

# Estratégia de gestão de plataformas em serviços: caso de uma empresa de *design* de ambientes

## *Service platforms management strategy: case study of an interior design firm*

Leonel Del Rey de Melo Filho (UFMG/CEPEAD – MG/Brasil) - leoneldrmf@yahoo.com.br  
• Av. Antônio Carlos, 6627, sala 4049, Pampulha, Belo Horizonte - MG, 31270-901  
Mariana Coelho (UFMG/CEPEAD – MG/Brasil) - marifcoelho@gmail.com  
Carlos Alberto Gonçalves (UFMG/CEPEAD & FUMEC – MG/Brasil) - carlos@face.ufmg.br  
Marlusa Gosling (UFMG/CEPEAD – MG/Brasil) - mg.ufmg@gmail.com

**RESUMO** A gestão de plataformas é uma ferramenta estratégica para empresas de vários portes, mas carece de estudos no setor de serviços. O objetivo desse artigo é investigar uma utilização da gestão de plataforma, desenhada para alcançar flexibilidade modular e dinâmica operacional em projetos de serviços. A plataforma estudada é avaliada como um recurso estratégico de um caso particular. Foram analisadas as contribuições desse recurso na perspectiva da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e de Marketing de Serviços (MS) com o propósito de analisar seus efeitos no desempenho da empresa. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso exploratório em uma empresa de *design* de ambientes físicos. A técnica de coleta de dados abrangeu uma observação participante, análise de documentos e grupo focal com as gestoras da empresa. A pesquisa mostrou que a gestão da plataforma constitui um recurso estratégico que auxilia o planejamento das capacidades operacionais internas, posicionamento no mercado e melhor atendimento ao cliente.

**Palavras-chave** Visão Baseada em Recursos. Empresa de Serviços. Gestão de Plataformas. Marketing de Serviços.

**ABSTRACT** *Platform management is a strategic tool for firms of various sizes, although it demands studies in the service sector. The aim of this paper is to investigate a use of platform management, designed to reach flexibility and operational dynamics in service projects. The studied platform is evaluated as a strategic resource in a particular case. The contributions of the service platform were explored from Resource-Based View (RBV) and Service Marketing (SM) perspectives, to study their effects on firms' performance. The research strategy used was an exploratory case study in an interior design firm. The data collection techniques included a participant observation, document analysis and a focus group with firm managers. The research demonstrated that platform management is a strategic resource that assists with the planning of internal capabilities, market positioning, and provides better customer service.*

**Keywords** *Resource Based View. Service Firm. Platform Management. Service Marketing.*

## 1. INTRODUÇÃO

Empresas de diversos setores planejam novos produtos de forma que derivativos possam ser criados a partir de uma tecnologia central chamada de plataforma (JIAO; SIMPSON; SIDDIQUE, 2007). Por exemplo, indústrias eletroeletrônicas desenvolvem impressoras a laser que compartilham componentes, conexões e softwares (plataforma), mas, por meio de algumas variações tecnológicas diferenciam seus produtos (derivativos) em funcionalidades e desempenhos, como velocidade de impressão, o que impacta em uma variação de preço-performance. Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1991), o uso da abordagem de plataforma representa um recurso estratégico valioso no desenvolvimento e produção de produtos (ZHANG; HUANG, 2010).

Segundo Mikkola (2006), o uso de plataformas está crescendo por permitir sinergias de escopo e de escala das atividades de produção e ofertas de variações de produtos. Consequentemente, plataformas de produtos tornaram-se uma opção de recurso estratégico para muitas empresas de diferentes setores (SKÖLD; KARLSSON, 2012). Apesar da gestão de plataformas de produtos representarem um recurso estratégico importante, muito pouco tem sido estudado sobre este tema (SKÖLD; KARLSSON, 2012), especialmente quando aplicada a serviços e em pequenas e médias empresas (MELO FILHO; GONÇALVES; CHENG, 2014).

O objetivo da pesquisa foi investigar empiricamente uma utilização da gestão de plataforma como recurso estratégico em uma pequena empresa de serviços de *design* de ambientes físicos. Os objetivos específicos são descritos como: (a) verificar se a gestão de plataforma é aplicável em uma pequena empresa de serviço; (b) averiguar se a plataforma de serviço contribui para obtenção de desempenho efetivo; e, (c) sugerir melhorias à teoria sobre gestão de plataformas no contexto estudado.

O artigo possui uma revisão da literatura sobre VBR, estratégia no campo funcional do *marketing* em serviços, operações em serviços, e gestão de plataformas. Logo em seguida apresenta-se uma descrição da metodologia, resultados alcançados, análises e conclusões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A Visão Baseada em Recursos (VBR)

As bases teóricas da VBR foram preconcebidas por Penrose (1959) e posteriormente aperfeiçoadas por Wernerfelt (1984). A teoria da VBR preconiza que o crescimento da empresa é explicado notadamente pela capacidade de gestão competente dos recursos internos (BARNEY, 1991; LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009). Considerando que as empresas são diferenciadas pelos seus recursos e que a forma de gestão introduz diferenças significativas entre elas (PENROSE, 1959). Nesse sentido, quando uma empresa desenvolve habilidades internas, permite-se o alcance de vantagens competitivas para obtenção de oportunidades do ambiente externo. Nessa forma de agir, a abstração dominante é a “visão de dentro para fora da empresa” (HOSKISSON *et al.*, 1999). Segundo Bowman, Singh e Thomas (2002), sob esta perspectiva, estratégia seria a capacidade de definir e criar singularidades; a pesquisa acadêmica poderia se concentrar nas empresas (não indústrias) e em suas singularidades, assim como na previsão do sucesso baseado nestas ações e características únicas.

Para verificar se uma empresa possui vantagem competitiva sustentável pode-se refletir sobre os recursos em relação às dimensões: valor; raridade; imperfeitamente imitável e se a empresa está organizada para usufruir desses recursos (modelo VRIO) (BARNEY; CLARCK; 2007). Neste artigo, os recursos pesquisados foram os intangíveis organizacionais, simbolizados por meio do método de gestão de plataformas de serviços.

## 2.2. Estratégia no campo funcional do *marketing* em serviços

Nesse tópico, apresentam-se teorias no campo da estratégia funcional de *marketing* devendo ser entendida como um “sub” campo da teoria geral da estratégia da empresa.

Em um mercado competitivo, as empresas classificadas como fornecedora de bens físicos disputam também nos serviços entregues (RUST; ZAHORIK; KEININGAM, 1996). Para esse autor uma forma de reconhecer a importância do processo de serviços como componente estratégico se baseia em três premissas: (a) toda organização é um composto de serviços; (b) o objetivo primário de uma empresa é satisfazer seus clientes e; (c) os requerimentos dos clientes estão em constante mudança. Para Lovelock e Wright (2004) o “primeiro passo” a ser tomado é concentrar-se nas necessidades dos clientes.

Pesquisas, como a de Liu e Wang (2010) e Ray, Barney e Muhanna (2004), relatam que os processos de serviços têm sido estudados sob a abordagem da VBR. Com esse enfoque interno, a gestão pela VBR no direcionamento “*inside-out*” ter-se-á neste artigo a perspectiva da satisfação do consumidor. Deve-se ter em vista algumas estratégias para garantir a competitividade das empresas de serviços: (1) melhorar o serviço continuamente; (2) concentrar-se nas áreas de maior importância para a retenção do consumidor; (3) fazer uso da satisfação do cliente para expandir as receitas; (4) ter certeza de que as melhorias na prestação de serviços podem ser controladas financeiramente e por fim (5) não apenas satisfazer, mas “encantar” o cliente (RUST; ZAHORIK; KEININGAM, 1996).

Para que essas estratégias funcionais sejam implementadas é importante que estejam em consonância com o pessoal da “linha de frente” (ALBRETCH, 1992) e também englobe internamente as operações. De acordo com Nath, Nachiappan e Ramanathan (2010), operações são pré-condições para o sucesso do *marketing*, sugerindo uma abordagem integradora entre *marketing* e capacidade de operação.

## 2.3. Operações em serviços

As operações de serviços envolvem tanto o desenvolvimento de novos produtos quanto a adequação dos processos empresariais (GUMMESSON, 1994). Entre os processos internos destacam-se a definição do mix de *marketing*, a segmentação e posicionamento, a capacidade dos serviços e precificação.

Waterschoot e Foscht (2010) definem mix de *marketing* como o conjunto de elementos controláveis da demanda que podem ser combinados em um programa de *marketing* usado por uma empresa para alcançar um determinado tipo de resposta do mercado. A classificação mais comum do mix de *marketing* foi proposta por McCarthy (1960), chamada de 4Ps (produto, praça, preço e promoção), é utilizada principalmente por empresas que produzem bens físicos (ANITSAL; GIRARD; ANITSAL, 2012). No *marketing* de serviços mais três variáveis representadas pelos Ps de pessoas, evidência física (*physical evidences*) e processos também foram acrescentados como forma de ressaltar a particularidade do setor de serviços (WATERSCHOOT; FOSCHT, 2010; ANITSAL; GIRARD; ANITSAL, 2012).

Para Dibb e Smikin (2010), estratégias de segmentação de mercado buscam organizar os “significados” do consumo, bens e serviços para lidar com a complexidade e diversidade das necessidades dos clientes, e desenvolver ações de *marketing*. A segmentação de mercado revela oportunidades e ameaças que os nichos oferecem às empresas. Kotler e Bloom (1988) sugerem que após a seleção dos mercados alvo as empresas devem avaliar seu posicionamento em cada um, analisar a atuação dos concorrentes em relação às possibilidades de posicionamento, e só então desenvolver o mix de *marketing* para os segmentos.

A capacidade de oferta e atendimento em serviços para os mercados alvos estão relacionados com o gerenciamento da demanda (RUST; ZAHORIK; KEININGAM, 1996; ZEITHAML; BITNER, 2001). De acordo com Zeithaml e Bitner (2001), as restrições à capacidade de oferta de serviços são: (1) tempo de processamento/ transferência, (2) trabalhos, processos e cadeia de valor interna, (3) equipamento, tecnologia de apoio e, (4) instalações, infraestrutura. As empresas devem gerir seus recursos de modo a maximizar os efeitos positivos das restrições e minimizar os negativos, para entregar o serviço de acordo com as expectativas dos clientes. Segundo Chen, Tsou e Huang (2009), o processo de precificação também é um fator diferencial como margem para a empresa repassar vantagem de preço ao mercado auferindo *market share* e desempenho.

Para manter e melhorar o desempenho de suas operações, as empresas de serviços podem utilizar diferentes recursos estratégicos, como o método de gestão de plataformas detalhado a seguir.

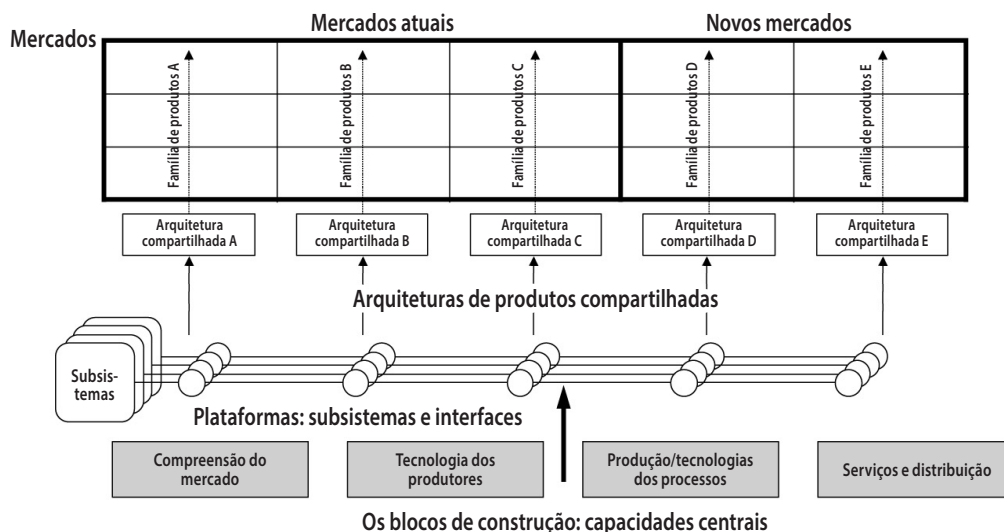
## 2.4. Gestão de Plataformas

Os estudos sobre o tema gestão de plataformas se concentram em empresas de produtos físicos, assim, torna-se interessante analisar suas aplicações no contexto de serviços.

De acordo com Meyer (1999), o crescimento sustentável de longo prazo das empresas é baseado em um portfólio desenvolvido em tecnologias centrais em lugar de produtos únicos. Assim, o conjunto de produtos que utiliza uma mesma tecnologia e possui aplicações correlacionadas no mercado formam uma família de produtos (JIAO; SIMPSON; SIDDIQUE, 2007). Contudo, famílias de produtos são planejadas para que derivativos possam ser criados a partir de uma tecnologia central chamada de plataforma de produtos.

Meyer e Utterback (1993) relatam que o sucesso da gestão de família de produtos em plataformas depende das capacidades centrais (*core capabilities*) da empresa, formadas pelas habilidades técnicas, capacidades operacionais, conhecimento de mercado. Conforme Figura 1, as capacidades centrais citadas são: compreensão do mercado, tecnologias dos produtos, tecnologia dos processos e serviços e distribuição. Para Meyer e Utterback (1993) as capacidades centrais são ativos de conhecimentos pertencentes ao capital intelectual da empresa, tangíveis nos produtos e serviços.

Figura 1 – O *framework* da plataforma – Integrando mercado, plataforma e capacidades centrais.



Fonte: Adaptado de Meyer e Detore (2001).

Competências podem ser vistas como as capacidades centrais de estruturação e utilização dos recursos para fins produtivos que, potencialmente, proporciona uma vantagem competitiva, e, podem ser tratadas em nível funcional ou da empresa, e ser geridas ao longo da rotina organizacional (CHAI *et al.*, 2012). Outra perspectiva, com um enfoque maior nos recursos humanos, é abordar a competência como formada por três dimensões básicas: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), ou seja, neste sentido competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito (DURAND, 1998).

A gestão de plataformas pode ser vista como um processo integrado entre mercado (segmentação, posicionamento, análises), plataformas de produtos e as capacidades centrais, (Figura 1) (MEYER; LEHNERD, 1997; MEYER; DETORE, 2001).

Estudos sugerem que a gestão estratégica de plataformas deve iniciar pela análise e posicionamento de mercado, identificação das plataformas, e análise das capacidades centrais, (MEYER, 1997; MEYER; LEHNERD, 1997; MEYER; DETORE, 2001). Esta é uma sequência baseada no paradigma da Organização Industrial (*outside-in*) (WIT; MEYER, 2010). É possível adaptar a teoria de gestão de plataformas ao contexto de plataformas em serviços, conforme será aprofundado no próximo tópico.

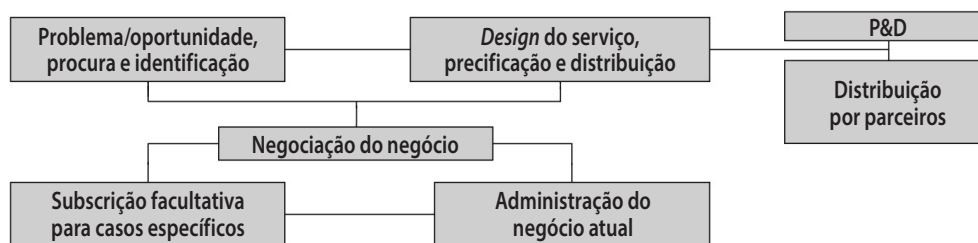
## 2.5. Gestão de Plataformas em Serviços

Meyer e Mugge (2001) relataram que a plataforma de produto pode ser aplicada e reconhecida tanto em produtos montados, quanto em materiais, softwares e em serviços.

Assim, a estratégia e os conceitos da gestão de plataforma de bens físicos são também adaptados para o setor de serviços em que aspectos intangíveis são utilizados para a definição da arquitetura base e as competências centrais da empresa e não apenas sua tecnologia “*hard*” (MEYER; DETORE, 2001). Meyer e Detore (2001) relataram que as plataformas de serviços são consideradas a partir do fluxo de conhecimento e informação (tanto em forma tangível ou intangível) entre o prestador do serviço e o usuário. Nesse fluxo, o prestador de serviços agrega valor por meio de pessoas, processos e tecnologias, e os resultados estão na forma de informações e atividades que são altamente personalizadas para o usuário.

Em um caso apresentado por Meyer e Detore (2001) a plataforma do serviço foi definida por meio de uma “estrutura de blocos”- método sugerido por Meyer e Lehnerd (1997) -, e composta por subsistemas formados por atividades e informações centrais da empresa (Figura 2). Em seu estudo, Meyer e Detore (2001) concluíram que plataformas são compostas de subsistemas e interfaces entre os subsistemas, os quais em serviços são processos distintos que normalmente têm tanto uma componente humana quanto tecnológica.

Figura 2 – Arquitetura da plataforma de uma empresa de resseguros.



Fonte: Adaptado de Meyer e Detore (2001).

Lin, Tanyavutti e Jindrapacha (2007) e Lin e Daim (2009) apresentaram trabalhos em que analisaram estratégias de plataforma de empresa de serviço pela internet por meio da aplicação do modelo de Meyer (Figura 1). Para Lin, Tanyavutti e Jindrapacha (2007) este modelo funciona não apenas para as empresas de desenvolvimento de software, mas é também um bom modelo para empresas de serviços de *e-commerce*.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1. Caracterização da pesquisa

Esta é uma pesquisa qualitativa e a abordagem adotada baseou-se no estudo de caso exploratório (ex. EISENHARDT, 1989) por permitir que questões sobre o quê, porquê e como sejam respondidas, o que contribui para relativa compreensão da natureza e complexidade de fenômenos sociais (ex. VOSS, TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2006).

### 3.2. Caracterização do objeto de estudo e fonte de dados

O objeto de estudo deste artigo é a gestão de plataforma de serviços adotada por uma PME que presta serviços de *design* de ambientes físicos. Esse tipo de serviço é mais amplo que a decoração de interiores ou paisagismo, pois além da estética, considera questões associadas ao “*design* universal”, ergonomia, iluminação, acústica, conforto térmico e “geral”, armazenamento, saúde, segurança e eficiência produtiva (FILHO, 2006).

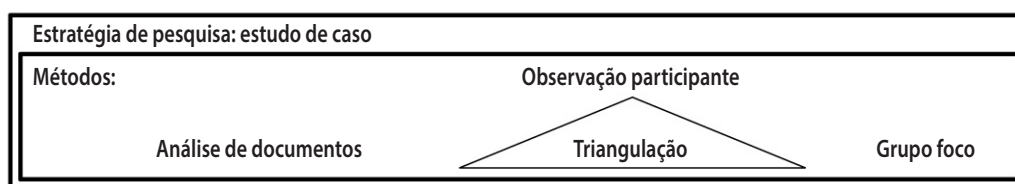
A empresa, nomeada de EDA, foi constituída em 2006 quando ingressou no processo de pré-incubação oferecido pela Escola de Design da Universidade Estadual de Minas Gerais (UEMG) (VIANA, 2011). Seus principais segmentos clientes são o varejo em geral, hotelaria e indústria. Entre 2007 a 2010 ela participou do processo de incubação na mesma instituição até sua graduação. Em 2010, pouco antes de sua “graduação da incubadora”, a empresa obteve um aporte de capital do programa de subvenção econômica da FINEP Prime, Primeira Empresa Inovadora. Naquele momento, as gestoras da EDA decidiram melhorar seu sistema de gestão organizacional por meio da implantação da gestão de plataformas.

### 3.3. Procedimento de coleta e análise dos dados

Algumas fontes de informações utilizadas em um estudo de caso são: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2006). A pesquisa possuiu três momentos de coleta e análise dos dados. No primeiro, realizou-se uma observação participante. Dois pesquisadores acompanharam a implantação da gestão de plataforma, sendo que um esteve presente na empresa quatro horas por dia, e o segundo duas horas por semana. Eles auxiliaram as gestoras da EDA provendo referencial teórico e sugerindo atividades, no entanto, as decisões e ações diárias de implantação foram realizadas pelos membros da EDA. Os pesquisadores registraram fatos considerados relevantes em bloco de notas. No segundo, realizou-se um estudo dos seguintes documentos internos elaborados pelos membros da EDA: planilhas e padrões de gestão, relatórios e atas de reuniões. Por fim, realizou-se uma entrevista semiestruturada em um grupo focal com as sócias da empresa, com o objetivo de identificar os resultados alcançados em consenso. No início da entrevista foram apresentadas: as etapas de implantação construídas pelos pesquisadores ao longo da observação participante, as planilhas e figuras de trabalhos obtidos pelos estudos dos documentos internos. A equipe da EDA validou a sequência de implantação e foram questionadas sobre os resultados obtidos em cada etapa.

Finalmente, realizou-se uma triangulação dos dados conforme sugerido por Vergara (2005), avaliados à luz da VBR e do *marketing* de serviços (MS) (Figura 3).

Figura 3 – Abordagem metodológica.



Fonte: Autoria própria (2013).

## 4. RESULTADOS E ANÁLISES

A EDA utilizou as seguintes etapas para implantação da gestão de plataformas: (1) identificação de oportunidades de melhorias na operação com foco no cliente; (2) mapeamento das capacidades centrais; (3) definição dos serviços prestados pela empresa; (4) definição de um espectro de “complexidade” e preço dos serviços; (5) delineamento da(s) plataforma(s) de serviços; (6) segmentação do mercado; (7) posicionamento no mercado atual; (8) planejamento de um posicionamento futuro.

Uma forma usual de se iniciar a gestão de plataformas é pelo posicionamento de mercado, seguida pela identificação das plataformas, e análise das capacidades (MEYER; LEHNERD, 1997), a qual é uma sequência baseada no paradigma estratégico *outside-in*. No entanto, a equipe da EDA preferiu utilizar uma ordem inversa: primeiro analisar as capacidades centrais, as plataformas, e posteriormente determinar o posicionamento atual e almejado no mercado. Uma integrante da equipe relatou “Compreender nossas qualidades e defeitos primeiro permitirá definirmos uma estratégia em função de nossa realidade atual, ainda, não temos uma rotina de gestão organizada, e esta deveria ser organizada primeiro para nos posicionar” (anotações durante observação participante).

Esta é uma perspectiva estratégica da VBR. No caso, tanto as capacidades centrais quanto as plataformas do serviço são tratadas como recursos intangíveis. A sequência de implantação do sistema de gestão de plataformas está descrita a seguir nos tópicos 4.1 ao 4.8.

### 4.1. Identificação de oportunidades de melhorias na operação com foco no cliente

Levantaram-se dados relatados por clientes e problemas percebidos nas operações da empresa, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria nas operações com foco no cliente para posterior utilização da gestão de plataformas. Estes problemas foram suscitados em uma reunião, em que a priorização dos mesmos baseou-se no consenso da equipe. De acordo com a proposição de Rust, Zahorik e Keiningam (1996) essa estratégia poderia expandir a receita da empresa e fidelizar o cliente, possibilitando um relacionamento mais próximo entre as partes.

Problemas levantados sob a perspectiva dos clientes foram: não conseguiam diferenciar as opções de serviços da EDA; estavam insatisfeitos com o atraso da entrega dos serviços; estavam insatisfeitos ao receber o serviço por não atender a expectativa; não entendiam a diferenciação de preços proposta pela empresa.

Os problemas levantados sob a perspectiva do prestador do serviço foram: necessidade de ampliar sua atuação no mercado; melhorar a comunicação com o cliente; atender mais mercados com a mesma tecnologia; melhorar a capacidade interna para garantir a entrega do serviço com qualidade (entregar o projeto com as especificações dentro do prazo proposto) e otimizar tempo de trabalho; melhorar a precificação de serviços para melhor adequação às necessidades do mercado; melhorar e treinar os recursos pessoais internos nas atividades críticas em conhecimento e habilidade de cada profissional; melhor planejar o futuro.



As capacidades centrais foram identificadas para que a equipe pudesse conhecer suas competências e deficiências, necessárias para solucionar alguns dos problemas listados por meio da gestão de plataformas. Existiam problemas entre a “harmonia” de estratégias em serviços, pessoal e sistemas de serviços, o que, para Albretch (1992), poderia resultar em dificuldades operacionais e conseqüentemente, diminuir a vantagem competitiva da empresa.

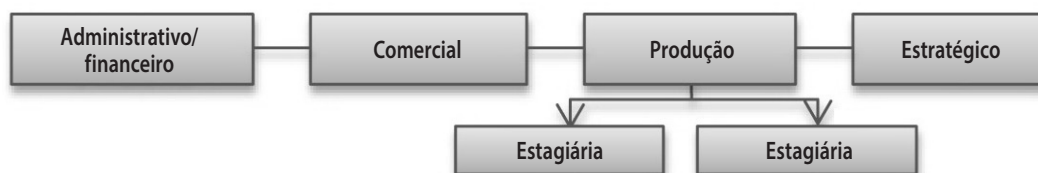
## 4.2. Mapeamento das capacidades centrais

A empresa era composta por quatro sócias formadas em *design* de ambientes, e duas estagiárias da mesma área. A infraestrutura interna era composta basicamente por computadores com softwares de projetos de *design* instalados, como Autocade® e Sketchup®. Esta infraestrutura não diferenciava a empresa no mercado permitindo uma vantagem competitiva, pois não era rara nem difícil de imitar.

As forças centrais da empresa estariam nas competências pessoais das sócias e na rede de relacionamento que as mesmas possuíam e desenvolviam, ou seja, nos ativos intangíveis, relacionados, sobretudo, aos aspectos organizacionais do modelo VRIO de Barney e Clarck (2007).

Definiu-se o cargo funcional de cada membro em função das capacidades mais evidentes. Por exemplo, a pessoa que possuía mais conhecimento e habilidade financeira foi alocada nesta área; a que tinha facilidade em projeto foi responsabilizada pelo operacional; aquela que lidava mais facilmente com o cliente ficou responsável pelo comercial. Deste modo definiu-se o organograma inicial da empresa (Figura 4). Por ser uma empresa nascente, não possuía estrutura organizacional primária definida.

Figura 4 – Organograma funcional inicial da empresa.



Fonte: Viana (2011).

Para cada área definida estabeleceu-se quais conhecimentos, habilidades e atitudes eram necessárias para cada cargo. O status de cada sócia e estagiária nestes itens foi mapeado por meio de um mapa de competência objetivo (Figura 5).

Figura 5 – Exemplo do mapa de competências construído.

CARGO	NOME	Conhecimentos															Habilidades							Atitudes						
		Idioma Inglês	Office	Autocad	Sketchup (3D)	Planej. e Gestão de Projetos	Normas acessibilidade	Normas de segur. e meio ambiente	Paisagismo	Ergonomia	História e Teoria do Design	Metodologia do Design de Amb.	Marketing	Gestão Estratégica	Financeiro / Econômico	Gestão do Desenvol. Serviços	Gestão de pessoas	Raciocínio Lógico	Criatividade	Organização	Negociação	Capacidade de Análise	Análise de problemas (demandas)	Percepção visual	Autocontrole emocional	Trabalhar em equipe	Liderança	Comunicação eficaz	Comprometimento	Motivação
Diretora Comercial	Ful																													
Diretora de Produção	Bel																													
Estagiária de Produção	Fu																													
Estagiária de Produção	Cic																													
Diretora Administrativa	Ruf																													
Diretora Estratégica	Tric																													

Fonte: Adaptado de Viana (2011).

No mapa, cada item recebeu uma classificação de básico, intermediário, avançado, e apto a treinar, representado pelas células com hachuras na Figura 5. Já a obtenção do status da pessoa no cargo foi representada pela célula preenchida em preto. As células com hachuras restantes significam que existiria um *gap* de capacidade para o item. Já os itens preenchidos em preto poderiam significar uma vantagem competitiva, desde que a empresa fosse organizada para a utilização estratégica desse recurso. Este quadro foi preenchido pelo consenso da equipe, baseado na experiência e contatos com outras empresas de *design*.

Após o levantamento das capacidades internas e externas da empresa, as seguintes foram destacadas como prováveis responsáveis por vantagens competitivas: união e alinhamento de objetivos das sócias, conhecimentos técnicos de projetos de *design*, habilidade de relacionamento interfuncional com clientes atuais e potenciais, e rede de contatos com indivíduos e instituições locais.

### 4.3. Definição dos serviços prestados pela empresa

Foram determinadas as operações e serviços entregues pela empresa aos seus clientes. Segundo uma das sócias: “Esse *brainstorm* foi um grande resultado para a empresa, uma vez que ela não tinha o conhecimento de seus produtos e de como eles poderiam ser oferecidos” (obtido por meio do grupo focal).

*Brainstorm* foi entendido como uma reunião realizada para definição das operações e serviços prestados. A Figura 6 representa estas operações em formato de matriz.

Figura 6 – Matriz serviços prestados X operações – estabelecimento da plataforma de serviços.

Serviços prestados		Operações															
		Layout	Desenho de móveis	Representação bi e tridimensional			Setorização de pontos luminotécnicos, hidráulicos e elétricos	Planta de piso		Especificações de acabamentos	Memorial descritivo	Planta de plantação	Orçamento	Acompanhamento de execução	Consultorias e pareceres profissionais	Palestras e clínicas tecnológicas	Pesquisas
				Vistas (elevações)	Perspectivas	Cortes		Paginação de piso	Detalhamento de piso								
Serviços	Layout																
	Desenho de móveis	Complexo															
		Intermediário															
		Simples															
	Representação bi e tridimensional																
	Planta de piso	Complexo															
		Simples															
		Complexo															
	Especificações de acabamentos	Complexo															
		Intermediário															
Simples																	
Consultorias e pareceres profissionais	Complexo																
	Intermediário																
	Simples																
Palestras e clínicas tecnológicas																	
Pacote de soluções	Adequação de ambientes de preparo de alimento	Complexo															
		Intermediário															
		Simples															
	Adequação de ambientes de empresas de hospedagem	Complexo															
		Intermediário															
		Simples															
	Adequação dos ambientes à certificações (Lead AP)	Complexo															
		Intermediário															
		Simples															
	Acessibilidade para bares e restaurantes	Complexo															
		Intermediário															
		Simples															
	Projeto para ponto de venda e ambientes de serviço	Complexo															
		Intermediário															
		Simples															
	Merchandising visual	Complexo															
		Intermediário															
		Simples															
	Ambientes de hospedagem	Complexo															
		Intermediário															
Simples																	
Estoque	Complexo																
	Intermediário																
	Simples																
Paisagismo	Complexo																
	Intermediário																
	Simples																
Fachada	Complexo																
	Intermediário																
	Simples																
Stand																	
Projeto de design de ambientes com ênfase na garantia da eficiência produtiva	Complexo																
	Intermediário																
	Simples																
Soma de serviços		Básico	9	1	12	10	2	1	1	12	1	1	0	0	5	1	0
44		Total	30	14	33	30	5	8	7	10	38	9	3	0	10	1	3
		% de utilização	68%	32%	75%	68%	11%	18%	16%	23%	86%	20%	7%	0%	23%	2%	7%

Fonte: Adaptado de Viana (2011).

Cada operação poderia ser oferecida como um serviço pontual, ou dentro de um pacote maior chamado de solução para o cliente. Segundo uma das sócias:

É importante salientar que o foco da organização não é oferecer os serviços separadamente, uma vez que as demandas de prestação de serviço são formatadas pela integração e customização de várias atividades e o desenvolvimento das ações isoladas são demandas menos frequentes. Contudo, identifica-se a importância de listá-los no levantamento geral de produtos da empresa, uma vez que há a possibilidade de serem contratados (obtido por meio do grupo focal).

#### 4.4. Definição de um espectro de “complexidade” e preço dos serviços

Meyer e Lehnerd (1997) sugerem que os produtos que pertencem a plataformas devem ser classificados em um espectro de performance/preço. Quanto maior a performance melhor seria o preço e vice-versa. Esta identificação ajudaria a posicionar os produtos no mercado.

A EDA estabeleceu níveis de complexidade para os projetos realizados, que seria similar à performance proposta por Meyer e Lehnerd (1997). Os níveis escolhidos foram: complexo, intermediário e simples. Esta classificação foi estabelecida seguindo alguns critérios, como: horas trabalhadas no projeto; dificuldade de execução; tamanho do ambiente projetado; número de objetos a serem projetados; e nível de detalhamento do projeto.

Os preços dos serviços foram estabelecidos em função desta complexidade por dois critérios principais: (1) homem/hora trabalhado no projeto e, (2) margem de lucro/meta e valor que o cliente estaria disposto a pagar. Para validar as precificações, clientes atuais e anteriores foram pesquisados por meio de visitas e ligações telefônicas. A dificuldade de precificação dos serviços de uma empresa foi relatada por teóricos como Lovelock e Wright (2004) e Rust, Zahorik e Keiningam (1996). Chen, Tsou e Huang (2009) ressaltou a relevância da precificação das empresas para entregar serviços com um custo eficiente, mais valor para os clientes e melhorar métodos de entrega de serviços para aumentar a lucratividade e diminuir custos. Segundo as sócias, o resultado dessas estratégias funcionais foram as seguintes: “Os clientes compreenderam melhor porque um serviço é diferente de outro e porque os preços são diferentes, em sua grande maioria concordaram com os valores, mas alguns acharam os valores dos serviços complexos muito caros” (obtido por meio do grupo focal).

Pode-se concluir que o formato de “prateleiras de serviços” permitiu melhorias no *marketing* e na comunicação dos produtos, fator de sucesso importante em uma empresa de serviços (BATE-SON; HOFFMAN, 2001).

#### 4.5. Delineamento da(s) plataforma(s) de serviços

Para estabelecer a plataforma de serviço utilizaram-se as operações humanas mais usuais da empresa. Meyer e Detore (2001) relataram que plataformas em serviços são processos distintos que possuem componentes humanos e tecnológicos. A EDA possuía apenas a componente intangível de atividades humanas, pois a tecnologia “dura”, material de escritório, computadores e softwares utilizados não constituía o produto em si, e sim eram meios para obtenção do mesmo. Ainda, o posicionamento geográfico também não era um fator determinante, como sugerido por Meyer e Detore (2001). A EDA possuía clientes em diferentes bairros da grande Belo Horizonte e em cidades do interior de Minas Gerais.

A equipe construiu uma matriz entre os serviços prestados pela EDA *versus* operações realizadas pela empresa, conforme representado na Figura 7. Por meio desta matriz foi possível identificar 19 produtos, sendo 44 variações (complexo, intermediário e simples).

Figura 7 – Matriz serviços prestados X operações bases.

		1 x 1				2 x 2				3 x 3				4 x 4		
		Layout	Vistas	Perspectivas	Esp. acabamentos	Layout e vistas	Layout e perspectivas	Layout e esp. acabamentos	Vistas e perspectivas	Vistas e esp. acabamentos	Perspectivas e esp. acabamentos	Layout, vistas e perspectivas	Layout, vistas e esp. acabamentos	Layout, perspectivas e esp. acabamentos	Vistas, perspectivas e esp. acabamentos	Layout, vistas, perspectivas e esp. acabamentos
Serviços	Layout															
	Desenho de móveis	Complexo														
		Intermediário														
		Simple														
	Representação bi e tridimensional															
	Planta de piso	Complexo														
		Simple														
	Especificações de acabamentos	Complexo														
		Intermediário														
		Simple														
Consultorias e pareceres profissionais	Complexo															
	Intermediário															
	Simple															
Palestras e clínicas tecnológicas																
Pacote de soluções	Adequação de ambientes de preparo de alimento	Complexo														
		Intermediário														
		Simple														
	Adequação de ambientes de empresas de hospedagem	Complexo														
		Intermediário														
		Simple														
	Adequação dos ambientes à certificações (Lead AP)	Complexo														
		Intermediário														
	Acessibilidade para bares e restaurantes	Complexo														
		Intermediário														
		Simple														
	Projeto para ponto de venda e ambientes de serviço	Complexo														
		Intermediário														
		Simple														
	Merchandising visual	Intermediário														
		Simple														
	Ambientes de hospedagem	Complexo														
		Intermediário														
		Simple														
	Estoque	Complexo														
Intermediário																
Paisagismo	Complexo															
	Intermediário															
	Simple															
Fachada	Complexo															
	Simple															
Stand																
Projeto de <i>design</i> de ambientes com ênfase na garantia da eficiência produtiva	Complexo															
	Intermediário															
	Simple															
		30	33	30	38	27	25	29	28	31	28	24	27	25	27	2
		68%	75%	68%	86%	61%	57%	66%	64%	70%	64%	55%	61%	57%	61%	55%

Fonte: Adaptado de Viana (2011).

Além disso, foi somado o número de vezes que cada operação é realizada em cada produto, apresentado na aba inferior da Figura 7. A soma se deu, primeiramente, por nível de complexidade e posteriormente, pelo total global.

Quatro operações são realizadas na maioria dos serviços oferecidos, que são: layout (68% dos serviços); vistas ou elevações (75% dos serviços); perspectivas, (68% dos serviços) e, por fim, as especificações de acabamentos (86% dos serviços). Essa avaliação indicou que a empresa provavelmente possui uma ou no máximo quatro plataformas de serviços.

Para analisar as características da plataforma da empresa, desenvolveu-se uma matriz entre os serviços e as quatro operações mais frequentes. Nessa nova matriz, os quatro serviços foram cruzados, avaliando quantas vezes eles ocorrem separadamente, agrupados 2 a 2, depois 3 a 3 e, por fim, os 4 serviços conjuntamente, conforme representado na Figura 7. Na aba inferior da matriz, somou-se a quantidade de vezes da ocorrência, além da porcentagem que o valor representa nas 44 variações de produtos da empresa.

Finalmente, identificou-se que em 55% dos serviços prestados as quatro operações bases são realizadas. Deste modo, a equipe entendeu que a empresa possuía uma única plataforma, formada pelas quatro operações bases. Segundo as sócias: “Com essas informações, foi possível comprovar que o layout, vistas (elevações), perspectivas e especificações de acabamentos compõem a plataforma da empresa” (obtido por meio do grupo de foco).

A plataforma de serviços norteou novas estratégias em serviços e influenciou o mix de *marketing* da empresa. Uma ação tomada depois da identificação da plataforma foi alocar e treinar estagiárias nas operações bases da empresa. As sócias relataram que esta ação foi uma importante inovação organizacional, pois permitiu (obtido por meio do grupo focal):

- a) Redução do tempo de execução dos projetos, uma vez que a força de trabalho focou nas atividades bases, ou de outra forma, nos “gargalos operacionais”. Com isso, o número de projetos entregues com atraso aos clientes reduziu praticamente a zero, possibilitando gerar valor para o cliente, como sugerido por Zeithaml e Bitner (2003): “Através dessa definição, ações puderam ser planejadas para minimizar o tempo de execução de um projeto, já que através da plataforma foi determinado em quais serviços esses esforços devem ser focados” (sócia durante grupo focal).
- b) Menores prazos de entrega foram propostos e realizados, o que contribuiu nas negociações e fechamento de contratos.
- c) Foi possível diminuir o tempo das atividades operacionais das sócias, pois atividades rotineiras foram delegadas, permitindo uma atuação focando a estratégia e o *marketing* da empresa.
- d) A partir dos produtos definidos e do esclarecimento das operações, foi possível melhorar a forma de comunicação com o cliente em relação à natureza do serviço e justificar dos preços estabelecidos, o que também facilitou no fechamento de contratos.

## 4.6. Segmentação do mercado

Para “objetivar” o mercado a equipe realizou uma segmentação de ramo ou indústria, proposta por Kotler e Blomm (1988) como uma estratégia de enfatizar os esforços da empresa para seu público alvo. A base inferior da Figura 8 representa os dados levantados.

Figura 8 – Nichos de mercado e posicionamento.

Performance	Alta	Até 15.000	0	0	0		0	0						
		Até 6.000	0	0	0		0							
	Média	Até 5.000							0		0			
		Até 3.000												0
	Baixa	Até 2.000												
		Até 1.000												
Segmento			Hotéis Urbanos	Apert Hotel	Resort/ Spa	Pousadas Cidades Históricas	Pousadas de Praia	Pousadas de Natureza	Produção	Show Room	Loja	Estoque	Cozinha	Estoque

Fonte: Adaptado de Viana (2011).

## 4.7. Posicionamento no mercado atual

Conforme sugerido por Meyer e Lehnerd (1997), os nichos de mercado foram estabelecidos avaliando a relação entre segmentos de mercado e o espectro de performance/preço estabelecidos para os serviços. A lateral esquerda da Figura 8 representa este espectro. Por meio da matriz de mercado foi possível identificar: em que mercado a plataforma de produtos atuava (nichos em cinza); em que mercado a empresa não atuava (células em branco); e em que nichos a empresa pretendia atuar no futuro (células em preto).

## 4.8. Planejamento de um posicionamento futuro

A definição dos mercados-alvo futuros baseou-se em pesquisas sobre dados secundários. Por exemplo, o crescimento do número de hotéis urbanos no Brasil em função dos eventos da Copa do Mundo de Futebol e Olimpíadas. Outro fator de escolha foi à facilidade de entrar no mercado por meio de serviços derivados da plataforma. Assim, levantaram-se ideias de desenvolvimento de novos serviços, como levantado no grupo focal: “esta análise permitiu identificar oportunidades que antes não eram pensadas, e isto com pouco esforço operacional”.

No entanto, não foi realizado uma análise concorrencial das forças no mercado e da implementação comercial como sugerem Porter (1992) e Kotler e Bloom (1988). Segundo as sócias, o objetivo principal foi uma organização interna da empresa com olhar no mercado, sendo a análise da concorrência um próximo passo.

Em geral, o conteúdo obtido pelo estudo da plataforma de serviços permitiu melhorar o processo de elaboração de estratégias e a geração de novos conteúdos estratégicos sucessivamente. Alguns relatos das sócias foram:

A empresa pode buscar profissionais especializados em um desses serviços que compõe a plataforma ou mesmo definir os passos para a execução de cada um deles, com o objetivo de diminuir as atividades operacionais das sócias (obtido por meio do grupo focal). Após a definição da plataforma atual da empresa, percebeu-se que não é necessário o foco em construção de novas plataformas, uma vez que todo projeto de *design* de ambientes se baseia nos mesmos fundamentos. Porém, caso a empresa venha a desenvolver novos serviços, será necessária a pesquisa e aquisição de novos conhecimentos (obtido por meio do grupo focal).

## 5. CONCLUSÕES E ANÁLISE GERAL

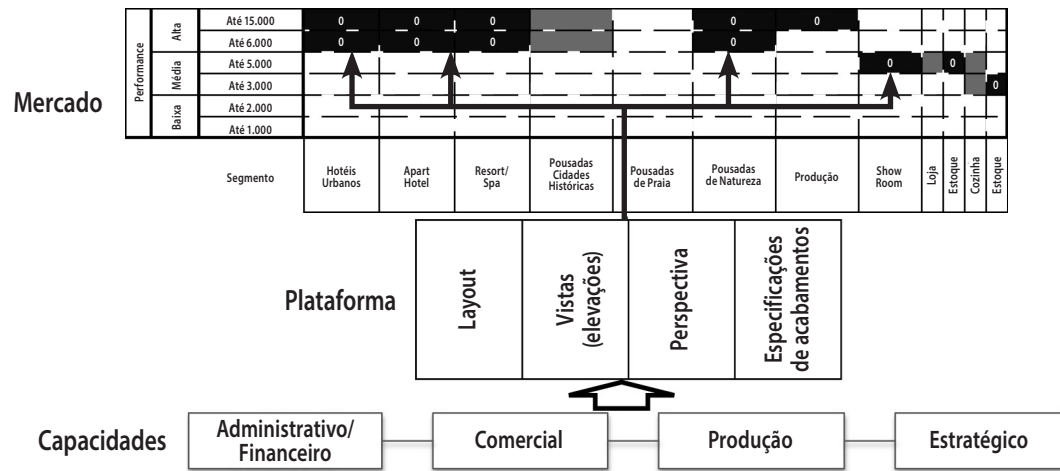
Sob a perspectiva estratégica da Visão Baseada em Recursos (VBR) e do *Marketing* de Serviços (MS), que enfoca a satisfação dos clientes, investigou-se a utilização da gestão de plataforma como recurso estratégico em uma pequena empresa de serviços de *design* de ambientes físicos, recém “graduada” de uma incubadora, com pouca gestão organizacional implantada. A gestão de plataforma mostrou ser aplicável neste contexto auxiliando a empresa nas tomadas de decisões sobre as operações e posicionamentos dos serviços, sendo eficaz na obtenção de resultados práticos.

Foi possível identificar as etapas de implantação desta gestão: (1) identificação de oportunidades de melhorias na operação com foco no cliente; (2) mapeamento das capacidades centrais; (3) definição dos serviços prestados pela empresa; (4) definição de um espectro de “complexidade” e preço dos serviços; (5) delineamento da(s) plataformas(s) de serviços; (6) segmentação do mercado; (7) posicionamento no mercado atual; (8) planejamento de um posicionamento futuro. Esta sequência seguiu uma perspectiva da VBR de primeiro analisar os recursos internos e posteriormente o ambiente externo - visão *inside-out*. Este caminho foi diferente da corrente usual que se baseia no paradigma estratégico *outside-in* para gestão de plataformas (ex. MEYER; DETORE, 2001; LIN; DAIM, 2009).

A Figura 9 representa o *framework* utilizado que segue a mesma “estrutura” proposta por Meyer e Lehnerd (1997) e Meyer e Detore (2001), e utilizada por Lin, Tanyavutti e Jindrapacha (2007).



Figura 9 – Framework da gestão estratégica de plataforma utilizada pela EDA.



Fonte: Autoria própria (2014).

A parte inferior da Figura 9 representa as capacidades centrais responsáveis pela geração da plataforma de serviço da empresa (parte central da Figura 9). Esta plataforma foi composta por quatro operações bases, as quais permitiam o atendimento do mercado atual e o desenvolvimento de serviços para diferentes nichos de mercado (superior da figura 9).

O processo de estabelecimento das capacidades centrais da empresa se baseou nos recursos intangíveis: competências humanas (foi o foco); união e alinhamento dos objetivos das sócias e rede de contatos com indivíduos e instituições. Outro resultado foi o uso de diagramas de matrizes auxiliares na identificação da plataforma, o que permitiu uma abstração da realidade, e uma melhor comunicação entre os envolvidos para tomadas de decisões em consenso.

Além disso, destacam-se os seguintes benefícios práticos obtidos: otimização de processos e recursos; melhoria da comunicação e satisfação do cliente; e facilidade de segmentação e posicionamento no mercado. Pesquisas futuras poderiam ser realizadas em grupos maiores de empresas de serviço, de modo que os fatores estratégicos relacionados à gestão de plataforma pudessem ser estudados, em especial suas relações com o desempenho.

## REFERÊNCIAS

- ALBRETCH, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANITSAL, I.; GIRARD, I; ANITSAL, M. M. An Application of Services Marketing Mix Framework: How do Retailers Communicate Information on their Sales Receipts? **Business Studies Journal**, Candler, v. 4, n. 2, p. 77-89, 2012.
- BARNEY J. B; CLARCK, D. N. **Resources-Based Theory: Creating and sustaining competitive advantage**. UK: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K.D.; **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. *In*: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of strategy and management**. London-New York: Sage, 2002. p. 31-51.
- CHAI, K. H.; WANG, Q.; SONG, M.; HALMAN, J. I. M.; BROMBACHER, A. C. Understanding Competencies in Platform-Based Product Development: Antecedents and Outcomes. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 3, p. 452-472, 2012.
- CHEN, J.; TSOU, H. T.; HUANG, A. Y Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. **Journal of Service Research**, v. 12, n. 36, p. 36-55, 2009.
- DIBB, S.; SMIKIN, L. Target Segment Strategy. *In*: BAKER, M.; SAREN, M. (Eds.). **Marketing theory: a student text**. Sage Publications: London, 2010. p. 237- 260.
- DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- GUMMESSON, E. Service management: an evaluation and the future. **International Journal of Service Industry Management**. UK, v. 5, n. 1, p. 77-96, 1994.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, New York, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.
- FILHO, J. G. **Design do Objeto - Bases Conceituais, Design do Produto/ Design Gráfico/ Design de Moda/ Design de Ambientes/ Design Conceitual**. São Paulo: Escrituras, 2006. 160p.
- HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A.; WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: swings of pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.
- JIAO, J. (ROGER); SIMPSON, T.; SIDDIQUE, Z. Product family design and platform-based product development: a state-of-the-art review. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 18, n. 1, p. 5-29, 2007.
- KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

- LIN, L. H.; TANYAVUTTI, A.; JINDRAPACHA, S. **Analyzing eBay platform strategies: An application of Meyer's product platform strategy model.** Portland: Picmet, 2007.
- LIN, L.; DAIM, T. U. Platform strategy framework for internet-based service development: case of eBay. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 11, n. 4, p. 334-354, 2009.
- LIU, C.; WANG, C. Formulating service business strategies with integrative services model from customer and provider perspectives. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 9/10, p. 1500-1527, 2010.
- LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 9-28, 2009.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- MELO FILHO, L. D. R; GONÇALVES, C. A; CHENG, L. C. Intervenção na gestão de inovação de produtos em PMES: casos empresas moveleiras. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, v. 9, n. 3, p. 111-130, 2014.
- MEYER, M. H.; DALAL, D. Managing platform architectures and manufacturing process for non-assemble products. **International Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 277-293, 2002.
- MEYER, M. H.; LEHNERD, A. P. **The Power of Product Platforms.** New York: The Free Press, 1997. 267p.
- MEYER, M. H.; MUGGE, P. C. Make Platform Innovation Drive Enterprise Growth. **Research – Technology Management**, v. 44, n. 1, p. 25-39, 2001.
- MEYER, M. H. Revitalize Your Product Lines Through Continuous Platform Renewal. **Research Technology Management**, v. 40, n. 2, p. 17-28, 1997.
- MEYER, M. H.; DETORE, A. Perspective: creating a platform-based approach for developing new services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 3, p. 188-204, 2001.
- MEYER, M. H.; UTTERBACK, J. M. The product family and the dynamics of core capability, **Sloan Management Review**, v. 34, n. 3, p. 29-47, 1993.
- MEYER, M. H. Revitalize your product lines through continuous platform renewal. **Research Technology Management**, v. 2, n. 40, p. 17-28, 1997.
- MEYER, M. H.; DALAL, D. Managing platform architectures and manufacturing processes for nonassembled products. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 4, p. 277-293, 2002.
- MIKKOLA, J. H. Capturing the Degree of Modularity Embedded in Product Architectures. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 128-146, 2006.

- NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317–329, 2010.
- PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p.23–37, 2004.
- RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J.; KEININGAM, T. L. **Service Marketing**. New York: HarperCollins College Publishers, 1996.
- SKÖLD, M.; KARLSSON, C. Product platform replacements: challenges to managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 6, p. 746–766, 2012.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- VIANA, S. S. M. **Aplicação do Método de Gestão de Plataformas em uma Empresa de Design de Ambientes**. 2011. Monografia (Especialização em Gestão de Design nas Micro e Pequenas Empresas), Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- WATERSCHOOT, W.; FOSCHT, T. The Marketing Mix: a helicopter view. *In*: BAKER, M.; SAREN, M. (Eds.). **Marketing theory: a student text**. Sage Publications: London, 2010. p. 185- 208.
- WERNERFELT, B. A. A resource-based view of the firm. **Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WIT, B.; MEYER, R. **Strategy Process, Content, Context: an international perspective**. 4. ed. UK: Centage Learning EMEA, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing Services: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- ZHANG, X.; HUANG, G. Q. Game-theoretic approach to simultaneous configuration of platform products and supply chains with one manufacturing firm and multiple cooperative suppliers. **International Journal of Production Economics**, v. 124, n. 1, p. 121–136, 2010.