

# Compostos de Bens e Serviços na Gestão da Produção: um Estudo de Caso em uma Empresa de Móveis Planejados

Vitor Hugo Dos Santos Garcia  
vhds93@hotmail.com  
UNIR

Gelson da Silva Veda  
gelsonveda.pvh@gmail.com  
UNIR

Rayanne Cristina Oliveira da Silva Araújo  
raycrisaraujo@gmail.com  
UNIR

Flávio de São Pedro Filho  
flavio1954@gmail.com  
UNIR

Váldeson Amaro Lima  
valdeson.lima@ifro.edu.br  
UNIR

**Resumo:** Esta tarefa envolve elementos de Administração da Produção dos compostos de bens e serviços praticados na gestão de uma indústria de móveis planejados em Porto Velho, tendo como cenário o desenvolvimento da produção na Amazônia Brasileira. É uma pesquisa de natureza qualitativa, aplicando o método de Estudo de Caso e os procedimentos recomendados, como a coleta de dados por meio de entrevistas in loco, interpretação da relação causal, descritiva da funcionalidade e confronto entre a teoria e a prática do workplace profissional. O objetivo geral deste trabalho é estudar os compostos de bens-serviços na gestão da produção em uma empresa de móveis planejados. Como resultados entre o ofertado pela empresa e a demanda do cliente, observa-se interação tênue entre as partes, havendo avaliação de valor concentrada na qualidade no produto. O Controle da Qualidade realizado pelo setor de pós-venda e garantia dos serviços permitem os resultados eficazes desta produção, sendo a satisfação do cliente o principal indicador de sucesso do pacote oferecido. Quanto à gestão da inovação dos processos e dos negócios são propostos reestruturação no relacionamento, mediante estímulo ao crescimento apoiado nas sugestões de seus clientes e colaboradores. Este poderá interessar a empreendedores e gestores compromissados com inovação organizacional.

**Palavras Chave:** Administração - Amazônia - Bens - Produção - Serviços

## 1. INTRODUÇÃO

Neste estudo será tratado sobre pacote de valor de bens e serviços na gestão da produção em uma indústria de móveis planejados em Porto Velho. Os dados foram coletados através de pesquisa de campo e passam a ser confrontados com os elementos operacionais observados em uma plataforma que possibilitou a comparação entre a teoria e a prática. As divergências e as convergências são tratadas aqui em tópicos e subtópicos de modo a atender aos objetivos propostos. Uma proposta de inovação ao processo produtivo desta organização será oferecida como resultado da tarefa. O objetivo geral deste trabalho é estudar os compostos de bens-serviços na gestão da produção em uma empresa de móveis planejados. Para isso se propõe trazer como objetivos específicos levantar elementos operacionais relativos aos compostos de bens e serviços na empresa em estudo (1), caracterizar as implicações nos resultados entre o ofertado pela empresa e a demanda do cliente (2), e apresentar elementos que permitam inovar o processo de relacionamento tendo como base o conteúdo considerado (3).

## 2. REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL

Segundo Chiavenato (2004), através de pesquisas que visavam eleger formas novas e eficientes de administração surge a Teoria da Contingência, que marcou um passo além da Teoria dos Sistemas por afirmar que além de as organizações necessitarem conhecer seus ambientes e se condicionarem a eles, devem adaptar-se em prol da sobrevivência e crescimento. Sendo o ambiente uma peça vital para a compreensão dos mecanismos organizacionais, cada organismo precisa conhecer seu mercado e refletir cuidadosamente acerca dos seus projetos de produtos, serviços e pacotes de valor oferecidos. De acordo com Sartori (2004), pacote de valor ou oferta de valor é a combinação de elementos tangíveis e intangíveis que os clientes potenciais avaliam para decidir qual o produto em particular deve ser adquirido. O atual mercado caracteriza-se pela competitividade acirrada e inovação constante, o que exige do consumidor uma dinâmica na decisão sempre que recorre a uma atividade de compra ou aquisição.

A busca pela exclusividade e pelo melhor atendimento das expectativas representam os maiores objetivos dos clientes, gerando um grande desafio aos produtores de bens-serviços, cuja responsabilidade se estende às duas vertentes da produção. A indústria de móveis planejados é um exemplo de fabricação de pacotes de valor, onde os consumidores buscam produtos adequados às suas necessidades e ainda serviço de qualidade aliado ao processo. As empresas manufatureiras vendem serviços há muito tempo. Porém, muitas consideravam que a maior parte da criação de valor de seus negócios vinha da produção e da venda de produtos.

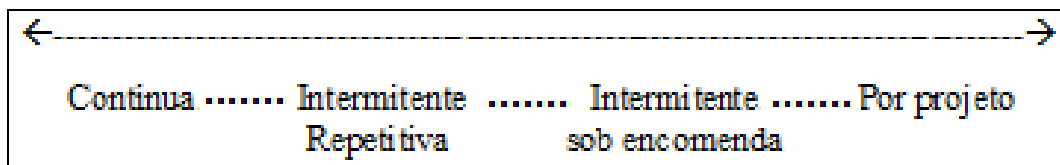
Os serviços eram considerados residuais, necessários apenas para facilitar a venda dos produtos. Mattos (2012) adverte que na atualidade os serviços dominam as economias dos países e as empresas manufatureiras, por sua vez, buscam cada vez mais agregar serviços à suas estratégias; o autor se refere ainda sobre o movimento de servitização conhecido pela orientação estratégica da relação do cliente com o negócio. Para este estudioso o aumento da oferta de pacotes combinados de produtos e serviços otimiza resultado enquanto agrega valor e competitividade permitindo assim a concentração de clientela, embora tenha no Brasil as limitações impostas pelo Código de Defesa do Consumidor, que proíbe as conhecidas compras casadas.

Oliva & Kallenberg (2003) também abordam sobre a servitização. Explicam que a característica de centralidade do cliente nas estratégias de servitização consiste em dois elementos, a saber, o voltado para os serviços orientados para o produto serem redirecionados

para serviços orientados para os processos do cliente (1), e o que se refere às mudanças na natureza da interação com o cliente (2); este segundo deixa de ser baseada na transação em si, conhecida por *transaction-based*, para centrar-se no relacionamento ou *relationship-based*; desta forma a relação com o cliente se converge para os relacionamentos duradouros.

## 2.1. ELEMENTOS OPERACIONAIS RELATIVOS AOS COMPOSTOS DE BENS-SERVIÇOS

Conforme Erdmann (2000), o processo produtivo, caracterizado como o elemento contigenciador de tecnologia, pode ser analisado quanto ao fluxo de materiais, variedade dos produtos e tamanho de lote. Isto diz respeito ao tipo de produção, onde se tem em um extremo o fluxo contínuo com relativa variedade e o alto volume de produção. A situação intermediária é o fluxo intermitente, com produtos diversificados e conseqüentemente rotineiros nos tempos e nos diferentes lotes. O outro extremo é a produção por projetos específicos em que se produz um único produto ou alguns poucos. O autor ainda caracteriza a produção como produção contínua, intermitente repetitiva, intermitente sob encomenda e produção por projetos, como se demonstra na Figura 1 que segue.



**Figura 1:** Quatro estilos de produção  
**Fonte:** Erdmann, 2000.

Outro relevante aspecto operacional no processo produtivo é a simultaneidade entre a produção e consumo, o que implica nos mecanismos gerais de gestão da qualidade. No caso de alguns produtos físicos que são produzidos e depois consumidos, existe a possibilidade do estabelecimento do controle de qualidade sobre produto final mediante o fator tempo para a aferição. Conforme recomenda Erdmann (2000), no caso da simultaneidade de produção e consumo, a única alternativa que resta é o controle da qualidade do processo.

## 2.2. IMPLICAÇÕES NOS RESULTADOS ENTRE O OFERTADO PELA EMPRESA E A DEMANDA DO CLIENTE

Estudo em Corrêa & Corrêa (2013) indica ser cada vez mais frequentemente nos processos produtivos de bens-serviços os clientes efetuando contato direto com o sistema de produção. Quando a interação entre cliente e processo é tênue, o cliente tende a concentrar sua avaliação de valor e qualidade no produto. Quando a interação é grande, tende-se a avaliar produto e processo de forma mais equilibrada. O serviço não prescinde de pelo menos um contato ou "interação" entre cliente e o processo prestado.

Sob a perspectiva da busca pela qualidade em detrimento da satisfação do cliente presente nos processos, tem-se o Desdobramento da Função Qualidade (QFD). Este se iniciou no Japão como um sistema de qualidade com foco no fornecimento de produtos e serviços que satisfaçam aos *customers*, ou seja, pessoas às quais o projeto está sendo empreendido, conforme se trata em Akao & Mazur (2003). Já Paladini (2008) acrescenta que o QFD trabalha com elementos vitais para organização. Introduce a metodologia de análise de valor, que aplicada a Gestão de Qualidade, investe principalmente na adequação de produtos e serviços à demanda. Ela contribui ainda para a fixação de padrões de avaliação da empresa, a qual está sobre a ótica de uma função vista não por sua potencialidade ou por suas características, mas pela contribuição efetiva na qualidade final do produto ou serviço, podendo atender ao que consumidor tem como noção de valor.

### 2.3. TEORIAS SCHUMPETERIANAS PARA INOVAÇÃO EM PROCESSOS

As teorias Schumpeterianas são tratadas em Moricochi & Gonçalves (1994). De acordo com estes pesquisadores, a razão para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre em um processo de expansão é o surgimento de alguma inovação, que significa fazer as coisas diferentemente no reino da vida econômica, seja pela introdução de um novo bem, método de produção, novo mercado ou fonte nova de matéria-prima.

Estudo em Fontanini & Carvalho (2005) trazem os fatores levantados por Schumpeter. Ali se encontram as inovações em processos como sendo as adoções de métodos de produção novos ou significativamente melhorados abordadas também em OCDE (2005). Permitem melhorias na produtividade, redução nos custos, aumento de vida produtiva de equipamentos e processos, dentre outros. Adicionalmente vem Bachmann & Destefani (2008) com os processos como sendo as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. Aqui, a inovação pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta menor, conhecido como tempo de ciclo. Estes autores afirmam que a inovação em processos pressupõe a adoção de novas práticas de gestão, tais como manual de boas práticas, reengenharia, *just in time*, e outros; e incluem a certificação de processos na tipologia indicada pela Certificação ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ABNT, e outras.

Na gestão de inovações em processos, o sucesso depende, dentre outras coisas, da habilidade do desenvolvimento e implementação do processo da contínua inovação incremental. Segundo Fontanini & Carvalho (2005), pode haver neste processo, ocasionais avanços significativos tais como a instalação de uma nova geração de equipamentos, automação e informatização de um processo. O sucesso dependerá da evolução contínua das mudanças.

### 3. METODOLOGIA ADOTADA

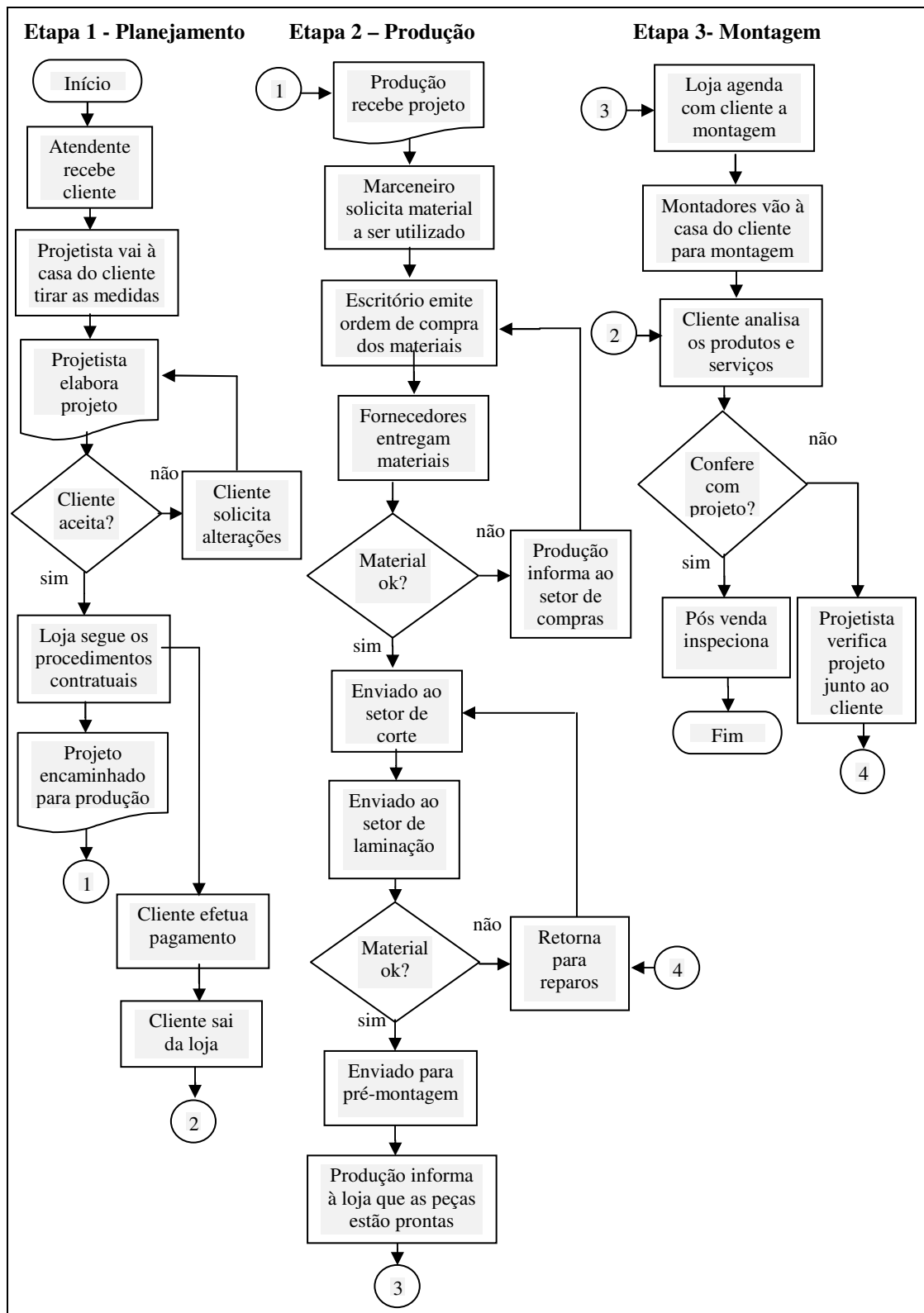
Este estudo desenvolveu-se numa abordagem qualitativa com o propósito de, a partir da coleta de dados por meio de entrevistas com os profissionais envolvidos na gestão da produção na empresa pesquisada, entender o funcionamento do objeto de estudo, confrontar tais dados com a teoria anteriormente apresentada na revisão teórica e apresentar as conclusões e resultados por meio da descrição detalhada dos itens discrepantes utilizando ainda gráficos, tabelas e diagramas para melhor demonstração das observações.

A pesquisa caracteriza-se por um Estudo de Caso como recomendado em Gil (2002), ou seja, é uma análise de natureza empírica que investiga um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro do contexto de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto que ele se insere não são claramente definidas. Trata-se de um estudo exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos.

No que se refere às entrevistas realizadas *in loco*, o objetivo foi de colher informações específicas sobre o tema, visto que os entrevistados acompanham a execução da produção, podendo deste modo contribuir com dados detalhados. Para Marconi & Lakatos (2003), o objetivo da utilização das entrevistas é de obter informações pertinentes sobre determinado assunto ou problema. Através delas, é possível aprofundar o assunto colocado no protocolo e redirecionar, quando for o caso, de acordo com o roteiro elaborado previamente. Após reunir as informações foi realizada a análise e transformação dos dados, objetivando organizar e sintetizá-los de tal forma que possibilitassem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação nos objetivos.

#### **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

Esta pesquisa desenvolveu-se em uma empresa de móveis planejados na cidade de Porto Velho. Os clientes são atraídos pela proposta de praticidade, qualidade e principalmente personalização de seus ambientes de acordo com sua necessidade, perfil e estilo. Sendo assim, os projetos desenvolvidos permitem infinitas possibilidades de formatos, medidas, acabamentos, texturas e cores buscando conseguir funcionalidade e aproveitamento completo dos espaços. O processo produtivo de um móvel planejado envolve três etapas distintas: elaboração e aprovação do projeto (1); fabricação dos móveis (2); e instalação, montagem e pós-venda (3). Na Figura 2 é apresentado o fluxograma das etapas de produção na empresa



**Figura 2:** Fluxograma das etapas de produção na empresa

**Fonte:**Elaborado pelos autores.

A etapa de elaboração do projeto apresenta a complexidade de que o cliente nem sempre tem uma ideia exata do que busca, cabendo a empresa, como prestadora de serviços, absorver as ideias e manifestá-las de forma a atender a expectativa do cliente. A segunda fase, relativa à fabricação dos bens - etapa de maior relevância a este estudo- é responsável por

analisar os projetos e executá-los concretamente e efetivamente, atendendo a diversos requisitos modelados de forma única conforme especificação do cliente, não havendo possibilidade de estocagem de produtos pré-fabricados ou até mesmo reaproveitamento de matéria-prima e peças sobressalentes. Na última etapa as ideias intangíveis do projeto e o produto pronto serão confrontados, havendo possibilidades escassas de reparação caso haja divergências. A satisfação do cliente será identificada nesta etapa da produção.

#### 4.1. LEVANTAMENTO DOS ELEMENTOS OPERACIONAIS RELATIVOS AOS COMPOSTOS DE BENS E SERVIÇOS NA EMPRESA EM ESTUDO

Ao levantar elementos operacionais relativos aos compostos de bens e serviços na empresa em estudo verificou-se que o modelo de produção adotado nesta fábrica pode ser analisado pela tipologia de produção única, onde a complexidade na estruturação produtiva é flexibilizada para atender à demanda de cada pedido, englobando suas variações específicas em formatos e tamanhos.

É notória a flexibilização da estrutura e da equipe de produção para atender os projetos individualmente, ao passo que trabalham com vários projetos em simultaneidade, sendo a demanda constante e crescente. O Quadro 1 a seguir apresenta os aspectos principais da teoria dos estilos de produção explanados na revisão teórica, em confronto com a prática na empresa pesquisada:

Estilos de produção	Descrição da teoria	Como ocorre na empresa pesquisada
<b>Fluxo contínuo</b>	Relativa variedade e o alto volume de produção.	Trabalham com vários projetos em simultaneidade, sendo a demanda constante e crescente.
<b>Fluxo intermitente repetitiva ou sob encomenda</b>	Produtos diversificados e consequentemente rotineiros nos tempos e nos diferentes lotes.	Tipologia de produção única, onde a complexidade na estruturação produtiva é flexibilizada para atender à demanda de cada projeto.
<b>Produção por projetos</b>	Produz um único produto ou alguns poucos.	Flexibilização da estrutura e da equipe de produção para atender os projetos individualmente.

**Quadro 1:** Teoria dos estilos de produção em confronto com a prática na empresa

**Fonte:** Elaborado pelos autores mediante observação in loco.

Pode-se perceber a partir do Quadro 1 que a empresa analisada apresenta aspectos dos três possíveis estilos de produção definidos por Hermann (2000). Deste modo, no que se refere aos elementos operacionais, a prática concorda com a teoria exceto pelo fato de não se encaixar em apenas um estilo de produção.

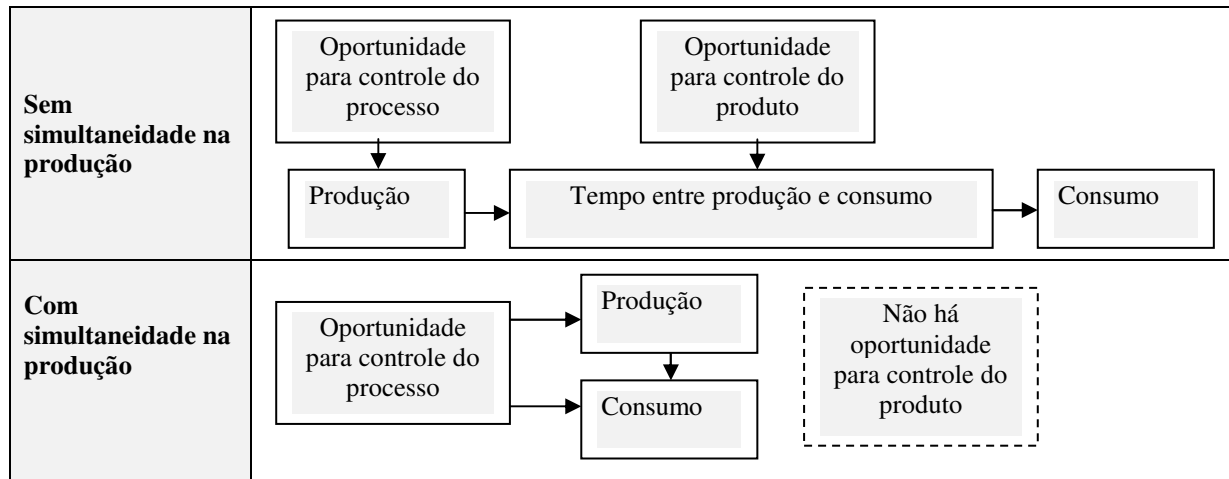
#### 4.2. CARACTERIZAÇÃO DAS IMPLICAÇÕES NOS RESULTADOS ENTRE O OFERTADO PELA EMPRESA E A DEMANDA DO CLIENTE.

A respeito das implicações nos resultados entre o ofertado pela empresa e a demanda do cliente infere-se da revisão teórica que os consumidores efetuam contato direto com o sistema de produção de bens-serviços. Quando a interação é tênue, o cliente tende a concentrar sua avaliação de valor e qualidade no produto. Quando a interação é grande, tende-se a avaliar produto e processo de forma mais equilibrada. Além disso, o serviço não prescinde de interação entre cliente e o processo prestado. Na empresa pesquisada, o contato com o sistema de produção ocorre do seguinte modo:

- a) Interação é tênue onde a avaliação de valor concentra-se na qualidade no produto (concordando com a teoria).

- b) O serviço prescinde de absoluta interação entre cliente e o processo (discordando da teoria).

No que se refere à simultaneidade entre a produção e consumo, as implicações de controle da qualidade do processo podem variar mediante o fator tempo para a aferição, conforme demonstrado na Figura 3 que segue:



**Figura 3:** Implicações na lógica de controle da qualidade da simultaneidade produção-consumo

**Fonte:** Adaptado a partir de Corrêa & Corrêa, 2013.

Sendo o objeto desta pesquisa uma empresa fabricante de móveis, onde obviamente não há simultaneidade entre a produção e o consumo, pode-se deduzir que há oportunidade para controle de processo durante a produção e oportunidade para controle do produto na fase que antecede o consumo (neste caso, instalação dos móveis). No entanto, o comportamento prático desta empresa apresenta algumas divergências a estas afirmações, conforme apresentado no Quadro 2:

Implicações da teoria	Como ocorre na empresa
<b>Oportunidade para interferir no processo de produção.</b>	Interferência mínima do cliente durante a produção, podendo interferir livremente apenas no serviço de planejamento do produto (antes da fabricação) e na etapa de montagem (depois da fabricação).
<b>Oportunidade para interferir na qualidade do produto.</b>	Não há possibilidade significativa de interferência na qualidade do produto. A matéria-prima é padronizada e o cliente não acompanha o processo produtivo a não ser que exija tal circunstância (o que raramente ocorre). A interferência se dará durante a instalação e montagem, onde pequenos erros e distorções em relação ao projeto poderão ser corrigidos.

**Quadro 2:** Teoria das implicações de controle da qualidade do processo sem simultaneidade entre a produção e o consumo em confronto com a prática na empresa

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Levando em consideração o esforço empregado pela empresa na adequação de produtos e serviços à demanda, questiona-se como são fixados os padrões de avaliação do pacote de bens-serviços oferecidos pela empresa e as formas de avaliação da qualidade final do produto e/ou serviço. O controle da qualidade é realizado em duas etapas que sucedem o processo de produção:

- a) Serviço de pós-venda: Um departamento exclusivo para acompanhamento de clientes no período pós-venda. São agendadas vistorias permitindo criar uma aproximação com



o comprador, transmitindo segurança e mostrando o quanto ele poderá contar com a equipe e estrutura da empresa quando necessário.

- b) **Garantia dos serviços:** Um dos diferenciais desta empresa é a garantia de cinco anos aos produtos que vende, englobando serviços de manutenção periódica e reposição de partes e componentes danificados após vistoria realizada.

Como esclarecido anteriormente, a opinião do cliente é considerada no processo de “consumo”, mas não no aspecto do controle do processo, e sim em relação à manifestação da satisfação ou insatisfação perante o pacote oferecido. Este aspecto é comprovado quando o cliente retorna à loja demonstrando fidelização ou indica o trabalho a outros consumidores em potencial.

#### 4.3. ELEMENTOS PARA INOVAÇÃO NO PROCESSO DE RELACIONAMENTO TENDO COMO BASE O CONTEÚDO CONSIDERADO.

Na perspectiva da gestão da inovação, o processo de relacionamento interno e com o mercado é importante aliado e fator determinante para o sucesso das inovações. O relacionamento interno por criar um ambiente propício ao surgimento de ideias inovadoras por parte dos colaboradores e, nesse sentido, valorizar o capital intelectual interno; e o relacionamento com o mercado por estabelecer canais de comunicação com clientes atuais e potenciais buscando conhecer suas necessidades e expectativas e dessa forma satisfazê-las de maneira inovadora como recomendado em SEBRAE (2011).

No relacionamento interno faz-se necessária o estabelecimento de uma linha de autoridade entre a gestão e a produção com a definição clara das funções inerentes a cada membro da equipe a fim de evitar desmandos típicos de pequenas empresas familiares e sem um comando claro. Feito isto, cabe a adoção de uma *caixa de ideias* como política de valorização das ideias dos colaboradores e método para impulsionar o surgimento de inovações.

Essa metodologia prevê a implantação de uma caixa tipo urna no setor de produção onde os colaboradores possam depositar suas ideias de melhorias e de inovação em formulário específico criado para tal fim. As ideias depositadas devem ser avaliadas pelos colaboradores e pela gestão a cada período acordado com a equipe, analisando sua aplicabilidade, possível retorno para a empresa e benefícios para colaboradores e clientes. Deve ser estabelecida por parte da empresa uma política de reconhecimento e recompensa pelas ideias avaliadas como aplicáveis a realidade da empresa.

O processo de relacionamento com o mercado deve ser proativo por parte da empresa para o estabelecimento de uma comunicação eficiente exigindo a manifestação do cliente para tentar entender suas necessidades e contribuindo para a melhoria contínua dos seus processos de produção. Uma maneira razoável de se fazer isso é com o serviço de pós-venda já implantado na empresa, porém deve ser dado um enfoque maior para possíveis incrementos e melhorias a partir das manifestações dos clientes. As empresas que conseguem transformar essas manifestações em resultados concretos (produtos mais adequados ao gosto do consumidor, ou processos melhores do ponto de vista de custo ou de sustentabilidade) têm significativa vantagem competitiva. Tais mudanças são apresentadas no Quadro 3:

Momento Atual	Perspectiva Futura
Serviço de pós-venda acompanha a entrega e instalação dos móveis para avaliação da satisfação.	Serviço de pós-venda como ferramenta do processo de gestão da inovação captando ideias de melhoria contínua e inovações incrementais dos clientes, com resultados esperados no número de ideias inovadoras implantadas a partir dos clientes.
Inexistência de programa interno de captação de ideias e sugestões de melhorias.	<i>Caixa de ideias</i> como método para captação de ideias inovadoras e instrumento da política de valorização dos colaboradores, com resultados esperados na produtividade, no número de ideias inovadoras válidas e na criação de um ambiente propício à inovação.

**Quadro 3:** Práticas de gestão do relacionamento para a inovação na empresa em estudo

**Fonte:**Elaborado pelos autores.

## 5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A presente pesquisa buscou identificar os compostos de bens-serviços em uma empresa de móveis planejados na cidade de Porto Velho. Os dois princípios da servitização foram considerados nesta tarefa para interpretar os elementos operacionais dos compostos de bens-serviços. Não poderia ser diferente, pois ali se complementam o processo produtivo, a simultaneidade da produção-consumo, a participação do cliente e suas implicações e o desdobramento da função qualidade como forma de verificação dos resultados entre o ofertado pela empresa e demanda do cliente, bem como embasamento teórico acerca da proposta de inovação proposta nesta pesquisa. Tendo como referencial a teoria de servitização, três objetivos permearam esta análise: os elementos operacionais relativos aos compostos de bens – serviços na empresa estudada, a caracterização das implicações nos resultados entre o ofertado pela empresa e a demanda dos clientes e a apresentação de elementos que permitam inovar o processo de relacionamentos, tendo como base o conteúdo considerado.

A respeito do Objetivo Específico 1, observou-se que mesmo em tipologia de produção única a estruturação produtiva é flexibilizada para atender à demanda de cada pedido, lembrando que a empresa trabalha com vários projetos em simultaneidade, sendo a demanda constante e crescente.

No que se refere ao Objetivo Específico 2, verificou-se que a interação entre o cliente e o processo é tênue, havendo avaliação de valor concentrada na qualidade no produto, embora este serviço prescindia de interação, indicando que o comportamento praticado na empresa apresenta divergências às teorias. O Controle da Qualidade realizado pelo setor de pós-venda e pela garantia dos serviços após o processo de produção garantem os resultados eficazes desta produção, sendo opinião e manifestação de satisfação do cliente os principais indicadores de sucesso do pacote de bens-serviços oferecido.

Na perspectiva da gestão da inovação, relativa ao Objetivo Específico 3, prevê-se a implantação de uma urna no setor de produção onde os colaboradores possam depositar suas ideias de melhorias e de inovação em formulário específico criado para tal fim. O processo de relacionamento com o mercado deve ser aprimorado dando um enfoque maior para possíveis incrementos e melhorias a partir das manifestações dos clientes. Desta forma, o crescimento da empresa estaria apoiado nas sugestões de seus clientes e colaboradores, sempre buscando o sucesso de seus processos de produção e prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

- AKAO, Y. MAZUR, G. H. **The leading edge in QFD: past, present and future.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 20, n. 1, 2003.
- BACHMANN, Dóran. L. DESTEFANI, JullyHeverly. **Metodologia para estimar o Grau de Inovação nas MPE.** Cultura do Empreendedorismo e Inovação. Curitiba, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.**Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CORRÊA, Henrique L.CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e de Operações: uma abordagem estratégica.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ERDMANN, Rolf Herman. **Administração da Produção: planejamento, programação e controle.** Florianópolis: Papa Livro, 2000.
- FONTANTINI, José Ítalo Cândeo. CARVALHO, Hélio Gomes de. **As inovações incrementais em processos e seus fatores contribuintes em um ambiente industrial - um estudo de caso.** Porto Alegre: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Editora Atlas, 2003. 5ª ed.
- MATTOS, Bruno Lanzi de. **Impacto da servitização no modelo de negócio de empresas manufatureiras.** Escola de administração de empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2012.
- MORICOCCHI, Luiz. GONÇALVES, José Sidnei. **Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: uma revisão crítica.** São Paulo: Informações Econômicas, ago/1994. Nº8.
- OCDE-MANUAL DE OSLO. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.**São Paulo: Editora FINEP, 2005.
- OLIVA, R. KALLENBERG, R. **Managing the transition from products to services.** International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, 2003.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.
- SARTORI, Eloi. **Gestão de Preços - Estratégia de Flexibilização, Fidelização de Clientes e Aumento da Rentabilidade.** São Paulo: Atlas, 2004.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Agentes Locais de Inovação: manual do participante.** Brasília, 2011.