadis (2005)	
		Cross-training dos gestores e empregados envolvidos no DNS.	Froehle e Roth (2007)	
		Sistemas de recompensa vinculados com o processo de DNS.	Johne e Storey (1998)	Sistemas de recompensa voltados para DNS.
		Interesses dos grupos (motivação concreta).	Stevens e Dimitriadis (2005)	
		Recompensas baseadas em DNS (time e não individual).	Froehle e Roth (2007)	
		Motivação do pessoal para apoiar o DNS.	Froehle e Roth (2007)	Motivação do pessoal para apoiar o DNS.
3. Identificar o desempenho inovativo de DNS em termos de frequência dos diferentes tipos e graus de inovação	Desempenho Inovativo de DNS	Inovações radicais ou destruidoras de competências; Inovações incrementais ou aperfeiçoadoras de competências; Inovação radical (drástica) que gera falta de competitividade de produtos antigos; inovação incremental ou não drástica que mantém produtos antigos competitivos.	Afuah (1998)	Grau de inovação.

no setor de SVA no segmento de telefonia móvel.	Produtos novos para o mundo, que são novos para o mercado e novos para os fornecedores; extensões de linhas de produtos existentes; novas linhas de produtos, frequentemente imitações de produtos; melhoria de produto que inclui revisões de produtos existentes.	Johne e Storey (1998)	Tipo de inovação.
	Mudanças radicais no processo de entrega do serviço; melhorias incrementais nos pacotes de serviços existentes ou nos processos de entrega.	Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002)	
	Grau (<i>continuum</i> de inovação incremental a inovação radical).	Weerawardena e McColl-Kennedy (2002)	
	Inovação radical: a organização faz algo novo para o mundo, novo tanto para a organização quanto para o mercado; inovação incremental: a organização faz melhor aquilo que sempre fez.	Tidd et al. (2008)	
	Tipo de inovação (produtos principais melhorados, novas variações do produto, aumento de produto, ofertas novas para o mundo).	Weerawardena e McColl-Kennedy (2002)	
	Introdução de novo bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bem manufaturados; estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.	Schumpeter (1997)	

	Inovação em produto; inovação em processos de produção (<i>back office</i>) e entrega (<i>front office</i>); inovação organizacional; inovação de mercado (encontrar um novo segmento de mercado, entrar em outra indústria e seu mercado).	Afuah (1998)	
	Nos pacotes de serviços existentes; nos processos de entrega.	Johnson et al. (2000); Menor, Tatikonda e Sampson (2002)	
	Inovação de produto: mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece; inovação de processo: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos; inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.	Tidd et al. (2008)	
	Novos produtos e serviços introduzidos no mercado.	Vermeulen, Jong e O'Shaughnessy (2005), Menor e Roth (2008)	Quantidade de serviços introduzidos nos últimos 3 anos.

APÊNDICE B – Questionário

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Programa de Pós-Graduação em Administração

Convido-o a participar do projeto de pesquisa “Competência no Desenvolvimento de Novos Serviços”, que tem como objetivo analisar a relação entre a competência no desenvolvimento de novos serviços e o desempenho inovativo no desenvolvimento de novos serviços no setor de Serviços de Valor Agregado (VAS) no segmento de telefonia móvel.

Esta pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica e é parte integrante do projeto de dissertação da aluna Tânia Letícia dos Santos, no curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

O anonimato será garantido uma vez que em nenhum momento você será identificado na pesquisa. As informações serão analisadas em conjunto com as de outros participantes, sendo garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das informações coletadas e resguardada a identificação do local da coleta de dados.

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao pesquisador responsável (Tânia Letícia dos Santos – tania.lsa@ig.com.br) para o esclarecimento de eventuais dúvidas e terá o direito de retirar-se do estudo, sem qualquer ônus.

INSTRUÇÕES:

- No projeto adota-se o conceito de desenvolvimento de novos serviços (DNS) como sendo o desenvolvimento de serviços, processos de produção e entrega de serviços, novos estendidos ou aperfeiçoados.
- Não há respostas certas ou erradas, então, responda de acordo com a sua realidade.
- Por favor, preencha todas as questões, sem deixar nenhuma em branco. Assim, a análise dos dados não ficará prejudicada.

Muito obrigada!

BLOCO I - ACEITE:

1. Aceite					
<input type="checkbox"/> Concordo em responder o questionário e declaro que li e entendi os objetivos deste estudo. Estou ciente que a minha participação é voluntária, e que, a qualquer momento tenho o direito de obter esclarecimentos sobre a pesquisa.					
<input type="checkbox"/> Não quero participar da referida pesquisa.					

BLOCO II – EQUIPE DE DNS:

2. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.					
Na empresa onde trabalho:					
1. O desenvolvimento de novos serviços é realizado por membros de diferentes áreas.	1	2	3	4	5
2. A equipe de desenvolvimento de novos serviços está motivada.	1	2	3	4	5

3. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nenhum(a); (2) Pouco(a); (3) Moderado(a); (4) Bastante; (5) Muito(a).					
Na empresa onde trabalho a equipe de desenvolvimento de novos serviços possui:					
3. Conhecimentos sobre o processo de desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
4. Conhecimentos sobre Tecnologia da Informação.	1	2	3	4	5
5. Experiência no desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
6. Experiência em diferentes áreas de trabalho.	1	2	3	4	5
7. Habilidade para desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
8. Habilidade em trabalhar em equipes multifuncionais.	1	2	3	4	5
9. Habilidade na solução de problemas.	1	2	3	4	5

BLOCO III - FONTES DE CONHECIMENTO PARA DNS:**4. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir.**

Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.

No processo de desenvolvimento de novos serviços da empresa onde trabalho são utilizados como fonte de conhecimento:

1. Clientes.	1	2	3	4	5
2. Fornecedores.	1	2	3	4	5
3. Parceiros.	1	2	3	4	5
4. Concorrentes.	1	2	3	4	5
5. Consultores.	1	2	3	4	5
6. Universidades.	1	2	3	4	5
7. Institutos de pesquisa.	1	2	3	4	5
8. Feiras.	1	2	3	4	5
9. Conferências.	1	2	3	4	5
10. Empregados.	1	2	3	4	5
11. Outras? Quais? _____	1	2	3	4	5

BLOCO IV - PROCESSO DE DNS**5. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir.**

Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.

Na empresa onde trabalho o processo de desenvolvimento de novos serviços:

1. É estruturado em estágios.	1	2	3	4	5
2. É formalizado (documentado).	1	2	3	4	5

6. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.					
Na empresa onde trabalho a equipe de desenvolvimento de novos serviços utiliza ferramentas para:					
3. Seleção de ideias de novos serviços.	1	2	3	4	5
4. Desenvolvimento do conceito (design) de novos serviços.	1	2	3	4	5
5. Outras atividades? Quais? _____	1	2	3	4	5

7. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.					
Na empresa onde trabalho o processo de desenvolvimento de novos serviços envolve as atividades:					
6. Geração e seleção de ideias de novos serviços.	1	2	3	4	5
7. Desenvolvimento e teste do conceito de novos serviços.	1	2	3	4	5
8. Análise da viabilidade financeira dos novos serviços.	1	2	3	4	5
9. Aprovação do projeto de novos serviços.	1	2	3	4	5
10. Desenho do processo de operação de novos serviços.	1	2	3	4	5
11. Análise da viabilidade de operação de novos serviços.	1	2	3	4	5
12. Planejamento do lançamento de novos serviços.	1	2	3	4	5
13. Elaboração do programa promocional (divulgação) de novos serviços.	1	2	3	4	5
14. Treinamento do pessoal envolvido na venda dos novos serviços.	1	2	3	4	5
15. Treinamento do pessoal envolvido na entrega dos novos serviços (<i>front office</i>).	1	2	3	4	5
16. Obtenção do comprometimento do pessoal envolvido na venda dos novos serviços.	1	2	3	4	5
17. Obtenção do comprometimento do pessoal envolvido na entrega dos novos serviços (<i>front office</i>).	1	2	3	4	5
18. Teste interno dos novos serviços.	1	2	3	4	5
19. Teste de mercado (piloto) dos novos serviços.	1	2	3	4	5
20. Lançamento dos novos serviços.	1	2	3	4	5
21. Lançamento do programa promocional (divulgação) de novos serviços.	1	2	3	4	5

22. Treinamento dos clientes sobre como usar os novos serviços.	1	2	3	4	5
23. Avaliação pós-lançamento de novos serviços.	1	2	3	4	5
24. Outras? Quais? _____	1	2	3	4	5

BLOCO V - USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

<p>8. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.</p> <p>Na empresa onde trabalho a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para:</p>					
1. Prototipagem de novos serviços.	1	2	3	4	5
2. Identificar as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
3. Extração e análise de bases de dados.	1	2	3	4	5
4. Coordenação das atividades de desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
5. Armazenamento (repositório) de ideias.	1	2	3	4	5
6. Compartilhamento de informações no processo desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
7. Outras atividades? Quais? _____	1	2	3	4	5

BLOCO VI – CULTURA DE INOVAÇÃO

<p>9. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo, nem discordo; (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente.</p> <p>A empresa onde trabalho tem:</p>					
1. Tem tolerância à falha.	1	2	3	4	5
2. Tem propensão a assumir riscos.	1	2	3	4	5
3. Estimula a autonomia dos empregados.	1	2	3	4	5
4. Incentiva o compartilhamento de informações.	1	2	3	4	5
5. Incentiva o trabalho em equipe (cooperação).	1	2	3	4	5

BLOCO VII – DIRETRIZES DE DNS:

10. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.					
Na empresa onde trabalho:					
1. São definidos objetivos (resultados esperados) do desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
2. Os objetivos (resultados esperados) do desenvolvimento de novos serviços definidos são claros.	1	2	3	4	5
3. São definidas estratégias (forma como os objetivos esperados serão atingidos) de desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
4. As estratégias de desenvolvimento de novos serviços são definidas em acordo (alinhadas) com a estratégia geral do negócio (organizacional) da empresa.	1	2	3	4	5
5. As estratégias de desenvolvimento de novos serviços estão em acordo (alinhadas) com o portfólio de serviços existente.	1	2	3	4	5

11. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.					
A empresa onde trabalho desenvolve novos serviços:					
6. Internamente.	1	2	3	4	5
7. Externamente (por meio da contratação de serviços externos).	1	2	3	4	5

BLOCO VIII - RECURSOS PARA DNS

12. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.					
A empresa onde trabalho:					
1. Disponibiliza infraestrutura para o desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
2. Disponibiliza Tecnologia da Informação para o desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
3. Estabelece patrocinadores internos (<i>sponsors</i>) para os projetos de desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
4. Estabelece uma estrutura de cargos que suporta o desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
5. Provê treinamento para os empregados envolvidos no processo de desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
6. Possui sistema de recompensas voltado para o desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5
7. Desenvolve ações para obter o comprometimento do pessoal interno com o desenvolvimento de novos serviços.	1	2	3	4	5

BLOCO IX – TIPO E GRAU DE INOVAÇÃO EM SERVIÇOS:

13. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir.					
Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.					
Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa onde trabalho introduziu:					
1. Serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
2. Serviços novos somente para a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
3. Extensões (variações) de serviços disponibilizados pela empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
4. Aperfeiçoamentos e/ou mudanças de estilo em serviços disponibilizados pela empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
14. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir.					
Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.					
Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa onde trabalho introduziu:					
5. Processos de produção (<i>back office</i>) de serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
6. Processos de produção (<i>back office</i>) de serviços novos somente para a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
7. Grandes mudanças nos processos de produção (<i>back office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
8. Aperfeiçoamento e/ou mudanças nos processos de produção (<i>back office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
15. Marque o seu nível de concordância em relação às assertivas a seguir.					
Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre.					
Nos últimos três anos (2012 – 2014) a empresa onde trabalho introduziu:					
9. Processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
10. Processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços novos somente para a empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
11. Grandes mudanças nos processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5
12. Aperfeiçoamento e/ou mudanças nos processos de entrega (<i>front office</i>) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho.	1	2	3	4	5

BLOCO X – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

16. Qual a quantidade de empregados (com ou sem vínculo empregatício) na empresa onde você trabalha?

_____ empregados.

17. Qual o tempo (em anos) de existência da empresa da empresa onde você trabalha?

_____ anos.

18. Qual o papel predominante da sua empresa na cadeia de valor de setor de Serviços de Valor Agregado?

Provedor de conteúdo.

Desenvolvedor de conteúdo.

Agregador de conteúdo.

Provedor de tecnologia.

Operadora de telefonia.

Loja de aplicativo.

Fabricante de terminais (dispositivos móveis).

Outros? _____.

BLOCO XI – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE:

19. Qual o seu cargo/função na empresa?

_____.

20. Há quanto tempo (em anos) o respondente atua na empresa?

_____ anos.

21. Qual o seu nível de escolaridade?

Ensino Fundamental incompleto.

Ensino Fundamental completo.

Ensino Médio incompleto.

Ensino Médio completo.

Ensino Superior incompleto.

<input type="checkbox"/> Ensino Superior completo.
<input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleta.
<input type="checkbox"/> Pós-graduação completa.

APÊNDICE C – Formulário de avaliação do instrumento de pesquisa

Especialista Avaliador: Prof. ^a Dr. ^a Anita Kon - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo		
Validade Semântica (sentido das palavras e da interpretação das sentenças e dos enunciados).		
Aspecto	Comentário	Sugestão
1. A carta de introdução do questionário está adequada? Caso não, indicar quais aspectos apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.	Muitos dos que irão responder não conhecem o conceito de Desenvolvimento de “Novos Serviços”, ou seja, as modalidades de serviços que serão considerados novos no critério adotado em sua pesquisa. Seria pertinente explicar o conceito de “desenvolvimento de novos serviços” que sua pesquisa adota. A inovação em serviços, em seus conceitos acadêmicos, não é completamente conhecida pelos agentes das empresas.	
2. As questões do questionário são de fácil compreensão? Caso não, indicar quais questões apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.	Deve pensar que quem responderá à questão, nem sempre é acadêmico. Depende do conhecimento dos itens arrolados no questionário, que tem o agente que irá responder. Alguns podem não entender o seu conceito adotado na pesquisa. Porém, se o interesse de sua pesquisa é verificar apenas o que estes agentes entendem na realidade deles, não é preciso explicar o conceito. Porém creio que ficará muito confuso para suas interpretações dos questionários, se não houver um conceito padronizado.	
3. As questões apresentam dupla interpretação? Caso positivo, indicar quais questões apresentam dupla interpretação em sua avaliação.	Não	
4. As questões apresentam mais de uma pergunta em um único	Não	

questionamento? Caso positivo, indicar quais questões apresentam mais de uma pergunta em sua avaliação.		
5. A ordem das questões está adequada? Caso não, indicar quais questões não estão na ordem adequada.	Sim	
Validade de conteúdo (itens consistentes com o domínio teórico)		
Aspecto	Comentário	Sugestão
6. Alguma questão relacionada ao tema pesquisado não consta no questionário?	Na questão D: “No processo de desenvolvimento de novos serviços da minha empresa são utilizados como fonte de conhecimento”, podem haver outras fontes de conhecimento que não foram apresentadas. Idem na questão: "Na minha empresa o processo desenvolvimento de novos serviços envolve a atividade". Idem para demais questões que apresentam o mesmo problema	Coloque uma alternativa a mais como: “Outras? Quais?” Podem aparecer fontes não esperadas. Deixe em aberto para o respondedor colocar seu próprio conceito nesses casos.
7. Alguma questão não está relacionada ao tema pesquisado?	Não	
8. Algum tema da pesquisa está desproporcionalmente representado nas questões?	Não	
9. Outros comentários.		No Questionário sugiro acrescentar uma questão sobre a avaliação dos resultados do desenvolvimento de novos serviços: se a empresa faz avaliações, como, quando, quais as formas inovação que tiveram sucesso e/ou insucesso em seus objetivos.

Especialista Avaliador: Prof. ^a Dr. ^a Dimária Silva e Meirelles - Universidade Presbiteriana Mackenzie		
Validade Semântica (sentido das palavras e da interpretação das sentenças e dos enunciados).		
Aspecto	Comentário	Sugestão
1. A carta de introdução do questionário está adequada? Caso não, indicar quais aspectos apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.		
2. As questões do questionário são de fácil compreensão? Caso não, indicar quais questões apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.	Bloco III se refere ao perfil das competências da equipe (e não do indivíduo). Q2.1, Q5. E Q11.6 e 7. estão relacionadas. Q13. Qual o impacto?	Q9. 5. Incentiva o trabalho em equipe (cooperação). Q8. Na empresa onde trabalho a Tecnologia da Informação é utilizada no processo de desenvolvimento de novos serviços para: Q13. Qual o tipo de inovação predominante. Q18. Qual o papel predominante na cadeia de valor?
3. As questões apresentam dupla interpretação? Caso positivo, indicar quais questões apresentam dupla interpretação em sua avaliação.		
4. As questões apresentam mais de uma pergunta em um único questionamento? Caso positivo, indicar quais questões apresentam mais de uma pergunta em sua avaliação.		
5. A ordem das questões está adequada? Caso não, indicar quais questões não estão na ordem adequada.		
Validade de conteúdo (itens consistentes com o domínio teórico)		

Aspecto	Comentário	Sugestão
6. Alguma questão relacionada ao tema pesquisado não consta no questionário?		
7. Alguma questão não está relacionada ao tema pesquisado?		
8. Algum tema da pesquisa está desproporcionalmente representado nas questões?		
9. Outros comentários.		Incluir questão “A empresa inova”.

Especialista Avaliador: Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido - Universidade Presbiteriana Mackenzie		
Validade Semântica (sentido das palavras e da interpretação das sentenças e dos enunciados).		
Aspecto	Comentário	Sugestão
1. A carta de introdução do questionário está adequada? Caso não, indicar quais aspectos apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.		
2. As questões do questionário são de fácil compreensão? Caso não, indicar quais questões apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.		Q2., Q4., Q5., Q6., Q7., Q8., Q10., Q11., Q12., Q13., Q14., e Q15. Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Às vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre. Q9. Manter escalar Likert de 5.
3. As questões apresentam dupla interpretação? Caso positivo, indicar quais questões apresentam dupla interpretação em sua avaliação.		
4. As questões apresentam mais de uma pergunta em um único questionamento? Caso positivo, indicar quais questões apresentam mais de uma pergunta em sua avaliação.		
5. A ordem das questões está adequada? Caso não, indicar quais questões não estão na ordem adequada.		
Validade de conteúdo (itens consistentes com o domínio teórico)		
Aspecto	Comentário	Sugestão

6. Alguma questão relacionada ao tema pesquisado não consta no questionário?		
7. Alguma questão não está relacionada ao tema pesquisado?		
8. Algum tema da pesquisa está desproporcionalmente representado nas questões?		
9. Outros comentários.		Não incluir questão “Qual o nome da empresa”. Incluir questão “Qual o cargo do respondente”.

Especialista Avaliador: Prof. Dr. Gilberto Perez - Universidade Presbiteriana Mackenzie		
Validade Semântica (sentido das palavras e da interpretação das sentenças e dos enunciados).		
Aspecto	Comentário	Sugestão
1. A carta de introdução do questionário está adequada? Caso não, indicar quais aspectos apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.		<p>Convido-o a participar do projeto de pesquisa “Competência no Desenvolvimento de Novos Serviços”, que tem como objetivo analisar a relação entre a competência no desenvolvimento de novos serviços e o desempenho inovativo no desenvolvimento de novos serviços no setor de Serviços de Valor Agregado (VAS) no segmento móvel (Tecnologia Móvel?).</p> <p>A pesquisa tem finalidade exclusivamente acadêmica e é parte integrante do projeto de dissertação de mestrado de uma aluna (porque não colocar o nome?) do curso de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao pesquisador responsável (Tânia Letícia dos Santos – tania.lsa@ig.com.br) para o esclarecimento de eventuais dúvidas e terá o direito de retirar-se do estudo, sem qualquer ônus.</p>
2. As questões do questionário são de fácil compreensão? Caso não, indicar quais questões apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.		<p>Q2. 1. Na empresa onde trabalho o time de desenvolvimento de novos serviços está motivado. (só uma questão para este item?)</p> <p>Q3. 1. Conhecimentos sobre o processo de desenvolvimento de novos serviços. 6. Habilidade para trabalhar em times multifuncionais.</p> <p>Q6. 4. Design de novos serviços.</p> <p>Q7. Na empresa onde trabalho o processo de desenvolvimento de novos serviços envolve as atividades:</p> <p>Q12. 6. Possui sistema de recompensas voltado para o desenvolvimento de novos serviços.</p> <p>Q13. 1. Serviços novos para a empresa onde trabalho Não seria melhor internamente?) e novos para o mercado da empresa onde trabalho? (são assertivas!) 2. Serviços novos somente para a empresa onde Trabalho? Não seria melhor</p>

		<p>internamente?)</p> <p>3. Extensões (variações) de serviços disponibilizados pela empresa onde trabalho? (são assertivas!)</p> <p>4. Aperfeiçoamentos e/ou mudanças de estilo em serviços disponibilizados pela empresa onde trabalho?</p> <p>5. Processos de produção (back office) de serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde trabalho?</p> <p>6. Processos de produção (back office) de serviços novos somente para a empresa onde trabalho? Não seria melhor internamente?)</p> <p>7. Grandes mudanças nos processos de produção (back office) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho?</p> <p>8. Aperfeiçoamento e/ou mudanças nos processos de produção (back office) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho?</p> <p>9. Processos de entrega (front office) de serviços novos para a empresa onde trabalho e novos para o mercado da empresa onde trabalho?</p> <p>10. Processos de entrega (front office) de serviços novos somente para a empresa onde trabalho?</p> <p>11. Grandes mudanças nos processos de entrega (front office) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho?</p> <p>12. Aperfeiçoamento e/ou mudanças nos processos de entrega (front office) de serviços utilizados pela empresa onde trabalho?</p>
<p>3. As questões apresentam dupla interpretação? Caso positivo, indicar quais questões apresentam dupla interpretação em sua avaliação.</p>		
<p>4. As questões apresentam mais de uma pergunta em um único questionamento? Caso positivo, indicar quais questões apresentam mais de uma pergunta em sua avaliação.</p>		

5. A ordem das questões está adequada? Caso não, indicar quais questões não estão na ordem adequada.		
Validade de conteúdo (itens consistentes com o domínio teórico)		
Aspecto	Comentário	Sugestão
6. Alguma questão relacionada ao tema pesquisado não consta no questionário?		
7. Alguma questão não está relacionada ao tema pesquisado?		
8. Algum tema da pesquisa está desproporcionalmente representado nas questões?		
9. Outros comentários.		

Especialista Avaliador: Prof. Dr. José Carlos Thomaz - Universidade Presbiteriana Mackenzie		
Validade Semântica (sentido das palavras e da interpretação das sentenças e dos enunciados).		
Aspecto	Comentário	Sugestão
1. A carta de introdução do questionário está adequada? Caso não, indicar quais aspectos apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.	A carta está apropriada, mostrando claramente qual é o objetivo da pesquisa.	em vez de “que propõe se a analisar seria preferível “que se propõe a analisar”.
2. As questões do questionário são de fácil compreensão? Caso não, indicar quais questões apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.	Os sujeitos estão acostumados com todos os termos utilizados? Por ex. backoffice.	Em vez “Os valores da escala vão: (1) Nenhum(a);...” seria preferível “Os valores da escala vão de 1 a 5: (1) Nenhum(a);...”.
3. As questões apresentam dupla interpretação? Caso positivo, indicar quais questões apresentam dupla interpretação em sua avaliação.	Não ocorre.	Bloco I: “Concordo em responder o questionário e declaro que li ...” Bloco II A: e se na empresa não houver a equipe mencionada? Bloco II D: não se admitem publicações como fonte? Bloco III A: não se admitem “equipes mistas”? Q14. 1. “Serviços novos somente para a empresa onde ???
4. As questões apresentam mais de uma pergunta em um único questionamento? Caso positivo, indicar quais questões apresentam mais de uma pergunta em sua avaliação.	Não ocorre.	
5. A ordem das questões está	Não ocorre.	Sugiro reavaliar a questão 46.

adequada? Caso não, indicar quais questões não estão na ordem adequada.		
Validade de conteúdo (itens consistentes com o domínio teórico)		
Aspecto	Comentário	Sugestão
6. Alguma questão relacionada ao tema pesquisado não consta no questionário?	Não ocorre.	
7. Alguma questão não está relacionada ao tema pesquisado?	Não ocorre.	
8. Algum tema da pesquisa está desproporcionalmente representado nas questões?	Não ocorre.	
9. Outros comentários.		

Especialista Avaliador: Prof. Dr. Marcos Antônio Franklin - Universidade Presbiteriana Mackenzie		
Validade Semântica (sentido das palavras e da interpretação das sentenças e dos enunciados).		
Aspecto	Comentário	Sugestão
1. A carta de introdução do questionário está adequada? Caso não, indicar quais aspectos apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.		Gostaríamos de convidá-lo a participar do projeto de pesquisa “Competência no Desenvolvimento de Novos Serviços” que propõe se a analisar a relação entre a competência no desenvolvimento de novos serviços e o desempenho inovativo no desenvolvimento de novos serviços no setor de Serviços de Valor Agregado (VAS) NO SEGMENTO móvel. Em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao pesquisador responsável (Tânia Letícia dos Santos – tania.lsa@ig.com.br) para o esclarecimento de eventuais dúvidas, e terá o direito de retirar-se do estudo, sem qualquer penalidade ou prejuízo . ÔNUS.
2. As questões do questionário são de fácil compreensão? Caso não, indicar quais questões apresentam dificuldade de compreensão em sua avaliação.		Q2., Q4., Q5., Q6., Q7., Q8., Q9. e Q11. Os valores da escala vão de: (1) Nunca; (2) Poucas vezes; (3) Algumas vezes (QUAL A DIFERENÇA ENTRE AS DUAS); (4) Muitas vezes; (5) Sempre. (É MUITO TEMPO) Sugestão – (1) Não está motivado (5) Q3., Q4., Q5., Q10., Q7., Q8., Q9., Q11, Q’3., Q14., Q15., Q16., Q17., Q19. e Q20. Na (EMPRESA EM QUE TRABALHO) minha empresa: Habilidade no desenvolvimento (OU PARA DESENVOLVER NOVOS NEGÓCIOS) de novos serviços. Q9. Tem comprometimento com a autonomia dos funcionários envolvidos no processo de desenvolvimento de novos serviços. (AQUI QUAL O BJETIVO?) Propensão à assunção (TERMO MAIS USUAL!) de riscos. Q10. Os valores da escala vão de: (1) Discordo totalmente; (2) Discordo parcialmente; (3) Nem concordo, nem discordo (A TENDÊNCIA É FICAR AQUI – ZONA DE CONFORTO); (4) Concordo parcialmente; (5) Concordo totalmente. Na minha empresa são definidos objetivos (resultados esperados (POSITIVO OU NEGATIVO)) do desenvolvimento de novos serviços. Na minha empresa os objetivos (resultados esperados: POSITIVO OU NEGATIVO) do desenvolvimento de novos serviços definidos são claros. Na minha empresa são definidas estratégias (forma como os objetivos esperados

		<p>POSITIVO OU NEGATIVO serão atingidos) de desenvolvimento de novos serviços. Na minha empresa as estratégias de desenvolvimento de novos serviços estão em acordo (alinhadas) com as estratégias da minha empresa.</p> <p>Na minha empresa as estratégias de desenvolvimento (OU OS NOVOS SERVIÇOS /A ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO, PODE ESTAR ALINHADA, ENTRETANTO O NOVO SERVIÇO EFETIVAMENTE, PODE SER QUE NÃO ESTEJA ALINHADO COM O PORTIFÓLIO) de novos serviços estão em acordo (alinhadas) com o portfólio de serviços existente. *</p> <p>Q12. Disponibiliza infraestrutura física para os esforços(OU REALIZAÇÃO?) de desenvolvimentos de novos serviços.</p> <p>Q13. Nos últimos três anos (2012 – 2014) a minha empresa introduziu: - ESTA ESCALA É DICOTÔMICA? QUAL O OBJETIVO DELA? PODE HAVER CONFUSÃO COM - (1) Nunca; (2) Poucas vezes</p>
3. As questões apresentam dupla interpretação? Caso positivo, indicar quais questões apresentam dupla interpretação em sua avaliação.		
4. As questões apresentam mais de uma pergunta em um único questionamento? Caso positivo, indicar quais questões apresentam mais de uma pergunta em sua avaliação.		<p>Q4. Fornecedores e parceiros. (NEM TODO FORNECEDOR É PARCEIRO E VICE VERSA) Universidades e institutos de pesquisa. (SUGESTÃO SEPARE) EM GERAL O CONHECIMENTO NESSAS DUAS INSTITUIÇÕES PODEM OCORRER DE FORMA DIFERENTE.) Feiras e conferências. (SUGESTÃO SEPARE) EM GERAL O CONHECIMENTO NESSAS DUAS INSTITUIÇÕES PODEM OCORRER DE FORMA DIFERENTE.)</p>
5. A ordem das questões está adequada? Caso não, indicar quais questões não estão na ordem adequada.		
Validade de conteúdo (itens consistentes com o domínio teórico)		

Aspecto	Comentário	Sugestão
6. Alguma questão relacionada ao tema pesquisado não consta no questionário?		<p>Q7. Análise da viabilidade de operação dos novos serviços. Desenho do processo de operação de novos serviços.</p> <p>Q8. HÁ UM REPOSIRÓRIO DESSAS IDEIAS.</p> <p>Q13. INOVAÇÕES RADICAIS – SUGESTÃO QUANTOS SERVIÇOS? INOVAÇÕES INCREMENTAIS – SUGESTÃO QUANTOS SERVIÇOS?</p> <p>Q14. e Q15. Processos de produção (VEJA PROCESSO DE PRODUÇÃO É DIFERENTE DE PROCESSO DE ENTREGA. ESTAREI AVALIANDO DUAS COISAS DIFERENTES DE UMA SÓ VEZ) (PENSO SER MAIS ADEQUADO SEPARAR!) e de entrega de serviços novos para a minha empresa e novos para o mercado da minha empresa? Processos de produção e de entrega de serviços novos somente para a minha empresa? (IDEM ACIMA.) Grandes mudanças nos processos de produção e de entrega de serviços utilizados pela minha empresa? (IDEM A ACIMA.) POSSO TER UMA GRANDE MUDANÇA NA PRODUÇÃO, PORÉM NA ENTREGA NÃO.) Aperfeiçoamento e/ou mudanças nos processos de produção e de entrega de serviços utilizados pela minha empresa? (IDEM ACIMA.)</p> <p>Q16. Qual a quantidade de empregados(PADRONIZAR – É EMPREGADO/FUNCIONÁRIO OU AS DUAS DEMOMINAÇÕES – EMPREGADO CLT – FUNCIONÁRIO SÓ SE FOR PÚBLICO.) (com ou sem vínculo empregatício) da sua empresa?</p> <p>Q18. Provedor de tecnologia. (O QUE VOCÊ QUER DIZER COM PROVEDOR?) () DESENVOLVEDOR DE TECNOLOGIA () DESENVOLVEDOR DE APLICATIVOS.</p> <p>Q21. NÍVEL DE ESCOLARIDADE COMPLETO, PODE FICAR SEM A</p>

		CARACTERIZAÇÃO REAL DO PERFIL DOS RESPONDENTES. PODE-SE ENCONTRAR SITUAÇÃO COMO: CURSANDO OU INCOMPLETO. PENSO QUE SERIA INTERESSANTE COLOCAR.
7. Alguma questão não está relacionada ao tema pesquisado?		
8. Algum tema da pesquisa está desproporcionalmente representado nas questões?		
9. Outros comentários.		