

# INOVAÇÃO NO MERCADO DO TRANSPORTE DE CARGAS

## RODOVIÁRIAS: ESTUDOS DE CASO

Attila Elod Junior Blesz, Miguel Afonso Sellitto, Alexandre Rodrigues Ferreira, Felipe Fehlberg Herrmann, Cleiton Lixieski Sell, Priscila Vogelei Ramos e Lúcia Adriana dos Santos Gruginskie

### RESUMO

*Se propõe uma análise do mercado de serviços, em especial o transporte rodoviário de cargas. A partir da identificação e compreensão dos principais elementos que influenciam a inovação em serviços, se busca explicar quais mercados no transporte rodoviário de cargas (fracionado ou carga fechada) são mais favoráveis para a ocorrência de inovações no transporte de cargas rodoviárias. O trabalho caracteriza-se por um estudo de caso múltiplo, com uma abordagem qualitativa e quanto ao propósito exploratório. A pesquisa analisou três empresas*

*prestadoras de serviço de transporte de cargas. As informações foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, visitas in loco e documental. Os resultados sugerem que a escolha do mercado de atuação pode influenciar o perfil inovador de empresas de transporte de cargas rodoviárias. Além disto, o ramo de atuação do cliente, bem como as características do segmento do negócio onde ambos, clientes e prestadores de serviço de transporte estão inseridos, pode contribuir para um ambiente mais inovador.*

### Introdução

Estudos sobre o processo de industrialização de serviços foram organizados sob três pilares: melhoria contínua, modularização e aprendizagem (Levitt, 1976). O primeiro, baseado na melhoria dos processos de controle da qualidade na indústria, permitiu ao ambiente de serviços um novo olhar para a relação com o cliente, pela melhoria da qualidade na prestação de serviço. O segundo, a partir de técnicas de modularização de serviços, abriu caminho para combinações e reconfigurações de ofertas de pacotes de atendimento. O terceiro,

apoiado por tecnologias da informação e comunicação, automatizou processos de serviço e criou um cenário de aprendizagem e inovação (Miles, 2005). A inovação em serviços inicia com aumento na eficiência dos processos de entrega, passa por inovações que resultam em aumento de qualidade do serviço, finalizando com a geração de novos tipos de serviço (Barras, 1986).

A inovação no setor de serviços tem se tornado importante fonte de vantagem competitiva, principalmente quando o fornecedor prestador adquire a capacidade de aprender trabalhando junto

com seus clientes e competindo com seus concorrentes (Sorensen *et al.*, 2013). Estudos apontam para elementos que podem ser determinantes para a criação de um ambiente propício à inovação em empresas de serviços (Calabria *et al.*, 2013) como o envolvimento das lideranças em proporcionar o ambiente ideal para a inovação (Birasnav *et al.*, 2013); a colaboração com os principais clientes envolvendo novas formas de oferecer os serviços; a necessidade do mercado, que força as empresas a alcançar novos patamares de eficiência, produtividade e qualidade (Chesbrough, 2003; Ordanini

e Parasuraman, 2011); as características de heterogeneidade e perecibilidade, principalmente por obsolescência, presentes em certos tipos de serviço e de mercado comprador (Jaw *et al.*, 2010); e a natureza intangível de um serviço, que permite que o mesmo seja prestado de vários modos, o que permite que se usem vários caminhos para chegar a entregas satisfatórias (Chesbrough, 2005). Por outro lado, uma das mais importantes razões para desenvolvimentos mais lentos de serviços inovativos é o desencontro entre requisitos de clientes e ofertas de prestadores de serviços (Anttonen *et al.*,

### PALAVRAS CHAVE / Inovação / Inovação em Serviços / Transporte / Transporte Rodoviário de Cargas /

Recebido: 12/01/2017. Modificado: 05/10/2017. Aceito: 06/10/2017.

**Attila Elod Junior Blesz.** Bacharelado em Análise de Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Brasil. Mestre em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Brasil. Professor, Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), e-mail: attila.junior@ulbra.br

**Miguel Afonso Sellitto.** Doutor em Engenharia de Produção, UFRGS, Brasil. Professor, UNISINOS, Brasil. e-mail: sellitto@unisininos.br

**Alexandre Rodrigues Ferreira.** Graduado em Desenho Industrial, Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), Brasil. Mestre em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil. Pesquisador, Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Brasil. e-mail: alexandreferreira.rs@gmail.com

**Felipe Fehlberg Herrmann.** Graduado em Administração de Empresas, Universidade Católica de Pelotas, Brasil.

Mestre em Engenharia de Produção, UNISINOS, Brasil. Professor, UFPel, Brasil. e-mail: felipe.herrmann@ufpel.edu.br

**Cleiton Lixieski Sell.** Graduado em Direito, Universidade de Cruz Alta (UNICRUZ), Brasil. Mestrando em Direito, UFSM, Brasil. Pesquisador, UFSM, Brasil. e-mail: cleitonls.direito@gmail.com

**Priscila Vogelei Ramos.** Graduada em Engenharia Agrônoma, Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Brasil.

Mestre em Ciências do Solo, UFSM, Brasil. Pesquisadora. e-mail: priscilav.amos@yahoo.com.br

**Lúcia Adriana dos Santos Gruginskie.** Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, UNISINOS, Brasil. Graduada em Bacharelado em Estatística, UFRGS, Brasil. Analista Judiciária / Estatística, Tribunal Regional Federal da 4ª Região, Rio Grande do Sul, Brasil. e-mail: lagruginskie@gmail.com

## INNOVATION IN THE ROAD FREIGHT TRANSPORT MARKET: CASE STUDIES

Attila Elod Junior Blesz, Miguel Afonso Sellitto, Alexandre Rodrigues Ferreira, Felipe Fehlberg Herrmann, Cleiton Lixieski Sell, Priscila Vogelei Ramos and Lúcia Adriana dos Santos Gruginskie

### SUMMARY

*An analysis of the service market, especially road freight transport is made. Based on the identification and understanding of the main elements that influence the innovation in services, it is sought to explain which markets (fractional or closed load) are more favorable for the occurrence of innovations in the transportation of road loads. The work is characterized by a multiple case study, with a qualitative approach and exploratory purpose. The research analyzed three compa-*

*nies that provide cargo transportation services. The information was obtained through semi-structured interviews, in loco visits and documentary material. The results suggest that the choice of market can influence the innovative profile of road haulage companies. In addition, the branch of activity of the customer, as well as the characteristics of the business segment where both customers and transport service providers are inserted, can contribute to a more innovative environment.*

## INNOVACIÓN EN EL MERCADO DEL TRANSPORTE DE MERCANCIAS POR CARRETERA: ESTUDIOS DE CASO

Attila Elod Junior Blesz, Miguel Afonso Sellitto, Alexandre Rodrigues Ferreira, Felipe Fehlberg Herrmann, Cleiton Lixieski Sell, Priscila Vogelei Ramos y Lúcia Adriana dos Santos Gruginskie

### RESUMEN

*Se propone un análisis del mercado de servicios, en particular el transporte de mercancías por carretera. A partir de la identificación y comprensión de los principales elementos que influyen la innovación en servicios, se busca explicar qué mercados (fraccionado o carga cerrada) son más favorables para la ocurrencia de innovaciones en el transporte de cargas vial. El trabajo se caracteriza por un estudio de caso múltiple, con un enfoque cualitativo y en cuanto al propósito es exploratorio. La investigación analizó tres empresas prestadoras de*

*servicio de transporte de cargas. La información fue obtenida por medio de entrevistas semiestructuradas, visitas in loco y material documental. Los resultados sugieren que la elección del mercado de actuación puede influir en el perfil innovador de las empresas de transporte de cargas de carreteras. Además, la rama de actuación del cliente, así como las características del segmento del negocio donde ambos, clientes y proveedores de servicios de transporte están insertados, puede contribuir a un entorno más innovador.*

2013). Portanto, é importante que o potencial inovador do encontro entre cliente e prestador seja aproveitado pelo prestador de serviços, criando o ambiente ideal para inovação (Sorensen *et al.*, 2013). A inovação ainda é algo novo, qualitativamente, de difícil mensuração e comparação, principalmente na economia de serviços (Paredes *et al.*, 2014).

Para este artigo interessa o transporte rodoviário de carga, especificamente no estado do Rio Grande do Sul. O transporte de cargas é um serviço essencial em cadeias produtivas e pode ser feito em vários modais: rodoviário, ferroviário, hidroviário, dutoviário e aeroviário (Wanke e Fleury, 2006). De acordo com a secretaria de infraestrutura e logística do Estado do Rio Grande do Sul, o transporte rodoviário representa 85,3% do transporte de cargas do Estado, o que configura sua importância para as cadeias produtivas regionais (PELT, 2016).

O objetivo geral deste trabalho é investigar se o mercado de atuação possui influência no nível de inovação nas empresas de transporte rodoviário de cargas. Busca-se entender como a escolha do mercado de atuação de uma empresa de transporte rodoviário de cargas influencia em seus processos de inovação? O método de pesquisa é o estudo de caso múltiplo, com três casos estudados.

Quanto aos objetivos específicos: i) verificar como se estabelece o processo de inovação em cada uma das empresas analisadas, ii) identificar a influência de variáveis externas no processo de inovação e iii) verificar a influência direta do(s) parceiro(s) comercial(ais) na obtenção da inovação.

Estudos similares foram úteis nesta pesquisa. Destacam-se os trabalhos de Silva e Da Silva (2015) os quais destacam o novo papel dos clientes dentro da cadeia de inovação das empresas, redefinindo a forma pela

qual os serviços são prestados e alterando o padrão de competição das empresas. Igualmente importantes os trabalhos de Wiesenthal *et al.* (2015), os quais colocam que a inovação no mercado do transporte está muito ligada a sua natureza e que o ambiente ou mercado em que a empresa está situada pode influenciar muito o seu nível de inovação. Esclarecedores os estudos de Da Silva *et al.* (2016), os quais analisam os motivadores das inovações no ambiente do transporte através do método de Análise Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA). Corroboram com o tema os estudos de Beltrán-Esteve e Picazo-Tadeo (2015) sobre 'eco-inovação', entendida a partir dos avanços ocorridos nos últimos anos em relação as melhorias de desempenho em motores, contribuindo para o aumento das taxas de desempenho ambiental. Hyard (2013) esclarece ainda que as inovações no cenário do trans-

porte não ocorrem apenas no âmbito tecnológico, mas também baseadas na economia de serviços através de 'outras trajetórias para a inovação'.

### Referencial Teórico

A inovação é uma forma de sobrevivência para as empresas, pois aquelas que não ofertam novos produtos ou serviços são sucumbidas pela concorrência. O conceito de inovação deixou de ser apenas qualquer prática, processo, produto ou serviço no qual é novo no ambiente da organização (Gil, 2009), para um processo de tradução de ideias em produtos, processos ou serviços úteis e utilizáveis (Bessant e Tidd, 2009).

Inovar é a principal opção estratégica para alavancar a competitividade das empresas e, através dela, promover o desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1985), pois é com a inovação que a empresa adquire forças para competir e

também para se inserir em novos mercados (Salerno e De Negri, 2005; Tigre, 2005). O trabalho desenvolvido por Schumpeter (1985) influenciou as teorias da inovação. Um de seus principais argumentos é que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação, por meio de um processo dinâmico, em que as novas tecnologias substituem as antigas, em um processo por ele denominado 'destruição criadora'. Segundo o mesmo autor, inovações 'radicais' engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações 'incrementais' dão continuidade ao processo de mudança (OECD-EC, 2006). As empresas que se voltam para a estratégia da inovação tornam possíveis para si uma percepção anterior das oportunidades do mercado (Proença *et al.*, 2015), que antes não eram vistas por nenhuma outra empresa (Porter, 2006).

Inovação se refere à implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD-EC, 2006). A inovação pode ser também explicada de forma mais detalhada, através de seus principais *drivers*: produto, processos, mercado e organização (Sundbo e Gallouj, 2000). Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos (OECD-EC, 2006). Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se também mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares (OECD-EC, 2006). Uma inovação de mercado é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços

(OECD-EC, 2006). Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OECD-EC, 2006).

Inovar, portanto, não se limita apenas à criação de novas ideias, mas um processo estratégico e gerenciável que possibilita captar e aplicar novas formas de pensar, desde que objetivos e responsabilidades estejam implicitamente alinhados e definidos (Bessant e Tidd, 2009; Trias e Kotler, 2012; Govindarajan, 2014).

Um conceito importante a destacar refere-se a um atributo básico e necessário para a efetivação de uma inovação. A 'apropriabilidade' (Schumpeter, 1985) está relacionada com a obtenção de vantagens e/ou de resultados pela empresa inovadora. Para isto, as empresas necessitam conhecer as restrições de suas cadeias de valor, podendo, muitas vezes, fazer uso de patentes industriais ou de outras formas de proteção (Tigre, 2005). Ao longo de sua cadeia de valor, as empresas podem desenvolver e fomentar um ambiente de 'criatividade', propiciando constantemente novas oportunidades de inovação (Antunes *et al.*, 2007).

Desta forma, quanto maior for o envolvimento da indústria com os atores envolvidos na cadeia de valor da inovação, potencialmente maiores serão suas possibilidades de apropriar-se dos resultados das inovações geradas pela cadeia (Pantaleão *et al.*, 2007).

#### *Inovação aberta*

A forma das empresas investirem em inovação evoluiu da inovação fechada para a aberta. A inovação fechada ocorre internamente, onde as empresas para terem controle de todo o processo inovativo investem desde a geração da ideia, passando pela produção até a distribuição. Ao contrário deste conceito, surge a inovação aberta, onde as empresas desenvolvem relacionamentos com diversos *stakeholders* e possíveis

parceiros, entre eles universidades, laboratórios de pesquisa que exploram o processo de novas técnicas e o potencial mercadológico de novas tecnologias (Chesbrough, 2003).

#### *A inovação em serviços*

Na visão de Sundbo e Gallouj (2000) existem quatro tipos de inovações em serviços: i) as inovações de serviço propriamente ditas, no qual há a criação e o fornecimento de um novo serviço; ii) inovações de processo que abrange as novas formas de produzir e fornecer um serviço. Estas novas formas podem ainda ser divididas em *back office*, cujos processos estão relacionados à produção e *front office*, processos de atendimento e entrega ao cliente; iii) as inovações organizacionais referem-se à introdução de novas maneiras de gerenciamento, como o gerenciamento da qualidade total; e iv) e a última forma são as inovações de mercado, que se referem à descoberta de novos mercados.

As inovações em serviços buscam atender as necessidades dos clientes e preparar os colaboradores para a execução dos serviços. Desta forma, são realizados incrementos nos processos e procedimentos, não sendo necessários grandes níveis de pesquisa e desenvolvimento. E como poucas empresas de serviços possuem um departamento de pesquisa e desenvolvimento ou um departamento de inovação, a inovação aberta vem auxiliar os gestores no desenvolvimento de melhorias (Sundbo e Gallouj, 2000).

Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj (2002) apresentam tipos de inovação diferenciados em função de sua intervenção nas características ou nas competências citadas. A *inovação radical*, que envolve a criação de produtos ou serviços totalmente novos, com características absolutamente distintas dos produtos anteriores, e que requerem competências totalmente distintas, tanto do produtor quanto do cliente (Vargas, 2009). A *inovação de melhoria*, resultado da alteração

de alguma característica do produto/serviço, para melhor, supostamente, sem alterar o sistema como um todo (Vargas, 2009). A *inovação incremental*, resultado da substituição ou da adição de uma determinada característica técnica ou competência necessária para a produção ou o uso do produto/serviço (Vargas, 2009). A *inovação ad hoc*, que pode ser definida como a construção interativa (social) de uma solução para um problema particular apresentado por um determinado cliente; esta 'construção interativa' redundante, nesse caso, na alteração das características do serviço prestado, a partir de uma solução peculiar que envolva elementos de qualquer um dos vetores mencionado; são elementos fundamentais dessa definição o caráter de co-produção das inovações, ou seja, a importância da interface entre provedor e usuário do serviço (Vargas, 2009). A *inovação por recombinação* está relacionada com a criação de novos produtos, a partir de diferentes combinações de características ou produtos existentes, em novos usos (Vargas, 2009). A *inovação por formalização* está relacionada com a visibilidade das formas anteriormente descritas; assim, refere-se ao processo de nomear um determinado serviço, organizar sua sequência, tanto quando essa sequência envolve características físicas ou de serviços, como também suas competências (Vargas, 2009); esse tipo de inovação antecede as inovações por recombinação, uma vez que as características precisam ser identificáveis para serem recombinadas e também as inovações ad hoc, pois é por meio da formalização, que pode ser a prescrição de um método ou o desenvolvimento de um software, que uma determinada solução teria sua reprodução viabilizada, mesmo que parcialmente.

É possível afirmar que a relação entre serviços e inovação, no escopo industrialista, resumia-se ao acompanhamento de processos de difusão das inovações tecnológicas nos serviços, como, notadamente, a introdução

ção das novas tecnologias da informação e da comunicação nos serviços (Barras, 1986).

#### A natureza dos serviços

A abordagem sobre serviços precisa iniciar com o entendimento das características básicas inerentes a este ambiente, que são a sua intangibilidade, a sua heterogeneidade, a sua inseparabilidade e sua perecibilidade (Calabria *et al.*, 2013).

As empresas prestadoras de serviço não são únicas, existindo elementos que ajudam a diferenciá-las (Schmenner, 1986). O primeiro elemento que diferencia as empresas de serviço é a intensidade do trabalho na realização do serviço. Neste cenário, os investimentos em ativos são baixos e o esforço da mão de obra para que o serviço seja executado é excessivamente alto (Barras, 1986). Já o segundo elemento é o grau de interação entre o cliente e o processo do serviço, bem como quanto o serviço necessita ser personalizado para atender ao cliente. Esta medida conjunta visa medir o quão necessário é a participação do cliente no processo de prestação de serviço, além do grau de ajuste que o pacote de serviço deve sofrer para que as expectativas dos clientes sejam alcançadas (Schmenner, 1986). As ofertas de 'produtos' nas empresas de serviços podem consistir em bens de consumo tangíveis e serviços intangíveis. A partir da classificação inicial descrita onde o 'alto' e o 'baixo' da intensidade, interação e personalização do serviço ficam explicitados, surge a questão de que muitas empresas de serviço acabam por não se encaixar corretamente nestes extremos (Barras, 1986).

#### Metodologia

A presente pesquisa utilizou-se do método estudo de caso múltiplo com uma abordagem qualitativa (Eisenhardt, 1989), quanto ao propósito exploratório. Durante a etapa do referencial teórico foram identificados cinco modelos de avaliação possíveis de serem utilizados para

determinar o grau de inovação nas empresas participantes da pesquisa. Os modelos Radar da Inovação (Sawhney *et al.*, 2006), Octógono da Inovação (Scherer e Carlomagno, 2009), 4P'S da Inovação (Tidd e Bessant, 2009), Pesquisa de Inovação Tecnológica - Pintec (IBGE, 2008) e o Questionário Diagnóstico da Inovação (INEI, 2014) consideram juntos um conjunto de 37 dimensões e que foram reagrupadas por Tripolone (2011) em seis novas grandes dimensões: i) Gestão de pessoas; ii) Gestão do conhecimento; iii) Mercado; iv) Processos; v) Produtos e vi) Parcerias.

Para cada uma das dimensões propostas por Tripolone (2011), cinco questões foram formuladas resultando em um total de trinta questões semiestruturadas que serviram para conduzir a pesquisa.

A operacionalização na coleta de dados ocorreu basicamente de três formas: entrevistas (semiestruturadas, com questões abertas) com os gestores operacionais das transportadoras, documentação (arquivos e relatórios) e observações diretas *in loco*. Quanto a unidade de análise, a pesquisa concentrou seus esforços em analisar três empresas do mercado de serviços de transporte rodoviário de cargas sendo uma empresa do segmento conhecido por 'carga fechada' uma empresa do segmento 'fracionado' e uma empresa que além do transporte também realiza processo de armazenagem (operador logístico).

As empresas foram selecionadas com base no potencial de contribuição para a pesquisa, representatividade no seu mercado de atuação no transporte rodoviário de cargas da região sul do Brasil. A Tabela I apresenta as principais características das empresas, baseados em dados fornecidos pelas empresas e/ou consulta de dados fornecidos pelas empresas.

Referente à atividade de campo, realizou-se em um primeiro momento um teste piloto com uma das empresas. Efetivado os ajustes derivados do teste piloto, seguiu-se com as demais entrevistas com os gestores operacionais das empresas alvo da pesquisa.

No sentido de melhor estruturar os resultados da pesquisa, as análises foram conduzidas no sentido de detalhar cada uma das dimensões (Gestão de pessoas, Gestão do conhecimento, Mercado, Processos, Produtos e Parcerias) da pesquisa. Em adição, a fim de explorar o conjunto de dados e extrair as características importantes sobre o tema serviço no transporte rodoviário de cargas, os elementos e os achados de campo foram analisados e cruzados com a literatura. Em um segundo momento, as análises dos elementos de campo proporcionaram identificar os pontos convergentes, divergentes e elementos agregadores da pesquisa. Finalizando, o modelo analítico que foi utilizado para análise dos dados foi à análise de conteúdo, descrevendo de forma objetiva, sistemática e

qualitativa o conteúdo colhido nos trabalhos de campo.

#### Resultados e Discussão

A pesquisa apontou que a dimensão gestão de pessoas, importante para a estruturação de um ambiente ideal para a inovação é vista de maneira diferente pelas empresas alvo da pesquisa. Nas empresas A e C, a gestão de pessoas praticamente não existe, não há investimentos em políticas de capacitação e nenhuma avaliação de desempenho é realizada para monitorar a performance dos colaboradores. Os gestores das áreas não possuem autonomia para com os seus comandados, tendo que compartilhar a tomada de decisão com a direção da empresa. Como não existe um processo de capacitação profissional planejado, treinamentos ocorrem somente quando demandados por algum evento específico. Este cenário para a gestão de pessoas encontrado nas empresas A e C segue linha contrária em relação aos pensamentos de Birasnav *et al.* (2013), que pregam que a autonomia e a tomada de decisões rápidas fornecem velocidade para a inovação e que o ambiente inovador é mais intenso quando as lideranças percebem a importância da capacitação sistemática do colaborador, preparando para que este possa tomar decisões rápidas que resultem em melhorias para processos, produto e sistema.

Com relação a empresa B, se mostra alinhada com os auto-

TABELA I  
CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Empresa	Segmento de mercado	Estrutura da empresa	Perfil do mercado de atendimento
A	Transporte de cargas fechadas e armazenagem (Operador logístico)	80 veículos 300 funcionários 15000m <sup>2</sup> de armazenagem 4 filiais	Poucos clientes de grandes indústrias, nacionais e multinacionais, de vários segmentos de negócio
B	Transporte de cargas fechadas	320 veículos 450 funcionários 9 filiais	Poucos clientes, de grandes indústrias multinacionais do mercado automotivo
C	Transporte de cargas fracionadas	280 veículos 340 funcionários 23 filiais	Muitos clientes, de empresas nacionais e de vários segmentos de negócio

res. Além da organização de seu ambiente, possui uma política de gestão de pessoas bem definida, capacitações e avaliações internas contínuas, incentivando e apoiando o esforço criativo de seus colaboradores.

Todas as empresas retornaram que a gestão do conhecimento é vital para o desenvolvimento de um ambiente propício à inovação. Neste cenário, as lideranças das empresas passam a ter papel fundamental e influenciam diretamente o processo de gestão do conhecimento quando apoiam a inovação através da aquisição, transferência e aplicação de novos conhecimentos (Birasnav *et al.*, 2013). A integração de fornecedores de serviços com os processos internos dos clientes possibilita melhorias de qualidade, produto e processo o que valida os estudos de Silva e Da Silva (2015). Porém, estas melhorias somente irão se efetivar se o processo de transferência de conhecimento for realmente realizado (Birasnav *et al.*, 2013).

As empresas pesquisadas B e C demonstram estarem alinhadas com os autores Cheng e Krumwiede (2012) e Silva e Da Silva (2015) em relação a promoverem a busca da inovação através do estreitamento das relações com os seus clientes. Estas empresas afirmam possuírem canais abertos para a interação com os seus clientes, objetivando em conjunto com estes, idealizar e melhorar produtos e serviços. Em adição, convém ressaltar que a busca pela inovação a partir da orientação ao mercado (Jaw *et al.*, 2010) e ao cliente (Silva e Da Silva, 2015) impulsiona inovações incrementais enquanto que esforços interfuncionais fomentam as inovações radicais, as quais, por sua vez, melhoram sobremaneira o serviço novo (Cheng e Krumwiede, 2012; Birasnav *et al.*, 2013). O cliente é parte integrante e não alienável do processo (Vargo e Lusch, 2004; Silva e Da Silva, 2015).

Os retornos fornecidos na pesquisa pelas empresas analisadas apontam para ambientes de gestão muito parecidos em se tratando da dimensão pro-

TABELA II  
NÍVEL DA INOVAÇÃO

Empresa	Gestão de pessoas	Gestão do conhecimento	Mercado	Processo	Produto	Parceria	Total
A	3	4	3	5	1	2	18
B	5	4	4	5	3	5	26
C	4	4	4	5	3	2	22

cessos. Todas as empresas citam programas de qualidade, manuais, procedimentos e instruções como os alicerces de suas operações. Os processos são monitorados por indicadores de desempenho nos níveis estratégico, tático e operacional. Uma vez identificadas questões que estejam fora de um padrão estabelecido ou intervalo proposto, são logo direcionados para evento de solução que acabam por oportunizar melhorias tanto em processos como em produtos.

As empresas B e C mantêm gestores de contas em contínuo contato com os clientes visando entender as suas necessidades para a criação de novos serviços. Isto vem de encontro com as ideias de Chesbrough (2003) e Ordanini e Parasuraman (2011) que afirmam que um maior contato juntamente com a colaboração dos parceiros de negócios estimula mais a radicalidade da inovação.

Enquanto as empresas A e C responderam não possuir qualquer parceria formal para a busca de inovação, a empresa B retornou afirmando manter parcerias visando a inovação tanto com centros tecnológicos quanto com alguns de seus principais clientes. Cita o desenvolvimento de novos projetos de forma colaborativa para as suas carrocerias, possibilitando comportar mais carga, a partir do apoio de um centro tecnológico, como também, alterações de processos propostos de forma formal por clientes, a partir de protótipos realizados. Surge aqui a resposta para a questão de pesquisa e um indicio de que realmente o mercado de atuação específicos possam influenciar o perfil inovador de empresas prestadoras de serviço.

Contrariando alguns autores como Silvestro *et al.* (1992) que afirmam que o simples

fato da participação direta do cliente já ser suficiente para contribuir no grau de inovação da empresa fornecedora do serviço, a empresa B presta serviços para poucas empresas, apenas do segmento agrícola. Seus clientes são multinacionais, ambientes de manufatura com altos índices de eficiência operacional e que estão acostumados a apoiar os parceiros de suas cadeias de suprimento.

Os resultados da pesquisa sintetizados na Tabela II demonstram que a empresa B possui maior perfil inovador, o que sugere que o seu mercado de atuação, mais específico que as demais, pode ter influência no seu perfil de inovação. Este resultado vem a corroborar com as ideias dos autores Jaw *et al.* (2010), que afirmam que as características de heterogeneidade e perecibilidade presentes em um serviço, bem como a escolha do mercado de atuação, influenciam positivamente na obtenção do ambiente ideal para a inovação.

### Conclusão

Esta publicação é o resultado de um estudo de caso múltiplo, realizado em três empresas prestadoras de serviço de transporte de cargas rodoviárias, com operações na região sul do Brasil. O objetivo da pesquisa foi investigar como a escolha do mercado de atuação influencia a inovação em empresas de transporte rodoviário de cargas.

Dentre os vários elementos citados por diversos autores como determinantes para um ambiente propício à inovação, os resultados apontam que a escolha do mercado de atuação influencia o perfil inovador de empresas de transporte de cargas rodoviárias. Os resultados da pesquisa apontam que o ramo de atuação do cliente,

bem como as características do segmento do negócio onde ambos, clientes e prestadores de serviço estão inseridos, acabam por influenciar e direcionar os seus perfis de inovação.

A pesquisa considerou apenas os retornos dos gestores operacionais das empresas de transporte de cargas. A percepção dos clientes não foi considerada nesta pesquisa, e um número maior de empresas a serem pesquisadas poderia ser contemplado em pesquisas futuras.

### AGRADECIMENTOS

O trabalho contou com o apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, processo 464140/2014-5.

### REFERENCIAS

- Antunes JAV, Pantaleão LH, Pellegrin ID (2007) *Inovação na adeia de Valor*. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP-ABEPRO, 09-11/10/2017). Foz do Iguaçu, Brasil.
- Anttonen M, Halme M, Houtbeckers E, Nurkka J (2013) The other side of sustainable innovation: is there a demand for innovative services? *J. Cleaner Prod.* 45: 89-103.
- Barras R (1986) Towards a theory of innovation in services. *Res. Policy* 15(4): 161-173.
- Bessant J, Tidd J (2009) *Inovação e Empreendedorismo*. Trad. Becker ER, Perizzolo G, da Cunha PLF. Bookman. Porto Alegre, Brasil. 512 pp.
- Beltrán-Esteve M, Picazo-Tadeo AJ (2015) Assessing environmental performance trends in the transport industry: Eco-innovation or catching-up? *Energy Econ.* 51: 570-580.
- Birasnav M, Albufalasa M, Bader Y (2013) The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain. *Tékhné* 11(2): 64-75.

- Cheng CC, Krumwiede D (2012) The role of service innovation in the market orientation -new service performance linkage. *Technovation* 32: 487-497.
- Calabria PCR, Bernardes RC, Raupp DVE, Pinhanez C (2013) A ciência da inovação em serviços: estudo exploratório sobre os interesses e prioridades para uma agenda de pesquisa no Brasil. *Rev. Admin. Inov.* 10(4): 110-135.
- Chesbrough HW (2003) The era of open innovation. *MIT Sloan Manag. Rev.* 44(3): 33-41.
- Chesbrough HW (2005) Toward a new science of services. *Harv. Bus. Rev.* 83(2): 17-54.
- Chesbrough HW (2012) *Inovação Aberta: Como Criar e Lucrar com a Tecnologia*. Bookman. Porto Alegre, Brasil. 258 pp.
- Da Silva RB, Miranda LPS, Rodrigues, ECCR, Farfan, UM, Maia LI (2016) *Análise Multicritério dos Motivadores das Inovações no Sistema de Transporte no Setor de Logística*. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP-ABEPRO, 03-06/10/2017). João Pessoa, Brasil.
- Eisenhardt KM (1989) Building theories from case study research. *Acad. Manag. Rev.* 14: 532-550.
- Gallouj F (2002) Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *Eur. J. Innov. Manag.* 1(3): 123-138.
- Gallouj F, Weinstein O (1997) Innovation in services. *Res. Policy* 26: 537-556.
- Gil DN (2009) The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation* 29: 810-818.
- Govindarajan V (2014) *O Desafio da Inovação: Fundamentos para Construir Empresas Inovadoras em Meio a Incertezas e Complexidades*. Elsevier. Rio de Janeiro, Brasil. 216 pp.
- Hyard A (2013) Non-technological innovations for sustainable transport. *Technol. Forecast. Soc. Change* 80: 1375-1386.
- INEI (2014) Instituto Nacional de Empreendedorismo e Inovação. Disponível em <http://inei.org.br/produtos-e-servicos/qdi> (Cons 23/11/2014).
- Jaw C, Lo JY, Lin YH (2010) The determinants of new service development: Service characteristics, market orientation, and actualizing innovation effort. *Technovation* 30: 265-277.
- Levitt T (1976) The industrialization of the service. *Harv. Bus. Rev.* 54(5): 63-74.
- Meidute-Kavaliauskiene I, Aranskis A, Litvinenko M (2014) Consumer satisfaction with the quality of logistics services. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 110: 330-340.
- Miles I (2005) Innovation in services. Em *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. Oxford, RU. pp. 433-458.
- OECD-EC. (2006) *Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados Sobre Inovação*. 3ª ed. Trad. FINEP. OECD-EC.
- Ordanini A, Parasuraman A (2011) Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. *J. Serv. Res.* 14: 3-23.
- Pantaleão LH, Antunes JAV, Pellegrin I (2007) A inovação e a curva da riqueza. Em *Anais Simpósio De Engenharia De Produção, 14*. Universidade Estadual Paulista. Bauri, Brasil.
- Paredes BJB, Santana GA e Fell AF (2014) Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. *Navus - Rev. Gest. Tecnol.* 4: 76-88.
- PELT (2016) *Plano de Excelência e, Logística e Transporte*. [www. http://pelt2016.wixsite.com/pelt](http://pelt2016.wixsite.com/pelt) (Cons. 12/03/2016).
- IBGE (2008) *Pesquisa de Inovação Tecnológica*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, Brasil. [www.pintec.ibge.gov.br](http://www.pintec.ibge.gov.br) (Cons. 05/05/2010).
- Porter M, Kramer MR (2006) Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harv. Bus. Rev.* 84: 78-92.
- Proença A, Lacerda DP, Junior JAVA, Junior JLT, Salermo MS (2015) *Gestão da Inovação e Competitividade no Brasil: da Teoria para a Prática*. Bookman. Porto Alegre, Brasil. 264 pp.
- Salegna G, Fazel F (2013) An integrative approach for classifying services. *J. Global Bus. Manag.* 9(1). 11 pp.
- Salermo M, De Negri JA (2005) *Inovações, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industriais Brasileiras*. IPEA. Brasília, Brasil. 728 pp. [www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/Inovacao\\_Padroes\\_tecnologicos\\_e\\_desempenho.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/Inovacao_Padroes_tecnologicos_e_desempenho.pdf) (Cons. 17/10/2016)
- Sampson SE, Bone SA, Menor Larry J (2010) *Service Innovation from a New Service Process Logic*. 11<sup>th</sup> International Research Seminar In Service Management (25-28/05/2010). La Londe les Maures, France. 21 pp.
- Scherer FO, Carlomagno MS (2009) *Gestão da Inovação na Prática: Como Aplicar Conceitos e Ferramentas para Alavancar a Inovação*. Atlas. São Paulo, Brasil. 534 pp.
- Schmenner RW (1986) How can service businesses survive and prosper. *MIT Sloan Manag. Rev.* 27(3): 23-32.
- Schumpeter J (1985) *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Nova Cultural. São Paulo, Brasil. 169 pp.
- Silva G, Da Silva DEP (2015) Inovação aberta em serviços e o papel do cliente no ambiente de negócios: uma análise com estudantes universitários. *Navus - Rev. Gest. Tecnol.* 5(3): 74-87.
- Silvestro R, Fitzgerald L, Johnhton R, Voss C (1992) Towards a classification of service processes. *Int. J. Serv. Indust. Manag.* 3(3): 62-75.
- Sorensen F, Sundbo J, Mattsson J (2013) Organisational conditions for service encounter-based innovation. *Res. Policy* 42: 1446-1456.
- Sundbo J, Gallouj F (2000) Innovation as a loosely coupled system in services. *Int. J. Serv. Technol. Manag.* 1: 15-36.
- Sawhney M, Wolcorr R, Arroniz I (2006) The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Manag. Rev.* 47(3): 74-81.
- Trias FB, Kotler P (2012) *A Bíblia da Inovação*. Leya. São Paulo, Brasil. 352 pp.
- Tigre PB (2005) Paradigmas tecnológicos e teorias econômicas da firma. *Rev. Bras. Inov.* 4: 187-223.
- Tripolone IC (2011) *Investigação do Perfil de Inovação em Empresas do Setor da Construção Civil: Estudo de Caso em Indústrias de Pré-Fabricados De Curitiba*. Tese. Universidade Federal do Paraná. Brasil. 108 pp.
- Vargas ER (2009) Serviços, inovação e desenvolvimento local. *Rev. Econ. Polít. TIC* 11(1). 26 pp. [www.eptic.com.br](http://www.eptic.com.br)
- Vargo SL, Lusch RF (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *J. Market.* 68: 1-17.
- Wanke P, Fleury PF (2006) Transporte de cargas no Brasil: Estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e as suas estruturas de custos. Em DE NEGRI JA, KUBOTA LC (Orgs.) *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*. IPEA. Brasília, Brasil. pp. 409-464. [http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/capitulo\\_12\\_transportes.pdf](http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/capitulo_12_transportes.pdf) (Cons. 12/11/2016).
- Wiesenthal T, Condeço-Melhorado A, Leduc G (2015) Innovation in the European transport sector: A review. *Transp. Policy* 42: 86-93.