

A Gestão do Conhecimento e as Características das Operações de Serviços: Um Enfoque nas Características da Intangibilidade e da Participação do Cliente

Marco Aurélio Batista de Sousa

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - marcoa@cptl.ufms.br

Fladimir Fernandes Dos Santos

Universidade Federal do Pampa - fladimirsantos@unipampa.edu.br

Paulo Daniel Batista de Sousa

Universidade Federal Tecnológica do Paraná - sousapdb@hotmail.com

RESUMO

O setor de serviços ocupa cada vez mais uma posição de destaque nas sociedades, quer seja pela importância econômica deste setor, no que se refere à geração de novos postos de trabalho e renda, quer seja por outras atribuições. Neste sentido, há diversos tipos de estudos e autores que tratam de questões e peculiaridades relacionadas a este setor. Entre estas peculiaridades, citam-se as características específicas dos serviços. Diante disto, observou-se que algumas destas características possuem relação direta com a gestão do conhecimento. Em função deste fato, buscou-se, neste trabalho, destacar quais características específicas, atribuídas ao setor de serviço, que possuem esta relação com a gestão do conhecimento e que, por sua vez, podem ser facilmente identificadas. Para tanto, apresentam-se as considerações iniciais que buscam contextualizar o tema. Na sequência destacam-se suas principais características, bem como os destaques referentes à gestão do conhecimento e as possíveis relações existentes entre algumas características específicas dos serviços com a gestão do conhecimento.

Palavras-chave: características dos serviços, intangibilidade e participação do cliente gestão do conhecimento.

ABSTRACT

The service sector occupies an increasingly prominent position in the societies, whether it is for the economical importance of this sector when it comes to the generation of new work and income units, or for other attributions. In this sense, there are several types of studies and authors that deal with the matters and peculiarities related to this sector. Among these peculiarities, specific characteristics of the services are mentioned. Given this, it was observed that some of these characteristics had a direct relation to the knowledge management. Due to this fact, we wanted, in this work, to outline which specific characteristics, attributed to the service sector, have this relation with the knowledge management and that, in turn, can be easily identified. Then, we highlight its main characteristics, as well as the highlights referring to the knowledge management and the possible connections there are among some specific characteristics of the services, with the knowledge management.

Key words: characteristics of the services, intangibility and client's participation in the knowledge management

1. INTRODUÇÃO

As organizações são fundamentais no processo de desenvolvimento sócio-econômico de uma sociedade, além de serem uma forma de atender às ilimitadas necessidades humanas. Para Maximiano (1991, p. 23), “por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por uma pessoa”. Isolados, os homens nada ou pouco conseguem realizar. Daí a reunião dos homens em sociedade, surgindo, assim, os diferentes tipos de organizações que contribuem para que os objetivos e anseios pessoais e coletivos possam ser conquistados mais facilmente. Para tanto, atuam em diversos setores da economia para atingir este propósito e “utilizam-se insumos produtivos (pessoas, recursos financeiros, recursos materiais e de informações) para, pelo processo de transformação pertinente à natureza de suas atividades, produzir resultados previsíveis (bens e serviços)” (TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR e ROCHA, 2006, p. 214).

Entre estes setores, destaca-se neste artigo o de serviços, pela importância e expansão desta atividade na sociedade, especificamente no que se refere aos aspectos econômicos, contribuindo para a composição do produto interno bruto (SANTOS, 2000; BATESON e HOFFMAN, 2001; CHESBROUGH e SPOHRER, 2006; MACHUCA; ZAMORA e ESCOBAR, 2006; SILVA, DE NEGRI e KUBOTA, 2006; KUBOTA, 2009; IBGE, 2010). E neste contexto o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência de empresas no novo ambiente competitivo, numa economia cada vez mais baseada em serviços. Deste modo, gerenciá-lo passa a ser essencial no estágio contemporâneo da sociedade, tanto para as organizações quanto para as pessoas, para isto, utiliza-se da gestão do conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Diante disto, comenta-se a respeito deste setor, o de serviços e duas de suas principais características evidenciadas pela bibliografia pesquisada, as quais apresentam uma estreita ligação com os assuntos preconizados pela gestão do conhecimento. Assim, em razão desta particularidade discute-se sobre a gestão do conhecimento e as relações entre ela e duas características específicas do setor de serviços a serem apresentadas.

2. BREVES COMENTÁRIOS SOBRE O SETOR DE SERVIÇOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA A SOCIEDADE

O termo serviços, de acordo com Santos (2000, p. 19), “é encontrado na literatura para designar vários fenômenos, cada um com diferentes significados”. Deste modo, salienta-se que em cada época distinta, e dependendo do enfoque, este termo recebeu diversas conotações.

Sendo assim, dentre a vasta bibliografia que define e trata sobre este tema, Kotler (1998, p. 412) explica que serviço “é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Lovelock e Wright (2005, p. 5) também mencionam que serviços “são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, com decorrência da realização de uma mudança desejada no – em nome do – destinatário do serviço”.

Estes autores (2005) identificam as atividades de serviços com um enfoque econômico de geração de benefícios à sociedade. Neste sentido, o setor de serviços, cada vez mais, se configura na sociedade como um impulsionador da economia. Sobre este assunto, Giansi e Corrêa (1994, p. 17) enfatizam que:

A importância das atividades de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação do Produto Interno Bruto, seja na geração de empregos, pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Estes aspectos também são evidenciados por outros autores, entre eles: Davidow (1991); Rocha (1997); Schmenner (1999); Santos (2000); Lovelock e Wright (2005), *Organization for Economic Co-operation and Development – OECD* (2005); Moreira (2008); Kubota (2009); IBGE (2010); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010); que explicam que o setor de serviços constitui contemporaneamente a base da economia não só no Brasil, mas também em todo o mundo. Mello *et. al.* (1998, p. 6) afirmam que:

O Brasil tornou-se, nas últimas décadas, uma economia na qual o setor de Serviços representa quase dois terços do emprego urbano metropolitano e responde por mais da metade do PIB, numa trajetória semelhante à evolução econômica dos países desenvolvidos. No âmbito da economia mundial, a expansão das atividades de serviços constituiu uma das mais importantes mudanças introduzidas no cotidiano humano no século XX.

A representatividade deste setor nas economias é respaldada, entre outros fatores, pela parcela significativa na geração de empregos e renda que favorecem e influenciam outros setores da sociedade. A respeito desta questão, Giansi e Corrêa (1994, p. 17) comentam que estas influências podem ser sumarizadas em três categorias:

Como diferencial competitivo – as atividades de serviços prestados aos clientes (como projeto, crédito, distribuição e assistência técnica), pelas empresas de manufatura, têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto/serviço que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes; Como suporte às atividades de manufatura – muitas das funções dentro das empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros), as quais são fundamentais para o desenvolvimento competitivo da empresa; Como geradores de lucro – muitas atividades de serviços de empresas de manufatura podem desenvolver-se a um ponto tal que ultrapassem a mera função de apoio, passando a constituir centro de lucros dentro das empresas.

Verifica-se que os serviços permeiam todos os setores da economia. Eles estão, cada vez mais, diversificados, com o propósito de atender aos anseios da sociedade,

preencher lacunas existentes, proporcionar benefícios aos clientes e dar suporte à produção e comercialização de bens (LOVELOCK e WRIGHT, 2005).

Dentre a diversidade de serviços existentes, destacam-se o entendimento de Silvestro, Fitzgerald e Jhoston (1992); Heineke e Davi (2007) e do IBGE (2010) quanto à forma de classificá-los.

Para Silvestro, Fitzgerald e Jhoston (1992) os serviços podem ser classificados genericamente como: aqueles que focam em equipamentos (necessários para a realização de um determinado serviço) e pessoas (aqueles em que a participação de uma equipe de contato é o elemento central na entrega dos serviços); os relacionados ao tempo de contato do cliente por transação; Grau de personalização do serviço (flexibilidade em atender aos anseios e desejos das pessoas ou utilizar-se de padrões pré-definidos nesta atividade); Liberdade de ação no atendimento dos clientes; Valor adicionado pelas pessoas (linha de frente) com contato com os clientes e das pessoas que dão suporte a este atendimento (retaguarda); Foco no produto ou no processo (produto a ênfase é no que a pessoa compra. Processo a ênfase é em como o serviço é entregue ao cliente).

Heineke e Davi (2007) especificam a classificação dos serviços em: infraestrutura (relacionados à manutenção de transportes, saúde, educação e serviços governamentais); apoio (emergem com o desenvolvimento do comércio, lojas, restaurantes, bancos); recreação e Lazer (necessidade de descontração); educação (aprimoramentos e novos conhecimentos); economia de tempo (serviços de tele-entrega, compras pela *internet*); com experiências (que proporcionam momentos memoráveis, como parque de diversões, viagem); relacionados a informação (apóiam decisões de compra, suporte para a comunicação, entre outras).

E, para o IBGE (2010), os serviços podem ser classificados em: prestados às famílias (serviços de alojamento, alimentação, atividades culturais, recreativas e esportivas, pessoais e de atividades de ensino); informação e comunicação; profissionais, administrativos e complementares (serviços técnicos profissionais, aluguéis não imobiliários, seleção, agendamento e locação de mão-de-obra, agências de viagens, serviços de investigação, segurança, entre outros); transportes, serviços auxiliares dos transportes e correios; atividades imobiliárias (intermediação na compra, venda e aluguéis de imóveis); manutenção e reparação; outras atividades de serviços (serviços auxiliares de agricultura, pecuária, produção florestal, de seguros, água, esgoto, coleta, tratamento e disposição de resíduos e recuperação de materiais).

Para Gianesi e Corrêa (1994), os aspectos que propiciam o aumento na demanda dos serviços na sociedade estão diretamente relacionados com o próprio desenvolvimento e a evolução dos povos em suas atividades e com os avanços conquistados no decorrer de sua existência.

No decorrer deste processo, os serviços tornaram-se essenciais e, de certa forma, evoluíram conforme as necessidades e peculiaridades de cada pessoa, bem como no que se refere a sua coletividade. Portanto, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 27), mencionam que “os serviços estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade”. Sendo assim, menciona-se que, pela importância e representatividade dos serviços, principalmente no que refere aos benefícios econômicos e sociais vinculados a

esta atividade, há outras particularidades a serem destacadas pelos serviços, entre elas, as características específicas deste setor.

3. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DOS SERVIÇOS

Os serviços, conforme Santos e Varvakis (2000, p. 2), “possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens de manufaturas (isto é, aquilo que é físico)”. Dentre estas características, menciona-se: a característica da intangibilidade, e a da participação dos clientes nas operações de serviços. Santos (2000) comenta que estas características devem ser consideradas, pois trazem implicações no gerenciamento dos serviços, o qual diferencia da gestão de operações de manufatura.

Na bibliografia pesquisada, também se encontram outras características, as quais são descritas conforme a identificação e o entendimento de determinados aspectos e visões dos pesquisadores que estudam este setor. No entanto, apesar disto, apresentam-se somente duas delas, por serem facilmente identificadas quando das operações de serviço, como: a intangibilidade e a participação do cliente no processo do serviço, ambas diretamente relacionadas com a gestão do conhecimento.

Em relação à característica da intangibilidade do serviço, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 51) afirmam que “serviços são idéias e conceitos” e que, por isto, são intangíveis. Sasser, Olsen e Wyckoff (1978); Davidow (1991); Gianesi e Corrêa (1994); Kotler (1998); Corrêa e Caon (2002); Johnston e Clark (2002); Pandit e Cook (2003); Zeithaml e Bitner (2003); Lovelock e Wright (2005); salientam que, embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis, a realização do serviço é basicamente intangível, pois este não pode ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado antes de ser comprado.

Sendo assim, Santos (2000, p. 21) explana que “serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois essa assume um caráter subjetivo”.

Ao identificar esta característica nos serviços, é também possível observar que quando da prestação e da execução de qualquer tipo do serviço, faz-se necessária a participação do cliente neste processo (SHOTOCK, 1987). De acordo com Gianesi e Corrêa (1994, p. 33), “o cliente é o elemento que, de alguma forma, dispara a operação, muitas vezes em termos de *quando* e *como* esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão”.

Os serviços necessitam da presença do cliente para sua produção, sem esta participação não há a ativação da atividade de serviços. A participação do cliente neste processo, conforme Santos (2000, p. 21), pode ser “passivamente, mas também como co-produtor de serviços”. Independentemente de como ocorre esta participação, o cliente é parte integrante do processo de produção do serviço solicitado por ele.

Todavia, a satisfação de quem solicitou os serviços, como também da rentabilidade proporcionada pelo que fora ofertado, depende das pessoas ao disponibilizá-lo e do conhecimento e da relação de negociação entre o prestador de serviço e a pessoa que ativou o serviço.

4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento se destacou a partir da premissa de que o conhecimento é um recurso econômico de grande importância para as organizações, capaz de proporcionar vantagem sustentável. Davenport e Prusak (1998, p. 20) salientam que ele é sustentável por:

Gerar retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida em que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor. O potencial de novas idéias surgidas do estoque de conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito – particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras.

A gestão do conhecimento, na visão de Fleury e Fleury (2000), está imbricada nos processos de aprendizagem das organizações, na aquisição e no desenvolvimento de conhecimentos, na disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. Destaca-se que a tecnologia contribui para que estes processos possam fluir, sendo utilizada como um instrumento facilitador na difusão das informações.

Wah (2000, p. 53) descreve que as organizações que utilizam a gestão do conhecimento buscam:

captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos tangíveis de conhecimento, tais como patentes ou direitos autorais; coletar, organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, tais como *Know-how* e especialização profissional, experiências individuais, soluções criativas, entre outras; e criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos.

Para este propósito, a gestão do conhecimento faz uso tanto do conhecimento tácito como do conhecimento explícito. Davenport e Prusak (1998, p. 86) explicam que o conhecimento tácito é “desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo”. Já o conhecimento explícito, de acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), é aquele que pode ser expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado.

Estes conhecimentos fazem parte de um ciclo em que o indivíduo obtém o conhecimento explícito, interioriza e o utiliza como tácito, gerando novo conhecimento explícito, na qual será absorvido por outra pessoa, gerando mais conhecimento, e assim sucessivamente. Portanto, o conhecimento é criado mediante a interação entre estes conhecimentos e, durante esse período de conversões, têm-se a disseminação e criação do conhecimento organizacional.

Logo, a gestão do conhecimento compreende o processo de geração, armazenamento e disseminação de conhecimento na organização, entre outros dependendo da visão e do entendimento das pessoas. Atividades que dependem da

junção de políticas de gestão de pessoas, estrutura, cultura organizacional e tecnologias adequadas (HERNANDES, CRUZ e FALCÃO, 2000).

O interesse das organizações pelo conhecimento, segundo Teixeira Filho (2000), se deve, entre outros aspectos, por estar associado à ação no desenvolvimento de suas atividades. O conhecimento é avaliado pelas decisões que desencadeia. Ele pode levar a melhores decisões que contemplem diversos fatores e aspectos na organização, relacionados a todas as práticas no processo, e nos sistemas e métodos utilizados pelas empresas em sua operacionalidade.

5. RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM AS CARACTERÍSTICAS DA INTANGIBILIDADE E DA PARTICIPAÇÃO DO CLIENTE

Segundo Kotler (1998), no processo de produção de qualquer atividade de serviços ocorre a participação de mais elementos do que na produção de bens. Elementos que, em sua maioria, são intangíveis e dependem da percepção de quem irá realizá-lo, como também de quem o solicitou.

Dentre estes elementos, cita-se o conhecimento tanto do prestador de serviço, como também do cliente que ativou o serviço. O conhecimento está diretamente relacionado com a maneira de realização de uma determinada atividade. Ele é algo pessoal, que se desenvolve ao longo dos tempos, por meio das experiências de vida de cada indivíduo, sendo absorvido por meio de fontes formais e informais.

O conhecimento de acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 6), “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Devem ser organizados e agrupados a fim de possibilitar o entendimento e a criação de significado.

Para Teixeira Filho (2000), o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa no novo ambiente competitivo, numa economia cada vez mais caracterizada pelo serviço. Desta forma, o conhecimento tornou-se a matéria-prima da carreira profissional dos indivíduos dentro e fora das organizações. Gerenciá-lo passa a ser essencial no estágio contemporâneo da história da sociedade, tanto para as organizações quanto para as pessoas.

Em razão destas observações é que a gestão do conhecimento tornou-se fundamental para as organizações, independentemente de seu setor de atuação se adequar às necessidades do mercado.

A gestão do conhecimento, segundo Silva, Soffner e Pinhão (2004, p. 177), é “o conjunto de processos e meios para se criar, utilizar e disseminar conhecimento”. Permite a criação, a comunicação e a aplicação do conhecimento de todos os tipos, com a finalidade de se atingir metas e objetivos traçados para a organização. Para tanto, utiliza-se de tecnologias de informação e comunicação para este fim.

No que refere às relações entre as características específicas dos serviços, anteriormente destacadas, com a gestão do conhecimento, sobretudo, no que concerne ao conhecimento e ao seu gerenciamento, observa-se que tanto o conhecimento como os serviços são intangíveis, sem que haja a possibilidade de identificá-los, a não ser quando eles são explicitados, utilizados e aplicados em uma determinada ação.

No caso dos serviços, o conhecimento é primordial para que o executor possa desenvolver suas tarefas com o propósito de alcançar um determinado objetivo que resulte na satisfação do cliente, na qual determinou sua execução.

Dentre estes conhecimentos utilizados, cita-se o *Know-how* definido por Von Hippel (1998, *apud* OLIVEIRA JÚNIOR, FLEURY e CHILD, 2001, p. 310), como “a habilidade e experiência acumuladas que permite a uma pessoa fazer algo eficientemente”. Adquiridos ao longo da história de cada pessoa e de sua interação com ambiente, na qual torna-se fundamental para as operações de serviços e em qualquer outra atividade.

Outro aspecto que também é verificado na gestão do conhecimento e nas operações de serviço é a participação do cliente no seu processo de produção. Oliveira Júnior, Fleury e Child (2001, p. 299) relatam que, para os serviços, este tipo de participação “favorece o fluxo do conhecimento entre ambos no sentido de estabelecer padrões de desempenho compatíveis com as expectativas da empresa ou da pessoa que pediu o serviço”.

Especificamente no que se refere ao conhecimento, ressalta-se que ele só ocorre quando da participação da pessoa (cliente) quando da transformação de dados em informações e informações em conhecimento, mediante suas necessidades.

Os dados, conforme Davenport e Prusak (1998, p. 2) “representam um conjunto de fatos distintos relativos a eventos”. As informações, por sua vez, são os dados com significados, que fazem a diferença e que tem relevância e propósito. Para Machlup (1983 *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 63), “a informação proporciona um novo ponto de vista pra a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis de significados antes invisíveis ou lança luz sobre contextos inesperada”.

E o conhecimento, para Granwford (1994, p. 21), “é a capacidade de aplicar as informações a um trabalho ou a um resultado específico”. Sendo que para isto, segundo Davenport e Prusak (1998), as pessoas devem realizar comparações, observando de que forma as informações relativas a uma determinada situação se comparam com outras situações conhecidas. Verificar as conseqüências, identificando as possíveis conseqüências que estas informações trazem para as decisões e tomadas de ações, e estabelecer as conexões no sentido de averiguar as relações deste novo conhecimento com o já acumulado.

6. CONCLUSÃO

Na nova economia, o conhecimento passou a ser fundamental para as organizações e, quando bem utilizado, representa uma transição ou melhoria nas atividades, nos métodos e nos sistemas. Verifica-se que as pessoas realizam as suas atividades utilizando-se de seus conhecimentos e de sua capacidade de interação com o ambiente, adquirindo dados e informações, num processo de geração de novos conhecimentos.

Nesta interação, observa-se que o conhecimento possui uma relação com algumas das características específicas atribuídas aos serviços, tal como a intangibilidade e a participação do cliente no processo.

Portanto, o conhecimento, tanto quanto as operações de serviços, possuem características de intangibilidade, além da necessidade de participação e interação do

cliente no processo da sua produção. Para que o serviço possa ser realizado, a participação do cliente é fundamental, uma vez que é ele quem inicia a sua produção.

Esse aspecto se baseia no fato de que o conhecimento, por sua vez, só é gerado quando da transformação de dados em informações, sendo que esta capacidade é peculiar às pessoas. Neste sentido, as pessoas são fundamentais neste processo e são elas que realizam esta transformação.

Decorrente destes comentários procurou-se identificar sumariamente alguns aspectos que envolvem e descrevem sobre a importância dos serviços para a sociedade, apresentando-se algumas de suas principais características específicas, ressaltando-se que, tanto neste setor, quanto em outros, as pessoas são fundamentais para as ações que realizam.

A gestão do conhecimento, por contemplar assuntos referentes à criação, codificação e compartilhamento do conhecimento, está presente em todos os ramos de atividades como uma alternativa para as organizações melhor utilizarem os conhecimentos de seus funcionários em prol da consecução dos objetivos da coletividade.

7. REFERÊNCIAS

- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- BERRY, L. L. **Descobrimo a essência do serviço**: os nove geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BERRY, L. L. Marcas fortes nos serviços. **HSM Management**, v. 2, n. 49, p. 94-100, mar./abr. 2005.
- CHESBROUGH, H; SPOHRER, Jim. A Research Manifesto for Services Science. **Communications of the ACM**, v. 49, n. 7, jul. 2006.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual: Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIDOW, W. H. **Serviço total ao cliente**: a arma decisiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M, J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GIANESI, I; G. N; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de serviços 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010, v. 12.
- MOREIRA, J. C. T. **Serviços de marketing**: um diferencial competitivo. São Paulo: Saraiva, 2008.

GRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimentos. São Paulo: Atlas, 1994.

HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The Emergence of Service Operations Management as an Academic Discipline. **Journal of Operations Management**, v. 25, Issue 2, p. 364-374, mar. 2007.

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

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUBOTA, L. C.; As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviço. **Economia e Sociedade**. Campinas, v. 18, n. 2 (36), p. 349-369, ago. 2009.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing gestão**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACHUCA, J., ZAMORA, M., ESCOBAR, V. Service Operations Management Research. **Journal of Operations Management**, Science Direct, 2006.

MELO, H. P.; ROCHA, F.; FERRAZ; DI SABBATO, A; DWECK, R. O setor serviços no Brasil: uma visão global – 1985/95 **Texto para discussão n. 549**. IPEA Rio de Janeiro, mar, 1998. Disponibilizado em: < <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0549.pdf>> Acesso em: 6 jul. 2005, p. 1- 48.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Promoting innovation in services**. Paris: OECD. DSTI/STP/TIP(2004)4/FINAL. 14 Oct. 2005.

OLIVEIRA JÚNIOR, M.; M.; FLEURY, M. T. L.; CHILD, J. Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M.; M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 294-312.

PANDIT, N. R.; COOK, G.; The benefits of industrial clustering: insights from the British financial services industries at three locations. **Journal of Financial Services Marketing**; Mar 2003; 7, 3; ABI/INFORM Global.

ROCHA, F,. Composição do crescimento dos serviços na economia brasileira: uma análise da matriz insumo-produto - 1985/92 **Texto para discussão n. 522**. IPEA Rio de Janeiro, mar, 1998. Disponibilizado em: < <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td0522.pdf>> Acesso em: 6 jul. 2005, p. 1-17.

SASSER, W. E.; OLSEN, R. P.; WYCKOFF, D. D. **Management of service operations**. Boston: Allyn and Bacon, 1978.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processo de serviços**: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da



Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

SANTOS, L. C.; VARVALKIS, G. **Gestão da qualidade em serviços**. Apostilha do grupo de análise de valor. PPGEP/EPS/UFSC/LGTI/CIN - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SILVA, R.; S., R.; PINHÃO, C. A gestão do conhecimento. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.) **Gestão de empresas na era do conhecimento**. São Paulo: Serinews editora, 2004, p. 175-207.

SILVA, A. M.; DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006.

SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 51, p. 34-43, 1987.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. O.; **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TEIXEIRA FIHLO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2003.