

## **GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E RELACIONAMENTO ESTRATÉGICO NO TRANSPORTE PÚBLICO**

Jaciane Cristina Costa<sup>1</sup>  
Rafael Lubeck<sup>2</sup>  
Wagner Junior Ladeira<sup>3</sup>

### **Resumo**

O interesse pelo setor de serviços tem crescido e assumido um papel importante nas economias emergentes. O presente artigo apresenta um estudo de múltiplos casos que buscou analisar a gestão da inovação em serviços, sobre a ótica da implantação da bilhetagem eletrônica entre as empresas associadas de transportes públicos. Observou-se que a tecnologia utilizada no sistema de bilhetagem eletrônica é considerada a maior inovação tecnológica para as firmas associadas nos últimos anos e que abre possibilidades de revolucionar os sistemas de controle e gestão do transporte coletivo. Por fim, no que se refere à inovação em serviços, cabe salientar que as melhorias relacionadas às empresas e aos seus métodos na integração das atividades parece ser uma forma promissora de satisfazer as exigências de um mercado consumidor cada vez mais exigente e seletivo; bem como de se obter ganhos relevantes em um setor em pleno decréscimo.

Palavras-chave: Gestão da inovação, relacionamento estratégico e serviços.

### **Abstract**

The interest for the sector of services has grown and assumed an important role in the emergent economies. The present article presents a study of multiple cases that it searched to analyze the management of the innovation in services, on the optics of the implantation of the electronic tickets enters the companies' associates of public transports. It was observed that the technology used in the system of electronic tickets is considered the biggest technological innovation for the firms in the last years and that opens possibilities to revolutionize the systems of control and management of the collective transport. Finally, in that if it relates to the innovation in services, it fits to point out that the improvements related to the companies and its methods, mentioning themselves it integration of activities had seemed to be a promising form to satisfy the requirements of a consuming market each more demanding and selective time; as well as of if getting excellent profits in a sector in full decrease.

Key Words: Management of the innovation, strategic relationship and services.

### **1. Introdução**

O aumento contínuo das oportunidades de negócios e o crescimento da competição global fazem surgir demandas por novas ferramentas de conhecimento administrativo e novas capacidades (Bergman et alii, 2004). Dentro deste contexto, as estratégias das empresas necessitam ser mais flexíveis e inovadoras (Eisenhardt e Galunic, 2000).

As modificações e o crescimento na integração da economia mundial ocorridos na década de noventa afetaram fortemente o Brasil e a competitividade tornou-se um imperativo do cenário contemporâneo brasileiro. Isto se tornou particularmente importante por ocorrer no bojo de um processo de rápida mudança tecnológica e de globalização financeira (Coutinho e Ferraz, 1994).

Recentemente, tem crescido, exponencialmente o interesse pelo setor de serviços a partir de constatações da sua força no desenvolvimento e na integração econômica nas economias avançadas, não

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

<sup>2</sup> Faculdade de Tecnologia Senac-RS - FATEC-RS

<sup>3</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

exclusivamente pela sua função geradora de emprego e renda, mas também pela sua importância crescente na sua interface com a indústria para o fomento do progresso técnico e a criação da riqueza social (Bernardes e Andreassi, 2007). Neste ponto, percebe-se que um dos fenômenos mais notáveis nas últimas décadas tem sido o crescimento do setor de serviços na economia mundial, sendo muita das vezes chamadas de Terceira Revolução Industrial (Neto, 2007). Essa Terceira Revolução Industrial é caracterizada pelo incremento nas atividades de serviços em detrimento ao setor industrial. Essas atividades englobam serviços públicos, como transporte, telefonia, saúde, entre outros.

A questão da inovação nos serviços é freqüente assimilada à adoção de sistemas técnicos (particularmente, sistema informatizados) advindos da inventividade dos setores industriais, em detrimento de outras formas de inovação menos tangíveis ou menos especulares (Gallouj, 2007).

Dentro deste contexto o desenvolvimento da criatividade, conhecimento e novas idéias tornaram-se essenciais em uma era em que os modelos inovadores de negócio permitem as organizações obterem vantagem competitiva (Pretorius et alli, 2006).

A questão de como as empresas organiza a sua capacidade de mudar em relação às transformações do ambiente é uma questão fundamental a ser pesquisada, principalmente no que tange ao redimensionamento de suas estruturas (Rindova e Kotha, 2001). A visão das empresas que investem em inovação e na criação de valores para o mercado esta mudando (Ciborra, 1996), influenciadas pela eficiência e controle, que são variáveis importantes, ao lado da flexibilidade, criatividade e agilidade (Eisenhardt e Galunic, 2000).

Adaptar os objetivos e as demandas aos novos modelos inovadores tem sido um desafio das organizações durante a história, mas nas últimas décadas tem se tornado mais crucial. Antigamente as experiências gerenciais eram freqüentemente empregadas nas organizações tradicionais sob a forma de um planejamento estratégico formal. Entretanto, essa "filosofia" gerencial tradicional não consegue mais produzir estratégias efetivas e processos estratégicos neste novo panorama competitivo (BETTIS e HITT, 1995), principalmente na área de serviços.

A palavra-chave do novo panorama é flexibilidade em estratégia e organização; e para se ter isso, as prestadoras de serviços públicos estão cada vez mais unindo esforços para alcançar o consumidor final.

A associação que congrega os transportadores intermunicipais da região metropolitana de passageiros da grande Porto Alegre representa esse tipo de esforço para aumentar a flexibilidade das empresas e torná-las mais competitivas. A organização associativa foi fundada em 1993 com a finalidade de congrega as empresas que realizam o transporte coletivo de passageiros entre os municípios da Região Metropolitana de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul. A Associação dos transportadores congrega empresas de um mesmo setor de atuação que são parceiras no transporte público, representando um excelente objeto de estudo para as inovações na área de serviços.

Desse modo, este artigo apresenta um estudo de múltiplos casos que buscou analisar a gestão da inovação em serviços, sobre a ótica da implantação da bilhetagem eletrônica entre as empresas associadas.

## **2. Desenvolvimento**

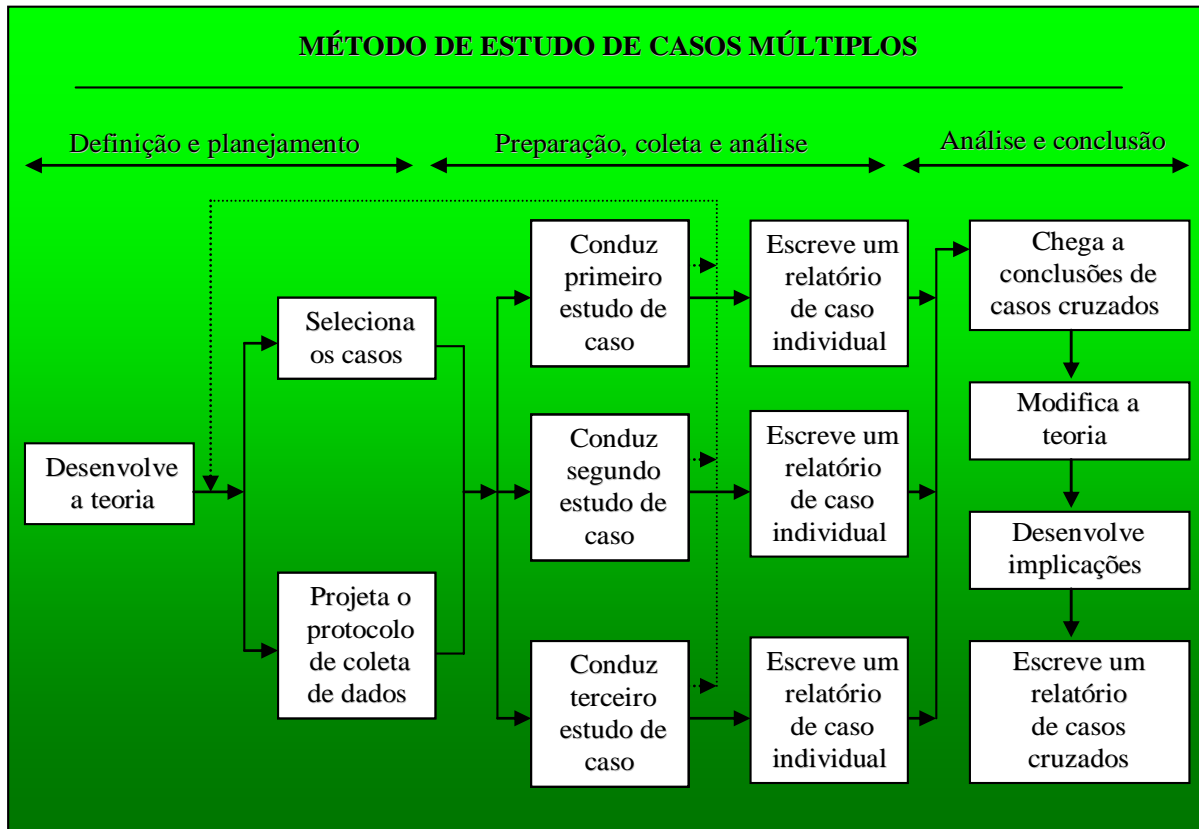
A presente pesquisa tem caráter qualitativo, sendo classificada como exploratória. Durante a definição do modelo de pesquisa, foi selecionado o enfoque qualitativo por este ser apto a contemplar a complexidade dos aspectos que compõem o cenário organizacional, que é o palco das interações humanas estudadas, as quais extrapolam as fronteiras rigidamente delineadas pelos instrumentos quantitativos de coleta de dados (Triviños, 1987). As descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produtos de uma visão subjetiva, rejeitam toda expressão quantitativa numérica, toda medida. Desta maneira, a interpretação dos resultados surge como uma totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto. De um modo genérico, a expressão “método de pesquisa” significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos (Richardson et alii, 1999). Dentro da abrangência dos métodos qualitativos, a estratégia de investigação aqui selecionada foi a do estudo de múltiplos casos.

Os múltiplos casos analisados neste artigo abordam as relações entre empresas de transportes municipais da grande Porto Alegre que se relacionam através da associação de transportadores intermunicipais de passageiros.

O uso de estudo de casos múltiplos se justifica porque esta modalidade de estudo de caso examina o fenômeno no seu ambiente natural, utilizando múltiplos métodos de coleta de dados para reunir informação sobre uma ou mais variáveis (pessoas, grupos ou organizações), e onde os limites do fenômeno não estão claramente definidos no início da pesquisa (Godoy, 1995). Corroborando este sentido, argumenta-se que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de um presente dinâmico, que tem um conjunto de singularidades.

O estudo de casos múltiplos permite confrontar e comparar os casos, além de produzir resultados mais confiáveis e generalizáveis (Eisenhardt, 1989). De certa forma, as provas resultantes de estudos de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é mais robusto.

A lógica subjacente ao uso de estudo de casos múltiplos é igual ao caso único. Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: (a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou (b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica). Projetos de casos múltiplos possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos casos únicos. As provas conclusivas de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto (Yin, 2001).



Fonte de dados: Yin (2001)

A associação é uma entidade civil, sem fins lucrativos que tem como principais objetivos: congregar as empresas concessionárias e permissionárias do transporte intermunicipal de passageiros da Região Metropolitana de Porto Alegre, distribuir vales-transporte e promover atividades que visem apoio logístico e operacional às associadas. A Entidade foi fundada em 1993 e conta com dez empresas associadas.

No total foram cinco entrevistados. O entrevistado da associação é gerente executivo e atua a mais de 30 anos no setor de transporte coletivo atuando no órgão gestor do transporte coletivo na década de setenta.

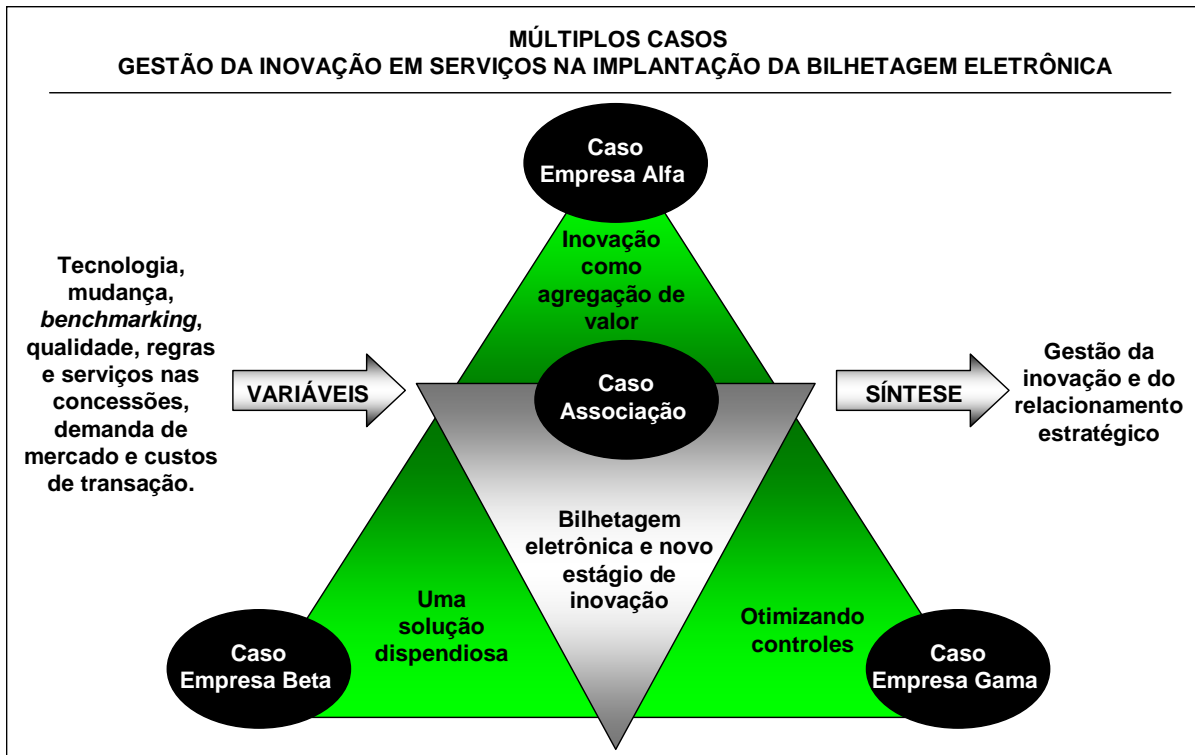
Na empresa Alfa foi entrevistado o diretor financeiro que atua mais de dez anos no setor. A empresa Alfa é de pequeno porte, sediada na cidade de Viamão-RS e atua no setor a mais de quarenta anos. O controle acionário é familiar e está atualmente na terceira geração da família fundadora.

A empresa Beta teve dois entrevistados. O primeiro é responsável pela área de tecnologia, atuando a mais de dez anos na empresa, e o segundo atua na área administrativa e operacional a mais de cinco anos exercendo essa atividade. A empresa Beta é controlada por duas famílias. Atuando no segmento desde a década de cinquenta e sediada na cidade de Taquara-RS.

A empresa Gama esta sediada na cidade de Canoas-RS e atua no setor de transporte de passageiros desde a década de quarenta atendendo as cidades de Cachoeirinha e Canoas. O entrevistado atua no setor de transporte desde a década de setenta. Iniciou sua carreira em órgãos do setor de transportes nas áreas de

planejamento e pesquisa. Atua na empresa na função de diretor de planejamento tendo controle sobre as operações da firma.

A estrutura dos múltiplos casos deste trabalho encontra-se sintetiza abaixo com foco direto nas variáveis de análise da inovação e a síntese do trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa

Na análise de múltiplos casos as variáveis utilizadas para entender a gestão da inovação em serviços, sobre a ótica da implantação da bilhetagem eletrônica, foram: tecnologia, mudança, benchmarking, qualidade, regras e serviços nas concessões, demanda de mercado e custos de transação.

<b>ANÁLISE DE MÚLTIPLOS CASOS</b>				
<b>INOVAÇÃO</b> ↓	<b>ASSOCIAÇÃO</b>	<b>EMPRESA ALFA</b>	<b>EMPRESA BETA</b>	<b>EMPRESA GAMA</b>
<b>TECNOLOGIA</b>	Maior transferência de informações	Ferramenta para agregar valor	Solução dispendiosa	Aperfeiçoar controles
<b>MUDANÇA</b>	Mudanças não imediatas	Não diversificar atividades	Necessidade de aproximação entre firmas	Inerente a inovação
<b>BENCHMARKING</b>	Trocas de informações	N/A	Informações sobre melhores práticas	Trocas de informações
<b>QUALIDADE</b>	N/A	Melhor aproveitamento de ônibus e rotas	Necessidade de aproximação entre firmas	Minimizar desperdício

<b>REGRAS E SERVIÇOS NAS CONCESSÕES</b>	Poder concedente estabelece padrões	Não permite crescimento	Prestação de serviços não lucrativos	Normas do poder concedente
<b>DEMANDA DE MERCADO</b>	Manter tamanho, pois mercado é restrito	Agregar seu valor	Fretamento	Cai o número de passageiros
<b>CUSTOS DE TRANSAÇÃO</b>	Evita repassar os custos aos passageiros	Aumento de custo de insumos	Compra corporativa	Redução de desperdício

Fonte: Dados da pesquisa

### 2.1 Caso Associação: bilhetagem eletrônica e novo estágio de inovação

O desenvolvimento de novas tecnologias, como a bilhetagem eletrônica, provoca as empresas a passar para um estágio diferenciado do uso da tecnologia com maior transparência das informações. Esse novo estágio é um desafio completamente novo na modernização das empresas. Neste ponto, observa-se que o uso de uma nova tecnologia reflete uma inovação.

No que tange as mudanças às transformações causadas pelo uso das novas tecnologias não serão imediatas no que diz respeito aos usuários de transporte coletivo. O entrevistado afirma que será preciso conquistar uma clientela de cartões pré-pagos. Segundo o entrevistado as exigências do poder concedente têm provocado à melhoria da qualidade do serviço e as regras são estabelecidas de acordo com cada região. Com relação ao benchmarking as diretorias das empresas trocam informações sobre os processos de excelência de cada uma e, eventualmente, promovem visitas de técnicos para conhecer as melhores práticas.

As regras para operação do serviço de transporte coletivo de passageiros são ditadas pelo poder concedente e as firmas apenas seguem as regras ditadas pelo órgão gestor. O poder concedente estabelece os padrões de qualidade, itinerários, horários, a pontualidade, a frequência, o conforto, a segurança, as características técnicas e idade da frota. As empresas são obrigadas pelo poder público a qualificar seus serviços e praticar um gerenciamento mais moderno.

Com relação à demanda de mercado as firmas buscaram nos últimos quinze anos manter seu tamanho e proteger a sua posição no mercado. As alternativas para o crescimento são entendidas como muito complicadas devido à natureza da atividade. As firmas não recebem nenhum tipo de subsídio governamental tendo que se manter com as receitas oriundas da exploração do próprio negócio.

As empresas objetivam a economia dos custos de transação para evitar repassar o aumento de custos aos usuários agravando ainda mais a queda no número de passageiros transportados.

### 2.2 Empresa Alfa: bilhetagem eletrônica inovação como agregação de valor

A mudança como um processo é pouco percebida para a empresa Alfa. O entrevistado afirma que a empresa optou por não diversificar suas atividades há alguns anos por ser tradicional, familiar e mais resistente que outras firmas a mudanças. Para manter a competitividade a tecnologia foi citada como ferramenta para agregar valor aos serviços prestados oferecendo serviços adicionais aos usuários aumentando a receita bruta, como fizeram as agências lotéricas que antes apenas faziam jogos.

A qualidade é percebida no melhor aproveitamento dos ônibus com a utilização de rotas e horários mais adequados, além de veículos menores, foram citados como alternativas para aumentar a qualidade dos serviços prestados e possibilitar eficácia operacional da firma.

As regras do poder concedente não permitem o crescimento da participação de mercado pelas limitações de atuação da empresa que não consegue implantar novos serviços. O entrevistado afirma que a empresa não tem como se expandir e precisam agregar valor para ganhar competitividade. A redução do número de passageiros transportados tem sido constante e o entrevistado objetiva unir a empresa a outras a fim de recuperar a competitividade. As mudanças no modo de vida da população como as novas oportunidades de trabalho fora do centro de Porto Alegre, a utilização da internet, o alto custo da passagem, a aquisição de carros e motos tem contribuído decisivamente para a redução de passageiros transportados.

O aumento de custo dos insumos, que eleva os custos operacionais, é apontado como um fator que desequilibra financeiramente a empresa e a demora no reajuste da tarifa causa problemas como a redução de capital de giro.

### 2.3 Empresa Beta: bilhetagem eletrônica uma solução dispendiosa

A bilhetagem eletrônica é apontada como uma solução dispendiosa na implantação que devido à característica de operar com tarifa multi-seção. O que obriga a empresa a instalar equipamentos com GPS em pontos determinados a fim de permitir a cobrança pelo trecho a ser percorrido. Os entrevistados afirmam que a tecnologia da informação é fato novo no transporte coletivo de passageiros. Segundo os entrevistados à apenas cinco anos a informação começou a ser vista como forma de melhorar a lucratividade das empresas. A mudança de visão, segundo os entrevistados, a redução de lucratividade foi acirrada pela multiplicação de concorrentes criando uma necessidade de eficácia operacional. A bilhetagem irá possibilitar a integração de todo o sistema metropolitano semelhante ao que ocorre em Belo Horizonte.

A adoção de programas de qualidade causou a necessidade de aproximação das firmas e o desenvolvimento de novas práticas. As firmas haviam tentado criar os programas de qualidade por conta própria e de forma isolada. Segundo os entrevistados essa tentativa não foi bem sucedida e teve êxito na atuação conjunta com outras empresas e com o auxílio de uma entidade especializada.

A empresa implementou serviços adicionais semelhantes ao transporte porta a porta a fim de atender uma demanda de transporte de universitários. Os processos de mudança, inerentes a inovação, são considerados pelos entrevistados como inerentes ao negócio e a empresa adapta-se razoavelmente bem a implementação de novas práticas e tem buscado com isso a melhoria de processos.

Os entrevistados relatam que a empresa fornece informações sobre suas melhores práticas a outras firmas do mesmo setor que a procurem em busca de conhecimentos em processos. Relatam a visita de uma empresa para entender seus sistemas de vale-transporte que permitia a rastreabilidade e melhor controle da emissão e distribuição. Assim como representantes da empresa conhecem as melhores práticas de outras empresas do setor sejam ligadas a Associação ou não.

No que tange aos custos de transação e a regras nas concessões a idade média da frota varia de cidade para cidade de seis a dez anos conforme legislação específica o que afeta o preço da passagem, pois altera os custos operacionais. As empresas têm áreas determinadas para realizar o transporte de passageiros regradas pelo poder concedente. As firmas por terem concessões têm que prestar serviços nem sempre lucrativos obedecendo às determinações do poder concedente. As tarifas determinadas pelo poder concedente variam de acordo com os critérios de cálculo de custos do órgão que gestor da região.

O número de passageiros transportados tem caído em torno de cinco por cento ao ano e permanece a tendência de queda. Os números não são precisos devido à falta de um sistema de informações confiável para fornecer os dados necessários a essa avaliação. A empresa tem buscado oferecer serviços específicos para empresas para o transporte de funcionários. O chamado fretamento é um acordo informal entre a empresa e seus contratantes. Os entrevistados acreditam que o aumento do preço das tarifas agrava ainda mais a queda no número de passageiros. As demandas sazonais de passageiros são citadas também como fatores que agravam ainda mais as dificuldades operacionais da empresa na otimização da utilização de seus veículos e pessoal. A taxa média de ocupação foi estimada em cinqüenta por cento dos lugares disponíveis e o ponto de equilíbrio de um ônibus de linha para essa empresa é alcançado com cerca de trinta passageiros transportados. A expansão da linha de trem metropolitano até a cidade sede da empresa é apontada como oportunidade de negócio para o transporte de curta distância, segundo os entrevistados, mais lucrativo e no qual poderiam oferecer mais qualidade.

Operações como o transporte executivo de passageiros tem custos elevados e baixo retorno operacional líquido o que onera o sistema como um todo. Horários de baixo volume de passageiros transportados também são apontados como responsáveis pelo aumento dos custos operacionais. A firma paga imposto sobre circulação de mercadorias e serviços e são isentas apenas nas operações com vale-transporte considerado um benefício social. A empresa opera com custos operacionais considerados altos pelos entrevistados reduzindo a lucratividade. A compra cooperativada é citada como ferramenta para redução de custos de transação, mas ainda não é realizada. Os entrevistados afirmam que o grande desafio da empresa é a redução do preço da passagem para que haja maior volume de passageiros.

#### 2.4 Empresa Gama: bilhetagem eletrônica otimizando controles

O sistema de bilhetagem eletrônica já foi testado em Porto Alegre na década de 1980 e pela insatisfação com os resultados o projeto foi abandonado. Atualmente o entrevistado afirma que a o sistema de bilhetagem eletrônica vai otimizar controles minimizando fraudes e reduzindo evasão de receitas. O entrevistado afirma que para a operação e controle de rotas e horários não existem softwares que otimizem essas operações. O desenvolvimento de soluções desse tipo é considerado complicado pela quantidade de variáveis envolvidas.

A firma busca melhorar seus processos minimizando desperdícios a fim de proporcionar ganhos de qualidade e eficácia operacional. O entrevistado acredita que tenha uma grande evasão de receita podendo aperfeiçoar a qualidade de processo e serviços aumentando sua eficácia.



O entrevistado considera os processos de mudança inerente a inovações difíceis de ocorrer no setor de transporte. A principal razão apontada é a dificuldade do entendimento dos processos, como o cálculo da tarifa, pela classe política detentora do poder decisório de implementar ou não inovações.

O entrevistado relata que processos de benchmarking são realizados com algumas empresas. Existem projetos da empresa como o programa de redução de acidentes que se tornaram referência nacional e as práticas são estudadas por outras empresas como práticas referência para implementação de melhoria de processos. O entrevistado afirma também que não existem muitas novidades no setor e as práticas revolucionárias não estão acontecendo. As firmas coligadas pela Associação trocam informações sobre questões como otimização de jornadas de trabalho de funcionários. Quando realizam as negociações com os sindicatos, as regras para os trabalhadores têm que ser as mesmas em todas as empresas. Por isso a troca de informações tem que ser transparente entre as firmas. Outros gerenciamentos de processos como o consumo de combustível ou trocas de experiências são compartilhadas em fóruns promovidos pela associação ou por outras entidades.

As firmas precisam operar em horários pré-determinados cumprindo sua função social de acordo com as normas do poder concedente. O órgão gestor exige qualidade, conforto, cumprimento de tabelas horárias e rotas, manutenção preventiva e corretiva das firmas que não são flexíveis. Quando existe o descumprimento de alguma das regras são aplicadas multas ou penalidades. Qualquer mudança em rotas ou horários solicitados pelas firmas tem que ser justificada e, segundo o entrevistado, a empresa tem utilizado dados de pesquisas internas acompanhando as solicitações de alterações. O órgão gestor é visto pelo entrevistado como parceiro e fiscalização simultaneamente.

O número de passageiros transportados tem caído sistematicamente nos últimos anos devido às facilidades proporcionadas pela tecnologia. O uso da internet para o pagamento de contas e para trabalhar em casa, a melhoria na estrutura dos bairros, o surgimento de postos de emprego fora de Porto Alegre, o aumento dos deslocamentos a pé, foram citados como os principais fatores responsáveis pela queda da demanda de passageiros. Apesar disso o entrevistado não considera esse fator como impedimento ao crescimento e a lucratividade das firmas. A contratação de técnicos pelo setor privado é atribuída como um mérito, pois sua maior qualificação tem permitido adequar a operação à demanda. Atualmente o entrevistado afirma que a empresa trata o passageiro como único e indispensável atender de forma adequada e suas expectativas para mantê-lo utilizando o serviço. O passageiro centra sua decisão do tipo de transporte a utilizar de acordo com sua percepção de custo-benefício do serviço oferecido. O entrevistado afirma que se o usuário tiver uma opção na qual perceba melhor custo-benefício não volta mais a utilizar a solução anterior. A fidelização do passageiro é considerada essencial para evitar agravar ainda mais a queda de passageiros transportados.

A Empresa Gama otimiza processos visando reduzir desperdícios para a redução de custos operacionais. O custo por quilômetro rodado é considerado alto e para que seja atingido o ponto de equilíbrio é necessário rodar com mais de cinquenta por cento da lotação máxima durante todo o trecho. As isenções são pontadas como custos invisíveis repassados ao usuário pagante, o que onera ainda mais a tarifa.

## 2.5 Síntese da gestão da inovação e do relacionamento estratégico

Os interesses das firmas são considerados por todos os entrevistados como divergentes devido a diferenças operacionais. O entrevistado da associação comprova essa afirmação ao definir um dos papéis da Associação como mediadora de conflitos de interesse.

As empresas Alfa, Beta e a Associação afirmam ter um alto nível de interação com as outras firmas na troca de indicadores e experiências. O entrevistado da empresa Alfa afirma que essa troca é considerada pouco freqüente ou inexistente. A participação societária da firma em outras empresas do setor torna mais fácil a troca de indicadores e experiências pela relação de proximidade geográfica.

Todos os entrevistados têm a visão que seus principais concorrentes são os produtos substitutos ao transporte coletivo como o transporte individual ou mesmo a opção de caminhar. A concorrência entre as empresas associadas é vista como de baixa intensidade devido às restrições impostas pelo poder concedente.

A compra cooperativa, que ainda não é realizada, é citada por três dos quatro entrevistados como um fator importante para a redução dos custos de transação. A representação das empresas perante o órgão gestor e os sindicatos e o desenvolvimento de tecnologias é citada como principal fator de cooperação inter-firmas. Dois dos entrevistados citam o benchmarking como atividade de importância estratégica no relacionamento inter-firmas.

A confiança entre as firmas é considerada alta, pois os acordos firmados são cumpridos e diante de discordâncias a Associação e o órgão gestor atua como mediadores na conciliação de interesses. Essas disputas, segundo os entrevistados, raramente acontecem e não abalam a confiança entre as empresas. Os entrevistados afirmam que a autonomia das firmas é mantida não havendo ingerência tanto por parte da Associação quanto por outras das empresas na independência das políticas administrativas e operacionais. A representação conjunta de interesses e o desenvolvimento de tecnologias são os principais fatores evidenciados para a o desenvolvimento de uma relação de dependência entre as firmas e a Associação. A formação dessa rede passou a ser uma forma de ganhar escala na solução de problemas, mas também estabeleceu uma dependência dessa estrutura.

## 3. Conclusão

A tecnologia utilizada no sistema de bilhetagem eletrônica é considerada a maior inovação tecnológica para as firmas nos últimos anos e que abre possibilidades de revolucionar os sistemas de controle e gestão do transporte coletivo. Os processos de mudança são considerados lentos e difíceis de ser implementados nas firmas. Devido a fatores como a cultura organizacional, considerada tradicional e a pequena incidência de práticas revolucionárias no setor, somente as tecnologias da informação são citadas como inovação para a eficácia.

O processo de benchmarking é citado por três dos quatro entrevistados como fatores importantes para o aprendizado organizacional. Apenas um dos entrevistados afirma que não ocorre essa troca entre as empresas ligadas a Associação.

As regras impostas pelo poder concedente estabelecem padrões para a idade média da frota, rotas, horários, tarifa a ser cobrada do usuário, o conforto que os veículos têm que oferecer, a manutenção e as áreas de atuação de cada empresa. As delimitações de áreas de atuação impedem a competição por mercado entre as empresas.

No setor de transporte coletivo de passageiros da região metropolitana de Porto Alegre a demanda de passageiros vem caindo ano a ano. Os fatores apontados para essa queda são: a facilidade de aquisição de meios de transporte individual, o alto preço das passagens e as mudanças nos destinos dos usuários de transporte coletivo. Os técnicos das firmas buscam constantemente adequar a operação à demanda, promovendo ajustes em busca de eficácia operacional para compensar a queda da demanda. A constante majoração dos custos de transação leva as firmas a buscar soluções e alternativas para preservar sua lucratividade e competitividade. Esse é o principal fator para a atuação das firmas em redes ou a busca de alianças estratégicas visando à economia dos custos de transação e os ganhos de escala e escopo. Dentro deste contexto, observa-se que a inovação em serviços tem que ser visto como um processo iterativo e incremental, dependente da relação das empresas com outros agentes, como clientes e empresas de serviços profissionais (Kubota, 2007).

A pesquisa realizada não teve a intenção de trazer a realidade de todo o setor, mas sim uma visão sobre a realidade de um conjunto de empresas que operam em condições semelhantes em uma área geográfica próxima. Os resultados da coleta de dados primários refletem as percepções dos entrevistados sobre as questões da gestão da inovação e relações estratégicas abordadas, podendo haver discordâncias entre profissionais da mesma firma ou setor.

As limitações da pesquisa deixam lacunas para pesquisas futuras nas empresas do setor como a ampliação da análise dos fatores dos relacionamentos estratégicos, pois existem no estado do Rio Grande do Sul pelo menos mais três associações com características semelhantes. Os mecanismos de governança e coordenação das redes inter-firmas não foram explorados no estudo podendo ser um aspecto importante a ser verificado no futuro em empresas de transporte coletivo. Além disso, uma análise detalhada das percepções sobre a relação estratégica dentro de alguns anos podem estabelecer a evolução das relações competição cooperação inter-firmas e permitir um acompanhamento da evolução dessas práticas.

Por fim, no que se refere à inovação em serviços, cabe salientar que as melhorias relacionadas às empresas e aos seus métodos na integração das atividades parece ser uma forma promissora de satisfazer as exigências de um mercado consumidor cada vez mais exigente e seletivo; bem como de se obter ganhos relevantes em um setor em pleno decréscimo.

## **Referências**

BERGMAN, Jukka; JANTUNEN, Ari e SAKSA, Juha-Matti. Knowledge creation and sharing – Scenarios and Dynamic Capabilities in inter-industrial knowledge network. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, n. 6, p. 63-77, 2004.

BERNARDES, Roberto e ANDREASSI, Tales. Apresentação. In: BERNARDES, Roberto e ANDREASSI, Tales (Orgs). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, p. XVIII – XXVIII, 2007.

- BETTIS, Richard A. & HITT, Michael A. The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, vol. 16, 7-19, 1995.
- CIBORRA, C. The platform organization: recombining strategies, structures and surprises. *Organization Science*, Vol. 7, p. 103-118, 1996.
- COUTINHO, Luciano e FERRAZ, João Carlos (Coor). Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas, Papirus. 1994.
- EISENHARDT, Kathleen M. e MARTIN Jeffrey A. Dynamic Capabilities, what are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 1105-1121, 2000.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. In: *The Academy of Management Review*, v.14, n.4, 1989. p.532-550.
- GALLOUJ, Faiz. Economia da Inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, Roberto e ANDREASSI, Tales (Orgs). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, p. 03 – 24, 2007.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *Revistas de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 35, n. 3, jul/set., p. 10-25, 1995.
- KUBOTA, Luis Cláudio. A contribuição dos SICs para a inovação tecnológica das firmas de serviços. In: BERNARDES, Roberto e ANDREASSI, Tales (Orgs). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, p. 211 – 230, 2007.
- NETO, João Amato. Redes virtuais de pesquisa e inovação em serviços. In: BERNARDES, Roberto e ANDREASSI, Tales (Orgs). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento*. São Paulo: Saraiva, p. 303 – 321, 2007.
- PRETORIUS; M. MILLARD, S. M.; KRUGER, M. E. The relationship between implementation, creativity and innovation in small business ventures. *Management Dynamics*, V. 15, N. 1, p. 2-14, 2006.
- RICHARDSON, Roberto J. (Coor.). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIONDOVA, Violina P. e KOTHA, Suresh. Continuous “morphing”: competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n. 6, p. 1263-1281, 2001.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.