

# GESTÃO DA INOVAÇÃO: CONSIDERAÇÕES EM TORNO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN: CONSIDERACIONES DEL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

Thais Zaninelli – tbz@uel.br

Doutora em Engenharia e Gestão Industrial - Universidade do Porto  
Professora colaboradora do Departamento de Ciência da Informação - UEL

### RESUMO

**Introdução:** Inovação em serviços e o processo de Desenvolvimento de Novos Serviços (NSD) tornam-se cada vez mais complexos, envolvendo uma rede de empresas parceiras que trabalham em conjunto para gerir todas as atividades e tarefas envolvidas ao longo do NSD. Vários fatores contribuem para o sucesso do NSD, porém o papel que esses fatores desempenham ao longo das diferentes fases do processo ainda não é bem compreendido.

**Objetivo:** Analisar quais são as principais fases e atividades do processo de NSD, bem como os principais fatores que influenciam o seu sucesso.

**Metodologia:** Trata-se de um estudo que envolve duas fases, a primeira com uma abordagem exploratória e a segunda fase qualitativa, realizado em quatro projetos de shopping centers que estavam em diferentes etapas do processo de desenvolvimento.

**Resultados:** Os resultados do estudo indicam que o NSD tem cinco principais fases, que abrangem desde a geração de ideias do novo serviço até a fase da operação. Este estudo também identificou fatores críticos do NSD no contexto das redes colaborativas, com o foco na importância da gestão da informação e da comunicação para o sucesso do novo serviço.

**Conclusões:** O processo de NSD é cíclico e é fundamental o estabelecimento de redes de colaboração entre empresas parceiras. A gestão de todo o processo é crucial, entretanto a gestão da rede colaborativa também é fundamental devido às intensas interações que ocorrem entre as empresas parceiras ao longo de todo o processo.

O estudo conclui que as empresas devem criar estratégias que garantam uma gestão de relacionamento eficaz, bem como uma boa comunicação entre todas as partes envolvidas nas redes colaborativas.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de produtos. Desenvolvimento de serviços. Inovação de serviços. Fatores críticos de sucesso. Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

A base para a competitividade das organizações volta-se para a capacidade da empresa em inovar através de novos ou melhorados produtos e serviços (MANSURY; LOVE, 2008). Nesse contexto, o processo de desenvolvimento de novos serviços ganhou maior atenção por parte das empresas (STEVENS; DIMITRIADIS, 2005) assim, torna-se relevante promover pesquisas na área da gestão da inovação, no âmbito de serviços, que concomitantemente desenham uma perspectiva interdisciplinar para acadêmicos e executivos de negócios (OSTROM et al., 2010).

O processo de desenvolvimento de novos serviços é definido na literatura como um conjunto de atividades, ações e tarefas que movem um projeto desde a fase da geração da ideia de um novo serviço até o seu lançamento no mercado (ALAM; PERRY, 2002). Entretanto, muitas das abordagens a respeito do processo de Desenvolvimento de Novos Serviços (*New Service Development – NSD*) ainda se originam do campo de Desenvolvimento de Novos Produtos (*New Product Development- NPD*) (AKAMAVI, 2005; SCHEUING; JOHNSON, 1993) e desta maneira, o processo requer adaptações quando o propósito é serviço. Vários autores defendem que ambos os processos devem seguir um sistema estruturado, incluindo um conjunto de atividades realizadas de forma sequencial ou em paralelo (TAX; STUART, 1997).

Nesse contexto, as empresas que inovam, através do desenvolvimento de serviços, devem adotar estratégias específicas diferentes para serviços, a fim de que sejam desenvolvidos de forma otimizada e tenham sucesso quando disponibilizados aos clientes.

De acordo com Edvardsson et al. (2000), um complexo processo de inovação, tal como os *centros comerciais*, envolve várias fases, que se iniciam com a ideia de um novo *Centro Comercial* e terminam com seu lançamento no mercado. Devido à complexidade envolvente em todo esse processo, torna-se difícil a gestão de todas as atividades necessárias para desenvolver o novo projeto de forma otimizada e completa, tornando-se cada vez mais necessário identificar as fases desse processo, bem como os fatores que influenciam o seu desempenho (VALKEAPAA; SODERGARD; JAATINEN, 2006).

Estudos mostram um número notável de pesquisadores que têm buscado identificar alguns fatores que são críticos para o desempenho do processo de inovação.

De acordo com Ojanen et al. (2008), tais fatores podem ser divididos em: (1) internos e (2) externos.

*Fatores internos* estão associados a forças e fraquezas da empresa, tais como: capacidade de inovação, competência central, desenho do processo, inteligência competitiva (FROEHLE et al., 2000; VARGO; LUSCH, 2004). Os *fatores externos*, por sua vez, estão relacionados aos benefícios do novo serviço, se as características atendem as necessidades do cliente e o impacto que o serviço terá no mercado. Esses fatores incluem, por exemplo, o *fit* entre as necessidades dos clientes e os benefícios da oferta do novo serviço, bem como o *fit* entre o novo serviço e o portfólio dos que já existem (VARGO; LUSCH, 2004b).

Parte da literatura aborda os fatores que influenciam o sucesso do processo de NPD e, em contrapartida, poucos estudos avaliam esses fatores no contexto do processo de NSD, uma vez que muitas organizações acreditam - erroneamente - que o processo de produtos pode ser utilizado para desenvolver serviços.

Este artigo apresenta resultados de um estudo que envolveu duas fases: 1ª) estudo exploratório de casos múltiplos e 2ª) um estudo qualitativo em torno do processo de desenvolvimento de novos serviços, quando esse ocorre no contexto das redes colaborativas. Dessa forma, o estudo contribui para um melhor entendimento de quais são as fases envolvidas num complexo processo de desenvolvimento de serviço, quais são as principais atividades envolvidas nesse processo e como as redes colaborativas evoluem ao longo das diferentes fases do processo de NSD.

Os resultados do referido estudo também contribuem para: (1) integrar pesquisas sobre serviços e redes num mesmo contexto; (2) cooperar com novos desafios em projetos complexos de serviços, tal como é um *Centro Comercial*; (3) gerar recomendações para gestão da inovação, no que tange o relacionamento das empresas parcerias que atuam nas redes ao longo do processo.

## 2 BACKGROUND

### 2.1 Inovação e Gestão da Inovação

A vantagem competitiva organizacional advém não apenas da inovação, através do desenvolvimento e oferta de novos produtos, processos e serviços, mas também dos métodos adotados e utilizados para inovar. Portanto, de acordo com Beharry e Pun (2011), discutir o tema exige uma reflexão acerca das características que definem a inovação e como são entendidas as atividades voltadas para inovar.

Para Paula e Bignetti (2003), inovar é o resultado da soma das necessidades do mercado e das possibilidades que a empresa tem em aplicá-las e é um processo dinâmico. Os atores envolvidos aprendem e introduzem as modificações nos processos, produtos e serviços e, ao mesmo tempo em que novos conhecimentos são adquiridos, mais inovações são feitas. Desse modo, a inovação, além de ser condição essencial para o progresso econômico, é um elemento crucial para a competitividade (FREEMAN, 1999), a capacidade de inovar é considerada um ingrediente vital para a competitividade e produtividade das organizações (CATALYST, 2010).

A inovação é uma opção que as empresas têm de criar valor para os clientes por meio da oferta de novos ou melhorados produtos e serviços. Para atingir isso, o processo de desenvolvimento de produtos e serviços utiliza de elementos tangíveis e intangíveis de produção, que aumentam o valor do uso e os benefícios para os consumidores (OTTENBACHER; GNOTH; JONES, 2006). Nessa mesma linha, Beharry e Pun (2011) salientam que inovar, desenvolvendo ou melhorando produtos e serviços, implica o desenho, planejamento e execução de várias atividades e tarefas para desenvolver serviços e produtos de forma otimizada e completa. Portanto, se inovar – oferecendo ao mercado novos produtos e serviços - é criar um benefício significativo para a organização e um impacto econômico positivo, o processo de inovação não pode ocorrer no “escuro”.

Alguns autores como Gadrey, Gallouj e Weinstein (1995) advogam que a inovação assume duas formas:

(1<sup>o</sup>) Organizar soluções para satisfazer **novas necessidades** que podem estar relacionadas a novos níveis de precisão e de exclusividade de um novo produto ou serviço;

(2<sup>o</sup>) Desenvolver de forma mais eficiente (em termos de produtividade, relevância, qualidade ou aspectos técnicos) uma solução para satisfazer o **mesmo tipo de necessidade**.

Independente do tipo, por um lado a inovação, através da oferta de novos ou melhorados produtos e serviços, tem sido vista como essencial para uma melhor performance das organizações (SMITH; FISCHBACHER et al., 2005). Por outro lado, inovar, tendo como base métodos e tarefas pré-estabelecidas, contribui para melhorar o desempenho dos colaboradores quando do desenvolvimento de suas funções dentro das organizações, atraindo assim novos clientes (TERZIOVSKI, 2009).

Num passado recente, o principal foco das pesquisas em inovação foi primeiramente concentrado em inovações relacionadas às tecnologias, em outras palavras, produtos/bens (HOWELLS, 2006; DROEGE; HILDEBRAND; FORCADA, 2009), portanto constata-se que, na literatura, ainda pouco foco é dado na inovação inerente aos serviços (NIJSSEN et al., 2006; SPOHRER; MAGLIO, 2010). Assim, a inovação em serviços começou a ser vista como uma função no contexto da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a disseminação do conhecimento com base nos resultados obtidos nessas pesquisas.

Desse modo, com base no que foi mencionado, infere-se que a inovação é imprescindível para que as empresas possam obter vantagens sustentáveis perante seus concorrentes e se manterem competitivas num mercado que se encontra em constante mutação. Para tal, num primeiro momento, as empresas devem ter um entendimento e uma predisposição para melhorar continuamente as suas atividades e processos, para que posteriormente possam empregar esforços visando à transformação das oportunidades em realidade.

Nesse contexto, Rossi (2012) ressalta que inovar exige uma forte e estruturada gestão com base em decisões precisas, liderança e visão de futuro, além de uma equipe multidisciplinar e empreendedora. Porém, muitas das organizações voltadas para serviços ainda não usam um processo formal e bem estruturado para desenvolver novos serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2001; KELLY; STOREY, 2000), ignorando a adoção de um processo formal.

Esse paradigma começou a ser quebrado através de duas frentes de pesquisa. Por um lado, vários estudos comprovaram que as organizações que adotaram mecanismos de inovação formal tiveram melhores oportunidades para desenvolver novos serviços (COOPER et al., 1994; DE BRENTANI, 1991; EDGETT, 1994). Por outro lado,

vários investigadores propuseram processos de inovação estruturados para desenvolvimento de novos serviços (EDVARDSSON et al. 2000).

No entanto, não existe um modelo padrão universalmente reconhecido para o processo de inovação em serviços, como há no processo de novos produtos, embora alguns autores defendam que o NSD deve seguir um processo lógico como ocorre no NPD, incluindo um conjunto de atividades e tarefas que são realizadas de forma sequencial ou paralela (ALAM; PERRY, 2002; EDVARDSSON et al., 2000).

Froehle e outros (2000) ressaltam que os processos mais formais e sistematizados permitem menor custo e tempo para o lançamento do serviço no mercado. Portanto, o processo de desenvolvimento torna-se uma importante vantagem competitiva no cenário atual marcado pela forte competitividade.

## **2.2 O Processo de Desenvolvimento de Novos Serviços: caracterização**

As organizações enfrentam um ambiente de negócios instável e muitas vezes turbulento. O mercado de produtos e serviços é dominado por rápidas mudanças nas necessidades dos clientes e pela concorrência acirrada, globalização e o rápido avanço tecnológico (OTTENBACHER; GNOTH; JONES, 2006).

Estudos empíricos destacam que as empresas que utilizam um processo formal alcançam o sucesso com mais frequência, mesmo que a duração do processo de desenvolvimento seja mais longa (REIDENBACH; MOAK, 1986). Esses estudos também mostram que o uso de processos formais de NSD aumenta a probabilidade de obterem-se bons resultados (EDGETT, 1994).

Vários pesquisadores, tais como Alam e Perry (2002), Edvardsson et al. (2000), Martin e Horne (1999), Rosenfeld (1997) e Tax e Stuart (1997), aplicam modelos sequenciais para desenvolver serviços que envolvem várias etapas, que vão desde a geração da ideia até a introdução no mercado. No entanto, essas fases podem ser alteradas, dependendo do contexto organizacional e das características do serviço.

### **2.2.1 Desenvolvimento de Novos Produtos: a origem do processo de Desenvolvimento de Novos Serviços**

O processo de Desenvolvimento de Novos Produtos (*New Product Development* – NPD) pode ser definido como a transformação de uma oportunidade de mercado para um produto disponível para venda. O NPD começa com a identificação das necessidades dos consumidores e termina quando esse conceito é produzido (KRISHNAN; ULRICH, 2001).

De acordo com Griffin e Page (1996), as atividades envolvidas nesse processo requerem investimentos elevados e, por vezes, geram muitas incertezas. Dessa forma, apenas desenvolver e introduzir novos produtos no mercado não é uma garantia de sucesso e retorno financeiro (LIBONI; TAKAHASHI; MAUAD, 2004). Para esse efeito, a capacidade de os produtos em desenvolvimento obterem sucesso no mercado depende de um processo dinâmico e complexo que deve ser bem estruturado, de modo que, no momento do seu lançamento, as possibilidades de sucesso sejam maiores.

Um estudo realizado por Allen e Hamilton (1984) estimou que 46% da criação dos novos produtos são dirigidas para os que não estão no mercado, ou seja, completamente novos. Esse estudo mostrou também que, em cada onze novas ideias do novo produto, três iniciam o desenvolvimento, entretanto apenas uma ideia é bem sucedida (GRIFFIN; PAGE, 1996). Isso vem corroborar com a afirmativa anterior de que é necessário que as empresas adotem processos de gestão pré-estabelecidos para garantir o sucesso do produto quando do seu lançamento no mercado. No referido estudo feito por Allen e Hamilton (1984) foram identificadas as melhores práticas em processos de desenvolvimento de produtos, e os resultados mostram que um bom alinhamento entre os objetivos e estratégias é fundamental para o sucesso do processo. Assim, deduz-se que o desenvolvimento dos produtos é um dos processos mais complexos e que está relacionado com quase todas as funções da empresa.

Com base no exposto, dada à complexidade envolvida nesse processo, estudos empíricos mostram elevadas taxas de insucesso de novos produtos, especialmente em mercados de consumo (CRAWFORD, 1987; URBAN; HAUSER, 1980). Fica evidente, mais uma vez, a necessidade de haver uma clara e estruturada gestão que identifique os fatores que são críticos ao longo do processo de NPD e que garanta o sucesso do produto no mercado.

Nessa linha, vários autores, entre eles Bobrow (1998), Bowen e outros (1994); De Brentani (1991), McGrath (1996), Rosenau Jr. e Moran (1993), salientam alguns

fatores que influenciam o desempenho do NPD, tais como: a gestão da qualidade, o trabalho em equipe multifuncional, a competitividade, a proficiência das atividades realizadas nas fases individuais, especialmente no desenvolvimento e teste de mercado. Esses fatores são colocados, pela maioria desses estudos como fatores críticos para o sucesso do desempenho do processo e que cada vez mais também são aplicados no processo de Desenvolvimento de Novos Serviços (ERNST, 2002).

Zarifian (2001) ressalta que além desses fatores críticos que, como foi mencionado, influenciam o desempenho do NPD, o setor industrial percebeu que o produto, por si só, não era competitivo o suficiente e algumas empresas passaram a oferecer serviços juntamente com os produtos para criar valor para os clientes. O setor de serviços tem salientado, portanto, um forte crescimento, e hoje a economia gira em torno dos serviços, assim a inovação em serviços é considerada essencial para a sobrevivência da empresa.

### **2.2.2 Processo de Desenvolvimento de Novos Serviços**

Com base em empresas financeiras americanas, um estudo empírico destacou que as empresas que utilizam um processo formal alcançam o sucesso com mais frequência, mesmo que a duração do processo de desenvolvimento seja mais longa (REIDENBACH; MOAK, 1986). Esses estudos mostram que, usando processos formais para o Desenvolvimento de Novos Serviços (NSD), a probabilidade de ter bons resultados aumenta (EDGETT, 1994). No entanto, até o momento, não há consenso por parte dos investigadores da área no que diz respeito a um processo que seja considerado o mais adequado.

Vários pesquisadores utilizam modelos de desenvolvimento sequenciais para desenvolver serviços (ALAM; PERRY, 2002; EDVARDSSON et al., 2000; MARTIN; HORNE, 1999; ROSENFELD, 1997; TAX; STUART, 1997). Alguns desses modelos são organizados em quatro fases principais: (1) a geração da ideia do serviço, (2) estratégia do serviço, (3) projeto do serviço e (4) a implantação do serviço (EDVARDSSON et al., 2000; EDVARDSSON; GUSTAFSSON; ROOS, 2005). No entanto, essas fases podem ser alteradas, dependendo do contexto organizacional e das características do novo serviço.

Dessa forma, Ojanen e outros (2008) salientam que devido à complexidade envolvida em todas essas etapas do processo de NSD, um número notável de pesquisas tem tentado identificar fatores que são cruciais para o sucesso do processo.

Por outro lado, Edvardsson e outros (2000) e Menor; Tatikonda e Sampson (2002), ao comparar os processos de NPD e NSD, verificaram que a diferença que existe na caracterização e nos fatores que influenciam o desempenho de ambos os processos está em focar na logística de saída, que no NPD é tangível, contrastando com o NSD, que tem a saída em ações, ou seja, intangível.

Desse modo, quando se procura um modelo de referência, em que há fases formais para o processo de NSD, encontram-se modelos de processos diretamente relacionados com o processo de NPD. Assim, definir uma metodologia ou um modelo para o desenvolvimento de serviços significa usar uma lógica industrial - padronização - para os setores de serviços. Isso é um passo inicial da convergência dos dois setores, trazendo um conceito industrial para o setor terciário. Em alguns casos, os princípios de fabricação de desenvolvimento padronizados podem ser úteis no setor dos serviços (GRÖNFELDT; STROTHER, 2006).

Com base no exposto, o processo de NSD é considerado, por vezes, desafiador, dadas as relações intra e extra organizacional que são necessárias gerir (ALBRECHT, 2000). Estudos nas últimas duas décadas têm revelado que muitos fatores de sucesso ou falência do NSD não têm diferenças significativas em relação aos fatores que influenciam o processo de NPD, tais como: características do produto, orientação ao mercado (JAW et al., 2010), o foco estratégico na inovação (EDVARDSSON et al., 1995; JOHNE; STOREY, 1998), alocação de recursos apropriados (EDGETT, 1994; JONG; VERMEULEN, 2003), gestão da informação e comunicação, gestão de suporte (MARTIN JR; HORNE, 1999). Porém as típicas características do serviço: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade podem ter uma influência significativa na ênfase desses fatores de desempenho do novo serviço (OJANEN et. al., 2008).

Pesquisas existentes investigam a importância desses fatores de desempenho para o sucesso do processo de NSD. Entretanto, prévios estudos não têm analisado esses fatores quando o processo acontece no contexto das redes de colaboração.

### 3 METODOLOGIA

A gestão do processo de NSD é uma área de pesquisa nova - por isso pouco explorada - e complexa. O presente estudo adotou a pesquisa qualitativa (SAMPIERI; COLLADO et al., 2006), uma vez que é considerada a mais adequada para fornecer em profundidade o entendimento desse novo fenômeno. A primeira fase da pesquisa envolveu um estudo exploratório em quatro projetos de *Centros Comerciais* de grande dimensão.

Esses projetos foram selecionados para cobrir quatro fases do processo de NSD, a saber: (1) Fase da geração de ideia de um novo serviço e fase do desenvolvimento do conceito do serviço (fases iniciais); (2) Fase da construção; (3) Fase do lançamento; e (4) Fase da operação.

Os quatro *Centros Comerciais* representaram projetos complexos de serviços envolvendo redes de empresas parceiras. Vale lembrar que cada projeto estava em diferentes fases do processo de desenvolvimento.

O objetivo da fase exploratória (SAMPIERI et al., 2006), desenvolvida com base no método estudo de casos múltiplos (YIN, 2009), foi identificar e caracterizar as fases e as atividades envolvidas ao longo do processo de desenvolvimento dos quatro processos de NSD.

Nessa fase da pesquisa, ou seja, a exploratória, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com os gestores da empresa desenvolvedora, isto é, a dona do serviço. Essa coleta de dados foi completada através da observação do processo de seleção das empresas parceiras e pela análise de documentos, tais como: relatórios técnicos, contratos de parcerias e projetos conceituais. Nessa fase, foram identificados e definidos os gestores que seriam entrevistados na segunda fase da pesquisa, qual seja, o estudo qualitativo. O principal critério de seleção desses gestores foi a sua participação direta no processo de desenvolvimento dos projetos em estudo.

A segunda fase da pesquisa – a qualitativa - objetivou identificar os fatores de qualidade e entender como esses fatores influenciam o desempenho do processo. Contou com 39 entrevistas, em profundidade, com gestores das empresas parceiras e da desenvolvedora, que foram previamente definidas no estudo exploratório. Seguindo com o método qualitativo *Grounded Theory* (CHARMAZ, 2006), as entrevistas foram gravadas,

literalmente transcritas e analisadas com o suporte do programa de análise de conteúdo qualitativo - *Nvivo*. As informações foram coletadas em um processo interativo com base nos seguintes objetivos da pesquisa: (1) Fases do processo de desenvolvimento dos projetos; (2) Atividades e tarefas envolvidas no processo e (3) Fatores críticos que influenciam o sucesso do processo de desenvolvimento dos projetos acima citados.

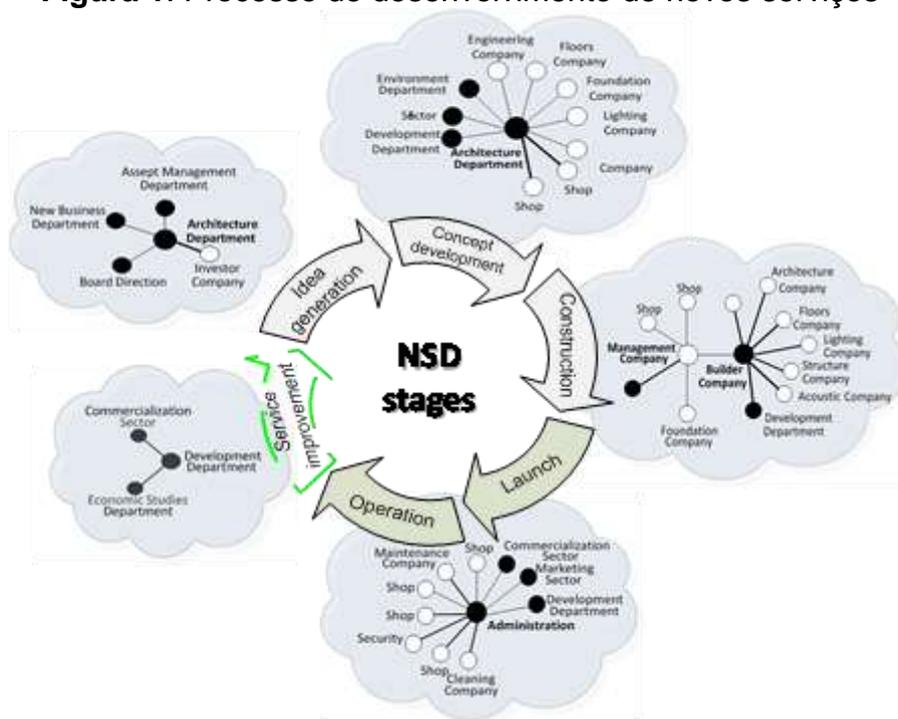
A análise das informações das duas fases do estudo permitiu um entendimento, em profundidade, de como acontece um processo complexo de desenvolvimento de novos serviços por ambas as perspectivas: empresas parceiras e desenvolvedora, bem como identificou e descreveu um rico conjunto de fatores que influenciam o desempenho do processo ao longo das diferentes fases.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Gestão da Inovação: etapas do processo de desenvolvimento de novos serviços**

A fase exploratória, que envolveu um estudo de casos múltiplos, permitiu-nos entender melhor quais são as atividades e as etapas que compõem o processo de desenvolvimento de novos serviços, bem como os fatores que influenciam o sucesso das fases do processo. Os resultados dessa fase mostraram que o processo de desenvolvimento de novos serviços, nos quatro projetos complexos, seguiu um padrão cíclico. Isso significa que o processo de desenvolvimento não tem um fim, mas está em constante evolução.

Com base nos resultados, o processo de NSD engloba cinco etapas principais: (1) Geração de ideia; (2) O desenvolvimento do projeto conceitual (fases 1 e 2, são definidas como etapas iniciais); (3) Construção; (4) Lançamento e (5) Operação. O estudo também mostrou que em cada etapa diferentes redes de colaboração, entre empresas parceiras, são estabelecidas, tal como pode ser visto na figura 1. No entanto os resultados do estudo revelaram que, após o serviço ser iniciado e começada a fase de operação, o processo não é interrompido.

**Figura 1:** Processo de desenvolvimento de novos serviços

**Fonte:** Zaninelli (2011)

Os resultados do estudo em tela permitiram um melhor entendimento do processo de desenvolvimento de projetos complexos de serviços, bem como identificaram quais são as fases e atividades envolvidas ao longo das diferentes fases do processo. O estudo mostrou também que cada etapa do processo tem a participação de diversos parceiros externos e departamentos da empresa desenvolvedora, devido à sua complexidade, entretanto, há constantes mudanças das empresas parceiras em todas as fases do processo, uma vez que cada etapa é caracterizada por diferentes atributos, particularidades e atividades.

O ponto de partida para o desenvolvimento de um novo projeto é a fase da geração de ideias para um novo serviço. A geração de ideias é a busca sistemática e contínua de oportunidades, sem novas ideias não há novos serviços para desenvolver. O propósito principal dessa etapa é criar uma ideia para um projeto novo ou melhorar um serviço existente.

Essa etapa inicial segue um conjunto de atividades e processos previamente estabelecidos. Essas atividades são desenvolvidas, principalmente, internamente, através

dos diferentes departamentos da empresa desenvolvedora, que é a proprietária do serviço.

Dessa forma, na referida fase do processo, o número de parcerias estabelecidas é pequeno ou inexistente, uma vez que essa fase envolve atividades do "*core business*" da empresa desenvolvedora, portanto não se estabelecem parcerias com o objetivo de preservar o conhecimento estratégico e competências essenciais, que são cruciais para sustentar a vantagem competitiva da empresa.

Esses resultados revelam que essa fase é o começo de todo o processo de NSD e a informação gerada servirá como base para o desenvolvimento das fases seguintes. Tal fase, portanto, influencia todas as subsequentes, com um impacto significativo no desempenho do projeto.

A intenção da fase seguinte - desenvolvimento conceitual - é transformar a ideia do novo serviço (conceito intangível) em um conceito tangível, com especificações concretas da proposição desse novo serviço, descrevendo a proposta de valor que a empresa quer oferecer aos futuros clientes.

As atividades envolvidas para desenvolver o conceito do serviço, isto é, a definição da oferta de valor, são realizadas "*in house*", sem intervenções dos parceiros externos. Essas atividades são: (1) Estudo das tendências de mercado; (2) Estudo das características dos potenciais clientes; (3) Análise das características da região onde o serviço será oferecido; (4) Estudo dos serviços que já são oferecidos na mesma região por concorrentes; (5) Definição da localização geográfica e (6) Definição do projeto conceitual do novo serviço.

A empresa desenvolvedora foca em desenvolver o conceito central do projeto, ou seja, a proposta de valor que o novo serviço objetiva oferecer, delegando outras atividades dessa etapa - consideradas secundárias - para as empresas parceiras através de terceirização estratégica. A relação de colaboração com companhias externas, desde as fases iniciais, proporciona uma redução de tempo e do custo do processo.

A próxima fase é a construção do espaço físico onde o serviço será oferecido. Essa etapa define importantes atributos físicos para a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço futuro.

A construção baseia-se na informação dos projetos conceituais pré-definidos nas fases iniciais do processo. As principais atividades que compuseram essa etapa -

construção do espaço físico – foram: (1) Desenvolvimento de projetos executivos de arquitetura, projetos de ar condicionado, entre outros (esses projetos variaram de acordo com o tipo de serviço que a empresa vai oferecer); (2) Atividades de marketing; e (3) Atividades de comercialização. A gestão das evidências físicas, tais como os equipamentos, cheiro, mobiliário, sinalização do ambiente, temperatura e assim por diante, influencia positivamente a experiência do cliente ao longo do consumo.

Embora essas atividades de marketing e comercialização sejam desenvolvidas pelos departamentos da empresa desenvolvedora, nessa fase da construção, uma nova rede colaborativa entre as empresas parceiras é formada para desenvolver os projetos executivos. Portanto novas parcerias são estabelecidas com empresas de construção, que vão edificar tudo o que foi definido na fase do desenvolvimento do conceito.

A próxima fase do processo envolve o lançamento do novo serviço, que ocorre em dois momentos. O primeiro momento está relacionado com o lançamento para as empresas parceiras e o segundo momento está associado ao lançamento do serviço aos clientes finais.

#### *Lançamento do serviço para empresas parceiras*

Nesse primeiro momento, o lançamento do serviço é feito para as parceiras, as empresas que vão oferecer os produtos e serviços suplementares, ou seja, os serviços que agregam valor para a oferta central, tal como os lojistas. Nesse momento, novas relações são formadas entre empresas parceiras no contexto das redes de colaboração e são caracterizadas por contratos de longo prazo, devido aos altos investimentos feitos por esses parceiros no projeto. Trata-se, principalmente, dos lojistas responsáveis por oferecer os serviços complementares importantes. A relação com esses parceiros são fortes e desempenham um papel fundamental no momento de atrair os clientes.

#### *Lançamento do serviço aos clientes*

O segundo momento envolve o lançamento do novo serviço ao mercado, isto é, para os clientes finais/consumidores. Todos os componentes envolvidos – tais como os colaboradores das empresas parceiras e desenvolvedora, estruturas funcionais, serviços e produtos complementares, espaços físicos, sistemas e processos técnicos – devem estar prontos. Esses componentes precisam formar um conjunto harmônico e trabalhar

juntos para garantir que o lançamento do produto para o público seja um sucesso e operacionalmente eficaz.

Nesse momento, uma nova rede colaborativa é criada e novas relações são estabelecidas com empresas. Essas empresas são responsáveis pela gestão e manutenção do novo serviço, mesmo após ele ser lançado para o público. A referida gestão e manutenção envolvem atividades como: limpeza, manutenção de equipamentos técnicos (ar condicionado, elevadores, escadas rolantes, câmeras de vigilância), reciclagem, entre outros. Nessa etapa, também é necessário recrutar e selecionar novos colaboradores que farão parte do serviço em operação e que irão desenvolver funções diferentes, para que os objetivos desse novo serviço sejam alcançados e, portanto, garanta a satisfação do cliente.

Com base nos resultados do estudo, no processo de NSD, o serviço em operação é considerado uma fase do processo e não o final dele, isso porque o processo de desenvolvimento de serviço é cíclico, portanto não há uma fase que caracterize o fim. Nesse contexto, alguns pesquisadores definem esta fase como "o momento da verdade" (EDVARDSSON et al., 2000; FROEHLE; ROTH, 2007; GRÖNROOS, 2000), isto é, o momento em que os clientes vão consumir o serviço.

Os resultados da fase de operação são influenciados pela participação do cliente e por alguns fatores, tais como: a segurança, o conforto, o lazer ou limpeza, os quais se tornam requisitos essenciais para a satisfação do cliente.

Essa etapa do processo é influenciada por diversos fatores que, para a organização, não foram relevantes até então. Alguns fatores estão relacionados com as características do mercado onde o serviço está sendo oferecido, tais como: tendências, cultura, características dos clientes locais e concorrentes locais. Esses fatores, bem como a influência que eles podem exercer no desempenho do serviço, quando em operação, não podem ser totalmente visualizados nas fases anteriores do processo de desenvolvimento. Isso acontece porque esses fatores são desconhecidos e ocorrem aleatoriamente no momento da oferta do serviço.

A gestão desses fatores, bem como toda a operação do serviço, é de responsabilidade da empresa desenvolvedora, ou seja, da dona do mesmo. Uma equipe especialista em gestão permanece constantemente em uma área de *backstage* e consiste

de pessoas que ocupam posições que variam desde Gerente Operacional até os responsáveis pelo Marketing do serviço.

Na fase de operação, o objetivo é coordenar as atividades exigidas e processos de cocriação de valor com o cliente. Portanto, as principais atividades envolvidas no gerenciamento de complexos serviços, tal como um *shopping center* em operação, abarcam atividades de entrega e consumo para os clientes, tais como: (1) Gestão das operações técnicas; (2) Gestão das empresas parceiras; (3) Gestão dos lojistas; e (4) as atividades de marketing.

Novas parcerias, ainda na fase de operação, são estabelecidas com empresas de diferentes setores para realizar o serviço de manutenção, tais como: elevadores e escadas rolantes, ar condicionado, empresas de energia elétrica, reciclagem, limpeza, entre outros, e novas parcerias são estabelecidas também com os lojistas. Como já mencionado, essas relações variam de acordo com o tipo e características do serviço.

Considerando que as necessidades dos clientes e as tendências de mercado mudam rapidamente, o serviço deve ser constantemente avaliado pela empresa desenvolvedora e, em um futuro próximo, ser adaptado a essas novas necessidades, portanto a empresa já deve realizar uma nova pesquisa de mercado, a fim de melhorar o serviço. Devido ao processo de NSD ser longo, quando o serviço é lançado ao mercado, já há necessidade de alteração para ir ao encontro das novas necessidades dos clientes. Isso demonstra, mais uma vez, que o processo de desenvolvimento de complexos projetos de produtos/serviços é um ciclo constante e não termina quando é lançado no mercado.

O estudo também identificou alguns fatores críticos que influenciam o bom desempenho do processo de NSD, entretanto a relevância desses fatores evolui ao longo das diferentes fases. Vale a pena destacar fatores como a comunicação e a gestão da informação como sendo críticos ao longo do processo de NSD.

No contexto do NSD, a Gestão da informação e da comunicação consiste no conjunto de atividades coordenadas que visa: (1) Obter um diagnóstico das necessidades organizacionais; (2) Mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; (3) Prospectar, coletar, filtrar, monitorar e disseminar informações de diferentes naturezas; (4) Elaborar produtos e serviços informacionais (VALENTIM, 2005);

---

e (5) associar de maneira sinérgica tecnologia, informação e comunicação (GUIMARÃES; SAMPAIO, 2002).

Dessa forma, no âmbito do processo de NSD, a gestão da informação e da comunicação busca explorar os recursos informacionais internos e externos às empresas, para que as mesmas sejam capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente externo e interno e, ao mesmo tempo, tenham habilidade de comunicar aos colaboradores tais mudanças, minimizando, assim, os riscos que essas mudanças podem trazer ao novo serviço.

Nesse sentido, este estudo também traz novas perspectivas sobre a forma como a gestão da informação e da comunicação deve evoluir através das diferentes fases do processo de NSD, a fim de permitir o seu sucesso. Portanto, para que seja assegurado o valor da gestão de ambos - informação e comunicação -, é necessário um conjunto de tarefas bem estruturado, que esteja sob responsabilidade de um único gestor ou de uma equipe de gestão dedicada ao desenvolvimento de um único projeto NSD, devido à complexidade das atividades e tarefas envolvidas nesse processo.

## 5 CONCLUSÃO

Com base no que foi exposto, o estudo, que envolveu duas fases: a exploratória e a qualitativa, trouxe contribuições importantes para o entendimento do processo de desenvolvimento de serviços. Também contribuiu para identificar quais são as atividades básicas envolvidas no processo. Os resultados mostram que o processo de desenvolvimento de serviço é complexo, portanto torna-se fundamental o estabelecimento de redes de colaboração entre empresas parceiras, potenciando assim o sucesso do processo.

Essas contribuições ajudam integrar linhas de pesquisas em desenvolvimento de serviços com as da área de redes de colaboração, para lidar com os novos desafios de complexos projetos de serviços. Este estudo também traz novos *insights* sobre como a gestão do processo deve evoluir através das diferentes etapas e permitir o seu sucesso.

Para adicionar, os resultados indicam que não só a gestão do processo é importante, mas também a gestão da rede colaborativa é fundamental, devido às intensas interações que ocorrem entre as empresas parceiras ao longo de todo o processo. A empresa desenvolvedora - a dona do novo serviço - é responsável pela gestão das

empresas que atuam nas redes ao longo do processo e deve enfrentar essa tarefa com extremo cuidado.

Criar estratégias e estabelecer procedimentos que garantam uma gestão de relacionamento eficaz, bem como uma boa comunicação entre todas as partes envolvidas nas redes em diferentes fases do processo, podem garantir uma melhor eficácia operacional e por consequência melhorar o desempenho e o sucesso do serviço quando do seu lançamento.

É importante reforçar que a seleção de parceiros é um momento crucial para o processo e o sucesso do relacionamento em rede, a dinâmica de desenvolvimento é determinante na forma como as suas competências, recursos e atividades serão acessados, explorados e partilhados pelos seus futuros parceiros.

É importante ressaltar que este estudo abordou apenas um tipo de projeto de serviço, que foi *Shopping Center*. Para outras pesquisas, é interessante esse escopo ser ampliado, não só para outros setores, mas também para outros tipos de projetos. Isso porque novas pesquisas sobre o desempenho e qualidade de processos de NSD, se estudado em novos cenários, além de ser analisada em novos contextos, pode ser confirmada, aplicada e adaptada às novas realidades, o que pode envolver não apenas projetos de serviços, mas também projetos de desenvolvimento de produtos.

Para pesquisas futuras, sugere-se envolver não apenas as empresas parceiras que fazem parte do processo, mas também os clientes finais, uma vez que a interação e experiência desses clientes, em toda a oferta e consumo do serviço, é que caracteriza a qualidade do mesmo.

## REFERÊNCIAS

AKAMAVI, R. A research agenda for investigation of product innovation in the financial services sector. **Journal of Services Marketing**, v.19, n.6, p. 59-378, 2005.

ALAM, I.; PERRY, C. A customer-oriented new service development process. **Journal of Services Marketing**, v.16, n.6, p.515-534, 2002.

BEHARRY, A. K.; PUN, K. F. Managing innovation practices of SMEs in the Caribbean: an exploratory study. In: IEEE INTERNATIONAL TECHNOLOGY MANAGEMENT CONFERENCE - ITMC. **Proceedings**. Univ. of the West Indies, St. Augustine, Trinidad and Tobago 27 a 30 jun., 2011, p. 324-328.

BOBROW, E. E. **10 minute guide to planning**. New York : Alpha Books, 1998.

BOOZ, A. **New products management for the 1980s**. New York : Booz, Allen & Hamilton, 1982.

BOWEN, H. K. et al. Development projects: the engine of renewal. **Harvard Business Review**, v.72, n.5, p.110-120, 1994.

CATALYST, P. **Driving innovation & business value**. Oracle white paper. Disponível em: <<http://www.oracle.com/us/products/applications/057005.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2012.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis**. Sage Publications: Thousand Oaks, 2006.

COOPER, R. et al. What distinguishes the top performing new products in financial services. **Journal of Product Innovation Management**, v.11, n.4, p.281-299, 1994.

CRAWFORD, C. M. **New product management**. 5th edition. Burr Ridge : Irwin, 1997.

DE BRENTANI, U. Success factors in developing new business services. **European Journal of Marketing**, v.25, n.2, p.33-59, 1991.

DROEGE, H.; HILDEBRAND, D.; FORCADA, M.A.H. Innovation in services: Present findings and future pathways. **Journal of Service Management**, v.20, n.2, 131-155, 2009.

EDGETT, S. The traits of successful new service development. **Journal of Services Marketing**, v.8, n.3, p.40, 1994.

EDVARDSSON, B. et al. **New service development and innovation in the new economy**. Lund: Studentlitteratur, 2000.

EDVARDSSON, B. et al. Analysis, planning, improvisation and control in the development of new services. **International Journal of Service Industry Management**, v.6, n.2, p.24-35, 1995.

EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I. Service portraits in service research: a critical review. **International Journal of Service Industry Management**, v.16, n.1, p.107-121, 2005.

ELLSTRÖM, P. Practice-based innovation: a learning perspective. **Journal of Workplace Learning**, v.22, n.1/2, p.27-40, 2010.

ERNST, H. Success factors of new product development: a review of the empirical literature. **International Journal of Management Review**, v.4, n.1, p.1-40, 2002.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Service management: operations, strategy, and information technology**. Hardcover: Irwin Professional, 2001.

FROEHLE, C. M. et al. Antecedents of new service development effectiveness. **Journal of Service Research**, v.3, n.1, p.3, 2000.

FREEMAN, M. S. **Innovation and growth in manufacturing SMEs frontier**. Entrepreneurship Research. Massachusetts : Babson College, 1999.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A.V. A resource process framework of New Service Development. **Production and Operations Management**, v.16, n.2, p.169-188, 2007.

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

GRIFFIN, A.; PAGE, A. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. **Journal of Product Innovation Management**, v.13, n.6, p. 478-496, 1996.

GRÖNFELDT, S.; STROTHER, J. **Service leadership**: the quest for competitive advantage. California: Sage Publications, 2006.

GRONROOS, C. Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. **The Marketing Review**, v.1, n.1, p. 5-14, 2000.

HOWELLS, J. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. **Research Policy**, v. 35, p. 715-728, 2006.

JAW, C. et al. The determinants of new service development: service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. **Technovation**, v.30, n.4, p. 265-277, 2010.

JOHNE, A.; STOREY, C. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. **European Journal of Marketing**, v.32, n.3/4, p.184-251, 1998.

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

KELLY, D.; STOREY, C. New service development: initiation strategies. **Library Consortium Management: an International Journal**, v.2, n.5/6, p. 104-122, 2000.

KRISHNAN, V.; ULRICH, K. T. Product development decisions: a review of the literature. **Management Science**, v.47, n.1, p.1-21, 2001.

LIBONI, L.B.; TAKAHASHI, S.; MAUAD, T.M. Alianças estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba, 2004.

MANSURY, M.; LOVE, J. Innovation, productivity and growth in US business services: a firm-level analysis. **Technovation**, v.28, n.1-2, p. 52-62, 2008.

MARTIN JR, C.; HORNE, D. Level of success inputs for service innovations in the same firm. **International Journal of Service Industry Management**, v.6, n.4, p.40-56, 1999.

McGRATH, E. **Setting the PACE in product development**: a guide to product and cycle-Time excellence. Revised edition. Butterworth : Heinemann, 1996. 184p.

MENOR, L. J.; TATIKONDA, M.; SAMPSON, S.E. New service development: areas for exploitation and exploration. **Journal of Operations Management**, v.20, n.2, p.135-157, abr. 2002.

NIJSSEN, E. J. et al. Exploring product and service innovation similarities and differences. **International Journal of Research in Marketing**, v.23, n.3, 2006.

OJANEN, V. et al. New Service Development: success factors from the Viewpoint of Fleet Asset Management of Industrial Service Providers. In: GRUBBSTRÖM, R.W.; HINTERHUBER, H.H. (Eds.). **Pre-prints of the 15th International Working Seminar of Production Economics**, March 3–7 2008, Innsbruck, Austria, p. 369-380, 2008.

OSTROM, A. et al. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. **Journal of Service Research**, v. 13, n.1, p.4, 2010.

OTTENBACHER, M.; GNOTH, J.; JONES, P. Identifying determinants of success in development of new high-contact services: Insights from the hospitality industry. **International Journal of Service Industry Management**, v.17, n.4, p.344-363, 2006.

PAULA, E. W.; BIGNETTI, L. P. Estudo sobre as práticas de inovação e as estratégias adotadas por empreendedores de alta tecnologia. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.3, n.6, p.42-57, dez. 2003.

REIDENBACH, R.; MOAK, D. Exploring retail batik performance and new product development: a profile of industry practice. **Journal of Product Innovation Management**, v. 3, n.3, p. 187-194, 1986.

ROSENAU JÚNIOR, M.D.; MORAN, J.J. **Managing the Development of New Products: Achieving Speed and Quality Simultaneously through Multifunctional Teamwork**. Van Nostrand Reinhold : New York, 1993, p. 225–237.

ROSENFELD, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development. **European Planning Studies**, v.5, n.1, p.3-23, 1997.

ROSSI, A. **A inovação na prática das organizações**. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Documents/artigos\\_blog/inovacao\\_pratica\\_organizacoes.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Documents/artigos_blog/inovacao_pratica_organizacoes.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2012.

SAMPIERI, R. et al. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo : McGraw-Hill, 2006.

SCHEUING, E.; JOHNSON, E. A proposed model for new service development. **Journal of Services Marketing**, v.3, n.2, p.25-34, 1993.

SMITH, A. M.; FISCHBACHER, M. New service development: a stakeholder perspective, **European Journal of Marketing**, v.39, n.9-10, p.1025–1048, 2005.

SPOHRER, J. C.; MAGLIO, P. P. Toward a science of service systems: value and symbols. In: MAGLIO, P. P.; KIELISZEWSKI, C. A.; SPOHRER, J. C. **The Handbook of Service Science**. New York : Springer, 2010.

STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. Managing the new service development process: towards a systemic model. **European Journal of Marketing**, v.39, n.1/2, p.175-198, 2005.

---

TAX, S.; STUART, I. Designing and implementing new services: the challenges of integrating service systems. **Journal of Retailing**, v.73, n.1, p.105-134, 1997.

TERZIOVSKI, M. Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMES) in the manufacturing sector: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.3, p. 892-902, 2010.

URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. **Design and Marketing of New Products**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.

VALKEAPAA, E.; SODERGARD, R.; JAATINEN, M. New service development process in a strategic alliance. In: INTERNATIONAL PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCE, 13th. Milano, 2006. p 1487-1501.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v.68, p.1-17, 2004.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. New York : Sage Publications, 2009.

ZANINELLI, T. B. **New service development (NSD) process in the collaborative networks context**: a study of NSD performance factors across its different stages. Tese (Doutorado em Engenharia Industrial e Gestão)- Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Porto, PT, 2011.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço: esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M. S. (Org.). **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: SENAC, 2001.

---

### **Title**

Service innovation: considerations about the new service development process

### **Abstract**

**Introduction:** Service innovation and New Service Development (NSD) has become increasingly complex, involving a network of partners that work together along the process. Several factors contribute to NSD success, but the role these factors play and their evolution along the different stages of the NSD process are not well understood.

**Objective:** This study analyzes which are the main NSD stages and activities as well as the main factors that influence the NSD process success.

**Methodology:** This study was based on an exploratory and a qualitative study of four shopping mall projects in different stages of the NSD process.

**Results:** The study results indicate that the NSD have five main stages from idea generation to Service operation. Across these stages some factors becomes crucial to NSD success such as: information and communication management.

**Conclusions:** The NSD process is cyclic, this way becomes essential to establish collaborative networks between partner companies. The management of the all process is crucial, however the

networks management also is fundamental due to strong relationships that are to created across NSD process stages.

This study concludes that the partner companies should to created some strategies that can potentiate the relationships between all partners, as well as, the success of communication among all members involved in the collaborative networks.

**Keywords:** Product development. Service development. Service Innovation. Critical factors. Innovation.

---

### **Título**

Gestión de la innovación: consideraciones del proceso de desarrollo de nuevos servicios

### **Resumen**

**Introducción:** La innovación en los servicios y el proceso de desarrollo de nuevos servicios (NSD), se ha vuelto cada vez más complejo, que incluye una red de empresas colaboradoras que trabajan juntos durante estos processo. Vários factores contribuir al éxito de NSD, pero el papel de la que estos factores juegan durante las diferentes etapas del proceso aún no se entiende bien.

**Objetivo:** Este estudio analiza cuáles son los pasos y actividades principales NSD, así como los principales factores que influyen en el éxito del proceso de NSD.

**Metodología:** Este estudio se basó en un estudio exploratorio y un estudio cualitativo en cuatro proyectos de centros comerciales, que estaban en diferentes etapas del proceso de desarrollo.

**Resultados:** Los resultados indican que la NSD tiene cinco etapas que van desde la generación de nuevas ideas para la fase de servicio de la operación. Este estudio también identificó los factores críticos de NSD en el contexto de las redes de colaboración, con especial atención a la importancia de la gestión de la información y la comunicación para el éxito del nuevo servicio.

**Conclusiones:** El proceso de NSD es cíclico, y es fundamental establecer redes de colaboración de las empresas asociadas. La gestión de todo el proceso es crucial, sin embargo colaborativo de gestión de redes también es crítica debido a intensas interacciones que se producen entre empresas asociadas de todo el proceso. El estudio concluye que las empresas deben desarrollar estrategias para garantizar una gestión efectiva relación y una buena comunicación entre todas las partes involucradas en las redes colabortaivas.

**Palavras clave:** Desarrollo de productos. Desarrollo de Servicios. Innovación de Servicios. Factores críticos de éxito. Innovación.

---

Recebido em: 15/10/2012

Aceito em: 02/12/2012