

CONTRIBUIÇÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS ÀS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

CONTRIBUTION OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS FOR SERVICE OPERATIONS: A MULTIPLE CASE STUDY

Fabiano Larentis

Doutorado em Administração pela UFRGS

Professor na Universidade de Caxias do Sul.

Endereço: Alameda João Dal Sasso, 880, Universitário, CEP: 95700-000. Bento Gonçalves, RS, Brasil

Telefone: (54) 3449-5200

E-mail: flarenti@ucs.br

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Doutorado em administração pela Unisinos

Professor na Universidade de Caxias do Sul

Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, Petrópolis, CEP: 95070-560. Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 3218-2011

E-mail: vtondolo@gmail.com

Tatiane Pellin Cislaghi

Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul

Professora do IFRS - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

Endereço: Av. Osvaldo Aranha, 540, Juventude, CEP: 95700-000. Bento Gonçalves, RS, Brasil

Telefone: (54) 3455-3200

E-mail: tatiane.cislaghi@bento.ifrs.edu.br

Maria Emília Camargo

Pós-doutorado em Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão pela Universidade do Algarve Portugal.

Professora e Coordenadora do Mestrado e Doutorado em administração da Universidade de Caxias do Sul

Endereço: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, sala 401, CEP 95070-560. Caxias do Sul, RS, Brasil

Telefone: (54) 3218-2011

E-mail: kamargo@terra.com.br

Artigo recebido em 27/04/2013. Revisado por pares em 01/08/2013. Reformulado em 30/10/2013. Recomendado para publicação em 07/11/2013 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 20/12/2013. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Serviços envolvem atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente ocorrem durante interações entre cliente e funcionários, recursos físicos, bens e sistemas. Paralelamente, operações ocorrem tanto em serviços quanto em manufatura. Ademais, a forma como ocorrem os relacionamentos interorganizacionais pode interferir na operação dos serviços envolvidos. Este trabalho objetiva analisar a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais para as operações de serviços. Desenvolveu-se, para tanto, um estudo de casos múltiplos junto a operações de canais de distribuição de uma empresa de móveis e de uma empresa de serviços com o uso de entrevistas em profundidade e de observação. Os resultados indicam a multiplicidade de relações de linhas de frente e de retaguardas dos envolvidos na operação de serviço, dependentes tanto de aspectos estruturais quanto gerenciais.

Palavras-chave: Operações de serviços; Relacionamentos interorganizacionais; Linha de frente em serviços; Retaguarda em serviços.

ABSTRACT

Services involve activities somewhat intangible nature that normally occur during interactions among customers and employees, physical resources, assets and systems. On the other hand, operations occur both in services and in manufacturing. Moreover, the manner as occur inter-organizational relationships interferes in the operation of services involved. This paper aims to analyze the contribution of inter organizational relationships for service operations. A multiple case study was carried out in distribution channels operations, involving a furniture manufacture company and another services company through in-depth and observation interviews. The results indicate the multiplicity of frontline and backline relations among those involved in service operation, dependent on both structural and managerial aspects.

Keywords: Service operations; Inter-organizational relationships; Frontline services; Backline services.

1 INTRODUÇÃO

A atividade principal de um gestor de operações é controlar o fluxo de materiais, ou de informação, em uma sequência de etapas de processos, tendo como grandes preocupações a produtividade, a eficiência e o controle de custos (SPRING; ARAUJO, 2009). Importante destacar que operações não envolvem apenas manufatura, mas também serviços.

Serviço pode ser entendido como uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou

sistemas (GRÖNROOS, 2003). Por outro lado, sistemas de manufatura são sempre projetados tendo em mente o controle do processo – ritmo compassado e tarefas explícitas a serem executadas (JOHNSTON; CLARK, 2002). Percebe-se, portanto, que operações ocorrem tanto em serviços quanto em manufatura. Em serviços, envolvem atividades de linha de frente e de retaguarda (suporte). No entanto, há diferenças na natureza de ambas as atividades, com a academia dando maior atenção a operações em manufatura, apesar da importância dos serviços na economia (ROTH; MENOR, 2003; SLACK; LEWIS; BATES, 2004; CHASE; APTE, 2007; HEINEKE; DAVIS, 2007; MACHUCA; GONZÁLES-ZAMORA; AGUILAR-ESCOBAR, 2007).

Conforme Ostrom et al. (2010), o mundo está se tornando caracterizado por serviços, todas as economias mais avançadas são dominadas por eles, em muitas correspondendo a mais de 70% do PIB. No Brasil, 67,4% do PIB de 2010 provém de serviços (IBGE, 2011). Segundo Ostrom et al. (2010), inclusive países historicamente focados em manufatura, como a China, estão sentindo crescimento rápido do segmento de serviços. Por tudo isso, é reforçada a importância de pesquisa em serviços, principalmente com foco interdisciplinar em função de sua natureza complexa. No entanto, quando se pensa na pesquisa acadêmica em termos de operações, maior ênfase é dada à manufatura (ROTH; MENOR, 2003; CHASE; APTE, 2007; HEINEKE; DAVIS, 2007; MACHUCA; GONZÁLES-ZAMORA; AGUILAR-ESCOBAR, 2007).

De acordo com Machuca, Gonzáles-Zamora e Aguilar-Escobar (2007), há uma contradição evidente entre a importância dos serviços no mundo real e a pouca atenção dada na pesquisa de Administração de Operações, apesar de o tema continuamente aparecer em agendas de pesquisa. Para exemplificar, Heineke e Davis (2007) apresentam o comentário do pesquisador Chase em 2004 no Encontro Nacional do Instituto de Ciências da Decisão em Boston: 80% da economia dos Estados Unidos é proveniente de serviços, mas 80% dos cursos em administração de operações é ainda focado fortemente, se não inteiramente, em manufatura. De forma complementar, há uma tendência de crescimento das publicações na área de serviços, sendo temas oportunos a gestão de redes de suprimentos globais e as redes de suprimento, dentre outros (BORTOLLOSSI; SAMPAIO, 2012). Nesse sentido, este artigo pode trazer uma contribuição ao movimento.

No que tange a redes de operações, os relacionamentos entre organizações, por outro lado, estão cada vez mais complexos e importantes: parcerias e alianças possibilitam agregar valor às ofertas e sustentar vantagens competitivas. Organizações que compõem uma cadeia de valor reconhecem os benefícios que relacionamentos bem estruturados, baseados em confiança, comprometimento e cooperação, podem trazer aos seus desempenhos (PALMATIER et al., 2006; GUMMESSON, 2010).

Práticas relacionais, por sua vez, interferem nas operações das organizações envolvidas, o que inclui as organizações de serviços. Por exemplo, Roth e Menor (2003) destacam a importância estratégica em definir os tipos de relacionamentos com fornecedores e clientes em operações de serviços. Conforme indicado por Håkansson e Snehota (1995), um relacionamento é um lugar onde alguns tipos de interação ocorrem e algo é produzido, onde vínculos de atividades, ligações de recursos e laços entre atores são estabelecidos. Necessidades estratégicas de desenvolvimento, de sobrevivência e de crescimento também motivam as práticas relacionais, sendo fonte de acesso a recursos essenciais (STREET; CAMERON, 2007), um desses recursos centrais é o conhecimento transferido e compartilhado nas relações em operações de serviços (ROTH; MENOR, 2003).

Desta maneira, tendo em vista as características das operações de serviços e as práticas associadas aos relacionamentos interorganizacionais, este estudo tem por objetivo analisar a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais para as operações de serviços, através de um estudo de casos múltiplos. De forma específica, descrever os relacionamentos interorganizacionais envolvidos e analisá-los em relação aos processos de linha de frente e de retaguarda das operações de serviços e os aspectos estruturais e gerenciais. Assim, a seguir, é apresentada a revisão da literatura, a qual abordou operações em serviços e relacionamentos interorganizacionais, assim como o método utilizado. Em seguida, se apresenta a análise dos resultados, dividida em (a) características dos relacionamentos nas organizações envolvidas e (b) interferências dos relacionamentos interorganizacionais nas operações de serviços. Por fim, seguem as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Como atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas, os serviços não podem ser possuídos nem estocados e apresentam maior variabilidade em sua produção quando comparados a produtos (GRÖNROOS, 2003). Em relação a isso, Santos, Varvakis e Gohr (2004) comentam que as empresas do setor de serviços têm um maior grau de participação do cliente nos seus processos de produção e uma maior parcela intangível em suas ofertas. Porém, as operações de serviços podem ser parte essencial tanto do setor de serviços quanto do setor manufatureiro. Como destacam Chase, Aquilano e Jacobs (1998), o grau de interação com o cliente afeta de forma significativa a organização das operações de serviço.

Segundo Chase e Apte (2007), produtos podem alavancar os ativos tecnológicos e a aplicação de princípios da engenharia para melhorar a qualidade, ampliar a capacidade e alcançar maior produtividade e margens de lucro. Serviços, por outro lado, são geralmente mais intensivos de trabalho, menos sensíveis a economias de escala, exibem maiores variações de qualidade e apresentam geralmente menores índices de produtividade e lucratividade.

A operação de serviços se desenvolve em duas partes interdependentes: a linha de frente e a retaguarda. Conforme Grönroos (2003), a parte de linha de frente, ou interativa, é a que apresenta a interação com o cliente (contato pessoal ou não), o que inclui sistemas e recursos operacionais, pessoal de contato e recursos físicos e equipamentos. Essa parte é visível aos olhos do cliente. A parte de retaguarda, ou de suporte, que serve para apoiar o processo de prestação de serviço, apresenta as atividades de gerentes e supervisores (suporte gerencial), as funções de suporte e pessoal de suporte (suporte físico) e a tecnologia e *know-how* de sistemas (suporte de sistemas). É importante destacar que, como afirmam Johnston e Clark (2002), na linha de frente é onde ocorre o “encontro de serviços”, ou momentos da verdade, o período de tempo em que um cliente interage diretamente com o serviço, o que envolve pessoas, processos, estruturas e sistemas.

Dentro da concepção de serviço e das atividades de linha de frente e de retaguarda, é necessário definir os aspectos que compreendem o projeto de serviço. Um projeto do serviço, como apresentam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), serve para criar uma oferta

consistente de serviços que atinja a visão estratégica da organização. Nesse projeto são delineados aspectos estruturais e gerenciais para a prestação do serviço.

Os aspectos estruturais, como indicam os autores, são compostos por sistemas de prestação de serviços (atividades de linha de frente e de retaguarda e tecnologia de automação), projeto de instalações (tamanho, estética e arranjos físicos), localização do serviço e planejamento da capacidade (gerenciamento de filas ou da espera, número de empregados e acomodação da demanda média ou de pico). Os aspectos gerenciais envolvem os encontros de serviço (nos quais devem ser consideradas motivação, seleção, treinamento e delegação de poder aos empregados), qualidade (avaliações, monitoramento, métodos e garantia dos serviços), gerenciamento da capacidade e da demanda (estratégias para alteração da demanda e para o controle do fornecimento) e gestão das informações.

Relacionado a isso, como indicam Ponsignon, Smart e Maull (2011), o conceito de serviços ou pacote de serviços, pode ser descrito como o composto de elementos tangíveis e intangíveis envolvendo o serviço entregue. Define o “o quê” está sendo fornecido ao cliente, as características da oferta. O sistema de entrega de serviços envolve “como” o conceito de serviço é fornecido ao cliente. Assim, o conceito de serviços é elaborado para alcançar as exigências de um mercado-alvo.

Dessa maneira, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) indicam como constituintes do gerenciamento das operações de serviços os seguintes elementos e possíveis estratégias:

1. Gerenciamento da oferta – ajuste da capacidade à demanda existente, o que inclui métodos de programação de turnos de trabalho, uso de funcionários de jornada parcial, compartilhamento de capacidade e ajustes nos arranjos físicos de serviços para atender à demanda;

2. Gerenciamento da demanda – divisão da demanda, oferecimento de descontos de preços e promoções para utilização fora dos horários de pico, desenvolvimento de serviços complementares e sistemas de reservas;

3. Gerenciamento de filas – consideração à população demandante, processo de chegada e configurações de filas;

4. Gerenciamento de relações de fornecimento de serviços – interações desde os fornecedores até os clientes, passando pela manufatura (cadeia de suprimentos);

5. Gerenciamento de bens facilitadores – gerenciamentos de estoques associados à prestação de serviços;

6. Gerenciamento de projetos – planejamento, programação e controle das atividades necessárias para a realização de um projeto bem-sucedido, o que envolve o gráfico de Gantt para os mais simples e técnicas de rede (CPM e PERT) para os mais complexos.

Em relação ao gerenciamento das operações de serviços, Wright e Mechling (2002) identificaram em pesquisa empírica que planejamento, gestão da qualidade e uso de recursos são aspectos importantes para as organizações de serviços. No entanto, localização das estruturas e arranjos físicos e gerenciamento de filas foram os elementos considerados menos importantes. Uma das razões é das organizações de serviços, geralmente pequenas, poderem ver localização, arranjos físicos e gerenciamento de filas como algo que não pode ser mudado. Há, portanto, a partir disso, tendência dos prestadores ao uso de ferramentas que melhorem a qualidade e a produtividade.

Por outro lado, Prajogo (2006) identificou que a maioria dos serviços é caracterizada por alto contato com o cliente e baixo grau de diferenciação. Em termos de atividades de administração das operações, entrega dos serviços, serviço ao cliente (como atendimento e pós-venda) e controle da qualidade, foram identificados como os mais prioritários. A inovação apresentou a menor atenção dada pelas empresas pesquisadas. Por fim, construir uma cultura de serviços surge como a questão mais desafiadora encontrada pelos gestores em lidar com operações de serviços.

Mesmo com as dificuldades e os desafios presentes e com a necessidade de adaptações em serviços, métodos e ferramentas de gestão de manufatura apresentam potencial para melhorar a eficiência e a eficácia de determinada operação. Apesar das diferenças entre operações da manufatura e de serviços, Johnston (2005) reforça a importância de considerar em operações de serviços os aspectos da produtividade (significado de produtividade em serviços, relação com qualidade e lucro e formas de mensuração), qualidade (especificação de serviços, mecanismos de controle da qualidade e avaliações de conformidade) e eficiência (pensamento enxuto aplicado em serviços, identificação e mensuração do valor para o cliente – relação custo x benefício, formas de desperdício em serviços).

Como evidências empíricas, há o potencial de utilizar o pensamento enxuto em operações de serviços. Apesar dos princípios do pensamento terem sido desenvolvidos e aplicados inicialmente na manufatura e dos desafios recorrentes na aplicação em serviços, há evidências de um bom uso na área de serviços de saúde (LAGANGA, 2011). Ademais, há falta no setor de serviços em explorar mais o poder de gráficos de controle estatístico do processo (SULEK; MARUCHECK; LIND, 2006). Como destacam Roth e Menor (2003), qualidade, produtividade e desenvolvimento de capacidades competitivas são tão importantes em operações de serviços quanto em operações de manufatura.

Ademais, com indicam os resultados do estudo de Ponsignon, Smart e Maull (2011), é frequentemente difícil encontrar sistemas automatizados capazes de lidar com a alta variabilidade das exigências dos clientes associadas com ofertas customizadas de serviços. A variabilidade induzida pelo cliente cria mais diversidade nas tarefas executadas e exige que o processo tenha maior capacidade para lidar com exceções. Por outro lado, os resultados mostram que clientes com necessidades homogêneas têm influência limitada nas especificações do conceito de serviço, o que demanda dos empregados um conhecimento e habilidades menos especializadas e relacionamento mais impessoal. Esse é um aspecto destacado por Roth e Menor (2003), a necessidade de investigação da tecnologia aplicada nas operações de serviços. Ademais, operações de serviços apresentam o desafio contínuo de associar e equilibrar oferta e demanda (LAGANGA, 2011). Com base nisso, algumas dimensões merecem atenção para se avaliar o desempenho em operações de serviços.

No que tange à avaliação do desempenho das operações de serviços, Johnston e Clark (2002) apresentam quatro dimensões: externa (relacionada ao mercado), financeira, de desenvolvimento e operacional. A dimensão externa (a) envolve indicadores como satisfação e lealdade do cliente, novos clientes, número e tipo de reclamações e crescimento de vendas; a dimensão financeira (b), indicadores de receitas, de custos e de despesas e de lucro; a dimensão de desenvolvimento (c), número de sugestões, número de melhorias, envolvimento dos funcionários nas equipes de melhoria, satisfação interna, rotatividade de funcionários e número de inovações no serviço; a dimensão operacional (d), disponibilidade de equipamentos ou funcionários, tempo de espera, tempo de duração do processo, número de clientes por tipo, número de funcionários por processo, utilização das instalações e número de defeitos.

Em relação a esses aspectos, Prajogo (2006), em seu estudo, indica que retenção do cliente, entrega no tempo acertado e qualidade foram as medidas de desempenho que receberam as prioridades mais altas por parte dos entrevistados. Relacionando esses resultados com os indicadores apresentados acima, a avaliação do desempenho de operações de serviços envolve tanto aspectos de ordem interna como de ordem externa, de ordem financeira e de ordem não financeira.

Paralelamente, à medida que o modelo tradicional da estratégia de manufatura mostra-se inadequado para as operações de serviços, os gerentes de serviços carecem de modelos de gestão que contribuam significativamente para a melhoria de desempenho em suas operações, o que coloca à prova, em relação a isso, os paradigmas enraizados no gerenciamento do “chão de fábrica”. Todavia, os autores reiteram que a estratégia de operações não somente sustenta, mas também impulsiona o desempenho competitivo das organizações (SANTOS; VARVAKIS; GOHR, 2004). Há muito espaço para aplicar técnicas de manufatura em serviços, no entanto, métodos e técnicas devem ser adaptados e desenvolvidos para atender às especificidades das operações de serviços (ROTH; MENOR, 2003).

2.2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Organizações que compõem uma cadeia de valor reconhecem os benefícios que relacionamentos bem estruturados, baseados em confiança, comprometimento e cooperação, podem trazer aos seus desempenhos. Nesse sentido, é importante destacar a necessidade de processos de interação e de engajamento que estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos cooperativos de longo prazo mutuamente benéficos entre organizações (MORGAN; HUNT, 1994; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; SHETH; PARVATIYAR, 2000; GUMMESSON, 2010). Interação indica que resultados nos negócios são o resultado de ações ou propostas e respostas entre as partes: significa que nenhuma ação é isolada ou independente (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Todavia, estratégias de relacionamento não são soluções para todos os clientes em todas as situações onde uma abordagem de relacionamento seja possível. Paralelamente, há clientes que não desejam relacionamentos próximos com seus

fornecedores, e vice-versa (GRÖNROOS, 2004). Ademais, relacionamentos necessitam ser estáveis o suficiente para perdurar no longo prazo e dinâmicos o suficiente para garantir a formação de competências (BATT; PURCHASE, 2004).

Confiança, comprometimento e cooperação são considerados alguns dos aspectos-chave dos relacionamentos (PALMATIER et al., 2006). A confiança – crença da empresa focal na honestidade e na benevolência da contraparte (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999) – torna os parceiros mais dispostos a compartilhar informações, dá mais segurança aos parceiros em investir no relacionamento e reduz a tentação de um parceiro querer levar vantagem sobre o outro (oportunismo) (CHILD; FAULKNER, 1998). Todavia, diminui em ambientes voláteis e imprevisíveis, exigindo monitoramento contínuo e adaptação rápida, além de criar várias oportunidades para conflitos (COUGHLAN et al., 2012). Quando a confiança está presente, as partes enxergam os conflitos como sendo construtivos (MORGAN; HUNT, 1994). No entanto, a confiança é prejudicada toda vez que há substituição de pessoas envolvidas no relacionamento, tornando-a uma questão crítica em longo prazo (NICHOLSON; COMPEAU; SETHI, 2001).

O comprometimento é um desejo permanente de manter um relacionamento de valor (PALMATIER et al., 2006). As partes precisam acreditar na continuidade do relacionamento e no comprometimento entre elas. Comprometimento não pode acontecer sem um alto nível de confiança: a desconfiança desestimula relacionamentos (COUGHLAN et al., 2012).

Paralelamente, relacionamentos, conforme Morgan (2000), devem ser caracterizados por um ambiente social que permita o encorajamento de cooperação efetiva, onde parceiros devem ver de forma favorável interações passadas e acreditar que ações futuras serão construtivas. Tendo como base a relação da cooperação com outras dimensões, Coughlan et al. (2012) argumentam que há relação positiva entre comprometimento e cooperação. Morgan e Hunt (1994) sugerem que confiança possui tanto influência em comprometimento quanto em cooperação, a qual também recebe influência do comprometimento. Confiança e comprometimento, portanto, antecedem a cooperação (PALMATIER et al., 2006).

Faz-se necessário, também, apresentar o conceito de *boundary spanner*, ou interfaceador, termo ligado ao pessoal de fronteira das organizações. É um membro

organizacional que liga sua organização com o ambiente externo, interagindo e se comunicando em uma base regular (WEITZ; JAP, 2000). Fronteira é tratada aqui como uma linha, região ou zona que divide, separa e define limites (HALLEY, 1998).

Quanto a isso, vale a pena destacar os resultados da meta-análise de Palmatier et al. (2006), que indicam que estratégias focadas em construir relacionamentos interpessoais entre *boundary spanners* podem ser mais efetivas que aquelas focadas em construir relacionamentos cliente-empresa, mais impessoais (como programas de lealdade orientados pela frequência de compra). Segundo esses autores, gerentes podem utilizar *boundary spanners* (como o pessoal de vendas) em vez de serviços de atendimento centralizados para solucionar conflitos: os relacionamentos interpessoais – entre pessoal de vendas e clientes – podem reduzir os conflitos mais eficazmente. Nesse aspecto, Ring e Van de Ven (1994) indicam que relacionamentos pessoais e reputação entre membros interfaceadores têm um importante papel para facilitar e ampliar as trocas interorganizacionais.

3 MÉTODO

Tendo em vista o objetivo proposto e os temas pesquisados, como delineamento (*design*) efetuou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. Como estratégia de pesquisa, foi utilizado o estudo de caso qualitativo, pelo esforço investigativo empírico e em profundidade de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (MERRIAN, 1998; GODOY, 2006; YIN, 2010). Adotou-se o estudo de múltiplos casos, indicado quando se quer estudar organizações de contextos e setores diferentes (YIN, 2010).

Quanto aos campos de estudo, foram analisadas as operações de canais de distribuição de uma empresa fabricante de móveis (intitulada Empresa M) e de uma empresa de serviços financeiros (intitulada Empresa S). Apesar da Empresa M não ser de serviços, considera-se sua inclusão no estudo adequada por suas atividades junto aos seus intermediários varejistas envolverem prestação de serviços ao cliente. Por outro lado, os intermediários prestam serviços comerciais e de assistência técnica aos consumidores finais.

Em relação às díades, a Empresa M possui como intermediários somente lojas exclusivas de móveis. Existe entre a Empresa M e as lojas exclusivas um contrato de exclusividade para a área de atuação e para a venda de produtos. A Empresa S trabalha com o sistema de franquias. Como participantes da pesquisa, foram incluídos gerentes, supervisores e assistentes (dos fornecedores) e proprietários e gerentes (dos intermediários).

A coleta ocorreu em quatro fases distintas. Na primeira fase foram efetuadas, na empresa M e lojistas, vinte entrevistas em profundidade pessoais, sendo cinco com os lojistas, de dezembro de 2008 a agosto de 2009, e uma observação de uma Convenção de Lojistas, em agosto de 2009, a partir de roteiros semiestruturados. Na segunda fase, na Empresa S e franqueados, foram efetuadas onze entrevistas em profundidade (duas com as franquias), com os mesmos roteiros utilizados para a Empresa M, de julho a setembro de 2009. Não foi autorizado uso de observação neste caso. Em ambos os casos as entrevistas foram gravadas e transcritas. As sugestões de quais fornecedores entrevistar partiram das empresas a partir do critério de definição de profissionais com maior interação com os intermediários. A escolha dos intermediários ocorreu por nível de relacionamento (alta e baixa qualidade), indicado pelas empresas.

Com os resultados das primeiras fases associados ao referencial teórico, elaborou-se um segundo roteiro semiestruturado para as entrevistas em profundidade pessoais. A terceira fase, na Empresa M, ocorreu em dezembro de 2009 (seis entrevistas, uma com lojista), assim como a quarta fase, na Empresa S (nove entrevistas, duas com franquias). O número de entrevistas, em todas as fases, se baseou no critério da redundância (MERRIAN, 1998).

Utilizou-se a análise de dados derivada da estratégia de pesquisa *grounded theory*, uma das técnicas sugeridas por Godoy (2006) em estudos de caso qualitativos. Conforme Bandeira-de-Mello e Cunha (2006), a força da *grounded theory* está na possibilidade da investigação através de um método flexível e aberto às descobertas. Tendo como base o procedimento de Bandeira-de-Mello (2006), primeiramente elegeu-se, para cada empresa, a transcrição da entrevista considerada a mais completa para servir de fonte inicial de exploração de dados. Em seguida, a partir de dimensões oriundas do agrupamento de tópicos semelhantes dos roteiros de entrevista e de observação, os trechos de dados eram resumidos. Deste resumo originaram-se as principais ideias (ou códigos). Em seguida, eram apresentadas reflexões e

questionamentos em relação aos resumos e códigos. Por fim, seguindo o que Bandeira-de-Mello descreve como microanálise, os códigos foram agrupados em categorias. As categorias, ao final, foram relacionadas entre si e com o referencial teórico, contribuindo para a elaboração do modelo conceitual.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS PESQUISADAS

A atividade com lojas exclusivas por parte da Empresa M e com franquias por parte da Empresa S exige, em tese, uma maior proximidade junto aos intermediários do canal. Esta proximidade significa maiores interações e maior qualidade do relacionamento. Ademais, o processo de venda dos produtos e serviços envolvidos pode ser considerado complexo. De um lado, na Empresa M, lida-se com projetos, mobília de uma residência e processo de montagem, o que mobiliza a vida e as emoções dos consumidores finais. Lidam-se, ademais, com outros profissionais envolvidos em imóveis e seus interiores, como arquitetos e membros da construção civil. De outro lado, na Empresa S, lida-se com um número considerável de regras a cumprir, que torna a argumentação de venda mais difícil e um tempo considerável (anos) de prestação do serviço para um consumidor.

Em ambas as empresas, a qualidade dos relacionamentos foi considerada boa pelos entrevistados. Contudo, isto ocorreu mais na Empresa S que na Empresa M, principalmente quanto à confiança, ações de interação e cooperação e processos de aprendizagem. Paralelamente, os funcionários das empresas tendem a perceber os relacionamentos de maneira um pouco mais positiva que os intermediários, sem haver, todavia, grandes diferenças. Mesmo que os canais de distribuição considerados tenham em sua concepção acordos contratuais, essa questão, conforme os achados, parece não limitar os processos sociais e culturais associados ao relacionamento, como comprometimento e confiança.

Conforme os entrevistados, de forma geral, a importância do relacionamento deveria estar evidente através do nível de preocupação em cumprir o que se prometeu, na troca constante de informações, no entrosamento entre as equipes, na transmissão de segurança no que se faz, na disposição em aprender, a entender o que ocorreu e em

resolver os problemas. Fica evidente neste caso a presença dos elementos centrais das estratégias interorganizacionais: confiança, comprometimento e cooperação (PALMATIER et al., 2006), bem como a importância da aprendizagem (BATT; PURCHASE, 2004).

A Figura 1, a seguir, apresenta uma síntese e um comparativo entre M e S dos elementos constituintes dos relacionamentos estudados, bem como as dificuldades oriundas dos relacionamentos. Questões de cunho mais amplo, como a forma de enxergar confiança, a importância da cooperação e os problemas apresentam semelhanças em ambas as empresas. Por outro lado, percebe-se que a qualidade da confiança, das ações de cooperação e da aprendizagem é melhor na Empresa S.

Por sua vez, os intermediários com relacionamentos mais estreitos identificados (aqueles com maior qualidade nas interações) também foram percebidos como os de melhor desempenho em diversos aspectos (rentabilidade, faturamento, prestação de serviços, satisfação e retenção de seus clientes). Estes são mais presentes e atuantes em seus negócios e preocupados com a gestão de pessoas, principalmente devido à rotatividade.

Como principais dificuldades, identificaram-se aquelas associadas ao nível de rotatividade e às dificuldades em se entender o outro lado, associado a símbolos e significados não compartilhados. A rotatividade ocorre principalmente nas equipes comerciais dos intermediários (entre 10% e 15%, segundo um franqueado da Empresa S), sendo uma questão crítica em função da demora em formar equipes de venda tendo produto/serviço com diversas peculiaridades. Conforme Pettersen (2001), rotatividade entre interfaceadores tem o potencial de enfraquecer os relacionamentos interorganizacionais. Por outro lado, o nível de rotatividade presente nas equipes comerciais dos intermediários, associado à frequência reduzida de visitas aos pontos de venda por parte das empresas, faz com que o relacionamento ocorra principalmente com os proprietários ou gerentes dos pontos de venda. Dentro das empresas fornecedoras pesquisadas a rotatividade não é considerada um problema. As dificuldades de se entender o outro lado, por sua vez, ocorrem pela falta de conhecimento da realidade dos intermediários, principalmente junto às áreas administrativas e operacionais.

Quadro 1 – Comparações referentes ao Relacionamento – Empresas M e S

Comparações	Dimensões	Empresa M	Empresa S
-------------	-----------	-----------	-----------

Semelhanças	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de informações. • Segurança quanto às informações prestadas e às ações efetuadas. • Importância da transparência. • Compartilhamento de informações e ideias. 	
	Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> • Estar presente. • Cumprir com as responsabilidades. • Atingir objetivos. • Cuidar bem do negócio. 	
	Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão de problemas. • Disposição a entender e ajudar. • Percepção parcial em relação à realidade dos intermediários. 	
	Dificuldades no relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de entender o outro lado (ambos os lados). • Problemas de comunicação. • Necessidade dos intermediários serem mais ouvidos. • Problemas com rotatividade. • Problemas em decorrência dos conflitos de papel dos interfaceadores. 	
Peculiaridades	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de regras claras. • Falta de autonomia maior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior transparência.
	Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com diversos profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor qualidade dos contatos.

Fonte: Elaboração dos autores, 2013.

Algumas dessas dificuldades, no entanto, seriam maiores se não houvesse a abertura das empresas para ouvir, em escutar os problemas dos intermediários e disponibilizar informações, bem como em cobrar resultados. O nível de abertura, entretanto, depende da prática das empresas e de seus sistemas de significações. Outro ponto a destacar é a confiança nas empresas como um todo por parte dos intermediários.

4.2 CONTRIBUIÇÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS PARA AS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Os resultados nesta seção estão divididos em (a) linha de frente e retaguarda e (b) aspectos estruturais e gerenciais da operação de serviços.

4.2.1 Linha de frente e retaguarda

A operação de serviços se desenvolve em duas partes interdependentes: a linha de frente, onde ocorrem as interações com os clientes e consumidores, os chamados encontros de serviços; e a retaguarda, ou de suporte, que apoia o processo de prestação de serviços (suporte gerencial, suporte físico e suporte de sistemas) (GRÖNROOS, 2003). Por outro lado, deve-se mencionar que relacionamentos interorganizacionais pressupõem relacionamentos interpessoais e intergrupais (WEBSTER, Jr, 1991) de indivíduos com determinados papéis, especificamente aqueles envolvidos com as práticas que ocorrem entre as fronteiras organizacionais, ou seja, as práticas dos interfaceadores.

Nos relacionamentos interorganizacionais, é importante destacar que há o envolvimento de mais de uma linha de frente e de mais de uma retaguarda. Conforme os resultados, o pessoal de linha de frente dos fornecedores (como pessoal da área de vendas) pode interagir com o pessoal de linha de frente das empresas intermediárias clientes (vendedores e atendentes), assim como com o pessoal de suporte (gerencial, físico e de sistemas). Nas empresas entrevistadas, coordenadores de vendas, gerentes de vendas, gerentes de negócios, atendentes comerciais e administrativos, também considerados interfaceadores, apresentam contato com o pessoal de linha de frente do intermediário através de treinamentos e cursos (prestação de serviço ao cliente), participam de vendas nas lojas e participam em visitas do intermediário aos seus consumidores finais. Nesse caso, a linha de frente do fornecedor participa de encontros de serviços de domínio do intermediário (no caso venda ou visita ao consumidor final). Esses contatos entre pessoal de linha de frente de ambas as empresas permitem aprofundar a compreensão a respeito dos mercados envolvidos e do comportamento do consumidor. A seguir relato associado a isso:

Nós somos os olhos do mercado, então a gente levou muitas informações de concorrentes, do que a gente acha ser ideal, de grupos, de produtos. Nós ajudamos a enxergar o serviço de outro modo. Eu acredito que eles aprenderam também. E eu acho que eles têm muito a aprender e nós também. Essa troca é salutar e existe (Franquia 1 Empresa S). (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Por outro lado, o pessoal de suporte do fornecedor pode interagir com o pessoal de linha de frente e o pessoal de suporte do intermediário, e vice-versa. Importante destacar

que o pessoal de suporte não costuma ter contato frequente com os clientes. No entanto, para resolver problemas em sistemas ou até mesmo situações de cunho mais burocrático, eles acabam entrando em contato com os intermediários e seus contextos. Segue relato associado:

Eu prestei um treinamento para um vendedor de Florianópolis [franquia] e a gente aprende muito na parte de vendas [...]. Ele nos passou alguns exemplos de clientes que assinam os documentos em branco. É a confiança que faz o cliente fechar o negócio. A maior troca acontece na área de vendas. Porque a área administrativa conhece muito o processo burocrático e não tem muito conhecimento da área deles. [...] Eu mudei muito na forma de enxergar vendas. Além dos franqueados, em 2004 foi criado outro segmento de vendas. Trabalhava eu e mais três assistentes com toda a rede. E percebíamos como aquela venda tinha sido suada, quantas visitas eles fizeram (Assistente Administrativo Empresa S). (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

No caso das empresas em estudo, pela proximidade do relacionamento e pelos fornecedores dependerem dos intermediários para os produtos e serviços chegarem aos consumidores finais, funcionários da Tecnologia da Informação do fornecedor interagem com pessoal de linha de frente ou de suporte do intermediário na solução de problemas de sistemas de informação. Esse contato, geralmente por telefone ou por *e-mail*, também pode ocorrer de maneira presencial. A situação presencial, conforme identificado, permitiu que o pessoal de retaguarda tivesse contato com pontos de vista do pessoal de vendas do cliente, compreendendo melhor inclusive suas decisões. Ou seja, uma das dificuldades indicadas nos relacionamentos, a de entender melhor o outro, é reduzida nas interações de linha de frente e de retaguarda. Por outro lado, a interação presencial se apresentou de melhor resultado que a interação à distância. A seguir, depoimento relacionado:

Estávamos com dificuldades com a franquia de Porto Alegre. Eu e meu colega de trabalho fomos até lá e realizamos algumas análises. Em algumas situações o problema estava lá. Isso foi emblemático porque a relação melhorou muito depois disso. Eles perceberam que não é má vontade, falta de conhecimento. Mas que por estar aqui dentro a gente não tem algumas percepções. Depois disso houve algumas modificações. Como TI isso foi muito importante. A gente foi lá fora escutar (Assistente de TI Empresa S).

Deveria haver mais visitas dos supervisores e mais tempo em cada visita, ficar aqui 2 a 3 dias, para conhecer nossos problemas, ver o que estamos fazendo, nos auxiliar, para trocarmos ideias. Não é a mesma coisa por telefone (Lojista Empresa M). (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Essa compreensão melhor do cliente e de suas atividades, por outro lado, permite compreender melhor seus colegas de trabalho de linha de frente. Ou seja, o contato com a linha de frente de outra empresa, mas com relacionamento próximo com o fornecedor, permite aproximar pessoal de retaguarda com pessoal da linha de frente do fornecedor. No caso do pessoal de suporte do intermediário, as interações permitem melhorar o desempenho das atividades de ambos, pelo compartilhamento de ideias e problemas.

Ainda dentro das interações de linha de frente e de retaguarda das organizações envolvidas, e retomando que uma das principais dificuldades encontradas relativas ao relacionamento está associada à rotatividade de pessoal, a qual ocorre principalmente nas equipes comerciais (interfaceadores), portanto de linha de frente dos intermediários, identificou-se que esse aspecto interfere de forma negativa na operação de serviços de todos os envolvidos, não apenas à organização que apresenta os maiores níveis. Na pesquisa, os fornecedores, com níveis baixos de rotatividade, se depararam com intermediários com níveis superiores. Além disso, a troca constante de pessoal não permite que se desenvolva de maneira adequada confiança e cooperação entre os interfaceadores envolvidos, e que ela ocorra mais, no caso das empresas pesquisadas, junto aos proprietários e gerentes, o que pode resultar em menor entendimento de aspectos mais operacionais. A seguir dois relatos que retratam os problemas oriundos da rotatividade:

Rotatividade interfere muito porque você já está habituado com uma pessoa que sabe o que fazer. Muitas vezes a loja troca de funcionários e a gente não fica sabendo. Só se descobre quando começa a dar problema. Aí tem que explicar todo o processo de novo. Nós conversamos com o supervisor para na primeira oportunidade fazer o treinamento com a pessoa. (Supervisor Administrativo de Vendas Empresa M)

Sempre que tem uma franquia que apresenta uma rotatividade maior os processos também vêm com um nível de dificuldade maior. Normalmente quando a franquia tem menos rotatividade a parte de vendas desempenha o papel que se espera, o pessoal da área operacional/administrativa já percebe o que está faltando ou o que precisa ser concertado. A rotatividade é um grande problema. (Analista Financeiro Empresa S). (Entrevista realizada pelos autores, 2013).

Dessa maneira, no que tange à linha de frente e retaguarda, os resultados indicam que a forma como ocorrem as interações, devidas principalmente às ações associadas aos relacionamentos interorganizacionais, contribui para as operações de

serviços dos envolvidos, aprimorando a qualidade do serviço prestado. Uma melhor compreensão do mercado por parte da linha de frente do fornecedor faz com que ele atenda melhor o intermediário, tanto o pessoal de linha de frente quanto de suporte, o que permite que o consumidor final também receba, da parte dos intermediários, um melhor serviço (no caso da pesquisa, comercial ou financeiro). Além disso, uma maior interação com os intermediários e a necessidade de resolver problemas, principalmente na Empresa S, fez com que áreas não acostumadas a lidar diretamente com o mercado mudassem seus pontos de vista. Na realidade, as percepções das áreas operacionais e administrativas ficaram mais parecidas com as percepções da área comercial em função do contato maior necessário ao relacionamento com os intermediários.

Ou seja, o resultado final da operação de serviço, a venda de um móvel ao consumidor final ou o serviço financeiro, decorreu da forma como houve troca de informações, entrosamento entre as equipes, transmissão de segurança no que se faz, disposição em aprender, a entender o que ocorreu, a compreender melhor o parceiro e a resolver os problemas. No entanto, esse resultado pode apresentar deficiência principalmente pelos níveis de rotatividade de pessoal que, entre outros aspectos, não permite o desenvolvimento de confiança e cooperação, que depende de interações frequentes.

4.2.2 Aspectos estruturais e gerenciais da operação de serviços

Tal como indicado por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), na operação de serviços devem ser considerados aspectos estruturais e gerenciais, que ocorrem tanto na linha de frente quanto na retaguarda. Os aspectos estruturais são compostos por sistemas de prestação de serviços, projeto de instalações, localização do serviço e planejamento da capacidade. Os aspectos gerenciais, por sua vez, envolvem os encontros de serviço, qualidade, gerenciamento da capacidade e da demanda e gestão das informações.

Dentro dos aspectos estruturais, no que tange aos sistemas de prestação de serviços (atividades de linha de frente e de retaguarda e tecnologia de automação), tal como apresentado na seção anterior, são aspectos que, por indicarem o fluxo de prestação de um serviço, adicionado ao fato que relacionamentos interorganizacionais terem em sua base

relacionamentos interpessoais, sofrerão os efeitos da qualidade das interações, da formação de confiança e da existência de comprometimento e cooperação dos envolvidos. Como os intermediários, neste caso, prestam sobretudo serviços comerciais e de atendimento ao cliente (como pós-venda, o que inclui assistência técnica), suas operações dependem das operações de serviços dos fornecedores.

Quanto ao projeto de instalações, assim como a localização, por haver a existência de contratos, a maneira como as lojas são organizadas depende de regras dos fornecedores. No entanto, o relacionamento presente nas empresas pesquisadas permite melhor compreensão, e aceitação, das regras por parte dos intermediários, mas também faz com que os fornecedores desenvolvam-nas de maneira a atender ambos os lados, a partir de questionamentos construtivos dos lojistas (a transparência maior presente nos relacionamentos, associada à confiança, pode fazer coexistir tanto aceitação quanto questionamento) tornando as normas mais adequadas à realidade.

Em relação ao planejamento da capacidade, como gerenciamento de filas, número de empregados e acomodação da demanda média ou de pico, práticas gerenciais utilizadas pelos fornecedores contribuem para a melhoria do desempenho dos intermediários, como no caso dos níveis de rotatividade dos intermediários. Por outro lado, os fornecedores podem compreender melhor esse planejamento a partir de um melhor entendimento das peculiaridades do varejo. Dessa forma, a associação de práticas de gestão mais avançadas dos fornecedores como a aprendizagem oriunda do envolvimento com os intermediários pode permitir melhor adequação do planejamento da capacidade.

Quanto aos aspectos gerenciais, que envolvem os encontros de serviço e as práticas de gestão de pessoas, qualidade, gerenciamento da capacidade e da demanda e gestão das informações, a proximidade entre as empresas proveniente do relacionamento permitiu que processos de aprendizagem ocorressem de maneira mais intensa, o que podemos chamar de aprendizagem interorganizacional. Para Knight (2002), aprendizagem interorganizacional é a aprendizagem no contexto de grupos ou pares de organizações que estão proativamente cooperando, ou seja, em organizações que possuem relacionamentos cooperativos. Lane (2001), por sua vez, indica que ligações mais próximas e estáveis, ainda mais em relacionamentos baseados na confiança, encorajam maior abertura e, assim, oportunidades múltiplas para aprender e permitir abertura de conhecimento confidencial.

Importante ressaltar que a aprendizagem nos casos pesquisados ocorreu mais de maneira informal (como trocas de informações, observações associadas à resolução de problemas, interação em eventos) que de maneira formal (como treinamentos), apesar da complementaridade presente entre as duas. Essa aprendizagem resulta em melhores processos, porque práticas e percepções de indivíduos de ambas as empresas são compartilhadas e isso é aplicado na melhoria dos serviços.

Tendo em vista, portanto, tanto os aspectos estruturais quanto os gerenciais, e sua relação com os processos e estruturas da linha de frente e de retaguarda, fica evidente que os relacionamentos interorganizacionais interferem de forma positiva nas operações de serviços. Como serviços e relacionamentos dependem preponderantemente de pessoas, de suas interações e percepções, mesmo que haja a possibilidade de automatização nas operações envolvidas, práticas de gestão de pessoas se tornam críticas, conforme foi identificado nos resultados. O pessoal de linha de frente do intermediário, por exemplo, não apresenta somente encontros de serviço com seus clientes (os consumidores finais), mas também com pessoal de linha de frente e de retaguarda dos fornecedores. Ou seja, o encontro de serviço com o consumidor final recebe contribuições de encontros de serviços anteriores. Essas interações são cruciais para que o serviço seja prestado da maneira como as empresas prometeram aos mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estratégias ligadas a relacionamentos interorganizacionais estão associadas a processos de interação e engajamento para desenvolver e manter relacionamentos cooperativos de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; SHETH; PARVATIYAR, 2000; GUMMESSON, 2010). Por outro lado, serviço envolve atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas (GRÖNROOS, 2003).

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, que foi de analisar a interferência dos relacionamentos interorganizacionais nas operações de serviços envolvidas, identificou-se primeiramente a multiplicidade de relações no que tange à linha de frente e de retaguarda

na prestação de serviços tanto do lado dos fornecedores quanto do lado dos intermediários. Essa multiplicidade é dependente tanto de aspectos estruturais quanto gerenciais. Por outro lado, os aspectos estruturais e gerenciais sofrem o efeito dos resultados dos relacionamentos interorganizacionais, a partir dos níveis de interação, confiança, comprometimento, processos de aprendizagem e de cooperação presentes. Portanto, a operação do serviço, resultante das atividades da linha de frente e retaguarda, se desenvolve com a contribuição dos relacionamentos interorganizacionais. Como destacam Roth e Menor (2003), o conhecimento gerado pelos relacionamentos em operações de serviços é objeto de atenção para o desenvolvimento teórico e prático da gestão de operações de serviços.

Por outro lado, o compartilhamento de práticas entre as empresas envolvidas, bem como o uso de estruturas de linha de frente e de retaguarda, em algumas situações compartilhadas, pode permitir ao final um serviço de melhor qualidade, mais adequado às necessidades dos consumidores. Convém lembrar que o papel do intermediário é efetuar a ligação entre fornecedor e consumidor final. A forma como o fornecedor apoia essa ligação, através de suas estruturas de suporte e suas práticas gerenciais, bem como a qualidade e intensidade nas interações entre os indivíduos envolvidos, interferirá nas operações de serviços e, conseqüentemente, na satisfação dos consumidores.

Dessa maneira, do ponto de vista teórico, este estudo contribui à medida que evidencia a relevância e a necessidade de se considerar aspectos associados aos relacionamentos interorganizacionais no desenvolvimento das operações de serviços, mais especificamente nas atividades de linha de frente e de retaguarda e suporte. Ou seja, quando a prestação do serviço depende, para ocorrer, de mais de uma organização, incluindo suas interações gerenciais e estruturais.

Como implicações gerenciais, portanto, para empresas que possuem interesse em se envolver ou que já se envolvem em relacionamentos interorganizacionais, deve-se considerar a forma como as interações entre indivíduos de empresas diferentes acontecem, assim como que estruturas de suporte estão disponíveis para o desenvolvimento dos relacionamentos, uma vez que se identificou a possibilidade de sua interferência nas operações de serviços.

Em termos de limitações, o estudo ficou restrito a duas organizações e houve

somente um momento de observação. Além disso, não se analisou em profundidade a relação entre aspectos específicos do relacionamento, como confiança, comprometimento e cooperação, e operações de linha de frente e de retaguarda. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se o estudo das contribuições dos aspectos específicos do relacionamento supracitados nas operações de linha de frente e de retaguarda, bem como nos níveis de produtividade dos serviços. Em contrapartida, sugere-se analisar como as operações em serviços podem contribuir para o desenvolvimento ou dissolução dos relacionamentos interorganizacionais, do desenvolvimento de capacidades competitivas, do conhecimento e da aprendizagem interorganizacional.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Grounded theory. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BATT, P.; PURCHASE, S. Managing collaboration within networks and relationships . **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 169– 174, 2004.
- BORTOLLOSI, L.; SAMPAIO, M. A produção acadêmica publicada na revista *Gestão & Produção* de 1999 a 2010: tendências e direções para pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, 0p 189-201, 2012.
- CHASE, R. B.; APTE, U. M. A history of research in service operations: What’s the big idea? **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 375-386, 2007.
- CHASE, R. B.; APTE, U. M. AQUILANO, N. J.; JACOBS, R. **Operations Management for Competitive Advantage**. McGraw-Hill Irwin, Boston, MA, 1998.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36,n. 2, p. 223-238, may 1999.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

GUMMESSON, Et. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HALLEY, A. A. Applications of boundary theory to organizational and inter-organizational culture. **Public Administration and Management**, v. 3, n. 2, p. 1-14, 1998.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routledge, 1995.

HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The emergence of service operations management as an academic discipline. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 364-374, 2007.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas Nacionais Trimestrais**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/>>. Acesso em: 05 dez. 2011.

JOHNSTON, R. Service operations management: from the roots up. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1298-1308, 2005.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KNIGHT, L. Network learning: exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, v. 55, n. 4. p. 427-454, 2002.

LAGANGA, L. R. Lean service operations: Reflections and new directions for capacity expansion in outpatient clinics. **Journal of Operations Management**, v. 29, p. 422-433, 2011.

LANE, C. Organizational learning in supplier networks. In: DIERKES, M. et al. **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

MACHUCA, J. A. D.; GONZÁLES-ZAMORA, M. M.; AGUILAR-ESCOBAR, V. G. Service Operations Management research. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 585–603, 2007.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MORGAN, R. M. Relationship Marketing and Marketing Strategy. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n.3, p. 20-38, jul. 1994.

NICHOLSON, C. Y.; COMPEAU, L. D.; SETHI, R. The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001.

OSTROM, A. L. et al. Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 1, p. 4-36, 2010.

PALMATIER, R. W. et al. Factors influencing the effectiveness of Relationship Marketing: a meta-analyses. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, out. 2006.

PETTERSEN, I. G. A multi-level perspective on the dissolution of business relationships. In: The 17th Annual IMP Conference, 2001, Oslo. **Proceedings...** Oslo: IMP, 2001.

PONSIGNON, F.; SMART, P. A.; MAULL, R. S. Service delivery system design: characteristics and contingencies. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 3, p. 324-349, 2011.

PRAJOGO, D. The implementation of operations management techniques in service organisations: An Australian perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 12, p. 1374-1390, 2006.

ROTH, A.V., MENOR, L.J. Insights into service operations management: a research agenda. **Production and Operations Management**, v. 12, n. 2, 2003, p. 145–164.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G.; GOHF, C. F. Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual. In: ENCONTRO ANUAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2004.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The domain and conceptual foundations of Relationship Marketing. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

SLACK, N.; LEWIS, M.; BATES, H. The Two Worlds of Operations Management Research and Practice - Can They Meet, Should They Meet? **International Journal of Operations and Production Management**, v. 24, n. 4, p. 372-387, 2004.

SPRING, M.; ARAUJO, L. Service, services and products: rethinking operations strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 5, p. 444-467, 2009.

STREET, C. T.; CAMERON, A. External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, 2007, p. 239-266.

SULEK, J. M.; MARUCHECK, A.; LIND, M. R. Measuring performance in multi-stage service operations: An application of cause selecting control charts. **Journal of Operations Management**, v. 24, p. 711-727, 2006.

WEBSTER Jr., F. E. **Industrial marketing strategy**. 3 ed. New York: Wiley, 1991.

WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship Marketing and Distribution Channels. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

WRIGHT, C. M.; MECHLING, G. The importance of operations management problems in service organizations. **Omega**, v. 30, p. 77-87, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.