UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

LUCILÉIA GALDINO MORENO

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE ESTÉTICA E EMAGRECIMENTO: ESTUDO DE UMA EMPRESA NO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA-PR

GUARAPUAVA
2022

LUCILÉIA GALDINO MORENO

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE ESTÉTICA E EMAGRECIMENTO: ESTUDO DE UMA EMPRESA NO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA-PR

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, na área de concentração Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

Orientadora: Profa. Dra. Zoraide da Fonseca Costa.

GUARAPUAVA

2022

Catalogação na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

M843g

Moreno, Luciléia Galdino
Gestão da inovação em serviços de estética e emagrecimento : estudo de uma empresa no Município de Guarapuava-PR / Luciléia Galdino Moreno. – – Guarapuava, 2022.
xiii, 120 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2022.

Orientadora: Zoraide da Fonseca Costa
Banca examinadora: João Francisco Morozini, Marcos Junio Ferreira de Jesus

Bibliografia

1. Gestão da inovação em serviços. 2. Inovação em serviços. 3. Setor de serviços. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658.4

TERMO DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a minha orientadora, Profa. Dra. Zoraide da Fonseca Costa, pela oportunidade e suporte para a realização desta dissertação.

Aos professores Dr. João Francisco Morozini e Dr. Marcos Junio Ferreira de Jesus, pela análise criteriosa e valiosas contribuições no exame de qualificação e na defesa desta dissertação.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNICENTRO pelas disciplinas ministradas e conhecimentos compartilhados.

Agradeço aos colegas de turma, pelas conversas e incentivos durante esta trajetória.

A todos os profissionais da empresa pesquisada, que disponibilizaram tempo e atenção para que esta pesquisa fosse possível.

Ao meu esposo e filha, pelo apoio, paciência e compreensão ao longo destes anos.

Muito obrigada!

MORENO, L. G. **Gestão da Inovação em Serviços de Estética e Emagrecimento: Estudo de uma empresa no município de Guarapuava-PR**. 2022. 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, Guarapuava, 2022.

RESUMO

O setor de serviços é o maior ramo da economia do Brasil e o maior gerador de empregos no país. Nesse setor, uma das atividades econômicas de maior crescimento nos últimos anos é a 9602502 da CNAE, que se refere a atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza. Nesse mercado em ampla expansão e progressivamente mais concorrido, e ainda, com clientes cada vez mais exigentes, é fundamental que os empreendedores desenvolvam seus serviços com excelência para gerar diferencial competitivo. Tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial a inovação tem sido reconhecida como de grande importância para melhorar a competitividade. Em consequência do avanço conceitual e do imperativo da inovação, tem ocorrido contínua adoção e difusão das práticas de gestão da inovação pelas empresas. Gestão da inovação compreende a estruturação e gestão de um conjunto de rotinas cujo objetivo é a inovação, ou seja, transformar ideias em produtos novos ou significativamente melhorados e comercializados pelas empresas. Essa conjuntura motivou o presente estudo, que possui como objetivo geral: analisar de que forma uma empresa de serviços de estética e emagrecimento tem articulado seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação. O estudo desenvolvido tem caráter descritivo e abordagem qualitativa, adotando o método do estudo de caso e utilizando para a coleta de dados a entrevista individual em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado junto aos gestores da empresa. Para compreensão dos discursos, os mesmos foram analisados e interpretados aplicando a técnica de análise de conteúdo a partir de três categorias de análises: a) dimensões da inovação em serviços; b) capacidades dinâmicas para gestão da inovação em serviços; c) recursos e capacidades operacionais para inovação em serviços. Os resultados apontaram que, as dimensões da inovação em serviços, individualmente ou combinadas, conduziram para funções de serviços novas para a empresa e resultaram em inovações do tipo incremental, nos padrões de inovação: inovação com suporte do fornecedor, inovação no interior dos serviços e inovação pelo cliente. Verificou-se que para criar e realizar inovações, a empresa pesquisada recorre a capacidades dinâmicas e a recursos e capacidades operacionais relacionados ao domínio da gestão funcional e que estão inseridos em suas próprias rotinas e processos. Destarte, na empresa pesquisada, a inovação em serviços assumiu várias formas e está vinculada a diferentes partes do processo de criação de valor dessa empresa. Como contribuição prática, este estudo possibilita novo conhecimento e melhor compreensão da gestão da inovação em serviços, podendo auxiliar os envolvidos na gestão da inovação em serviços em suas atividades.

Palavras-chave: Gestão da inovação em serviços. Inovação em serviços. Setor de serviços.

ABSTRACT

The service sector is the largest branch of Brazil's economy and the largest generator of jobs in the country. In this sector, one of the fastest growing economic activities in recent years is CNAE 9602502, which refers to aesthetic activities and other beauty care services. In this expanding and progressively more competitive market, and also with increasingly demanding customers, it is essential that entrepreneurs develop their services with excellence to generate a competitive edge. Both in academia and in business, innovation has been recognized as of great importance to improve competitiveness. As a result of conceptual advances and the imperative of innovation, there has been continuous adoption and diffusion of innovation management practices by companies. Innovation management comprises the structuring and management of a set of routines whose objective is innovation, that is, transforming ideas into new or significantly improved products and commercialized by companies. This situation motivated the present study, which has as its general objective: to analyze how a company of aesthetic and slimming services has articulated its internal context and its processes to manage innovation. The study developed has a descriptive character and a qualitative approach, adopting the case study method and using an in-depth individual interview for data collection based on a semi-structured script with the company's managers. To understand the speeches, they were analyzed and interpreted by applying the content analysis technique from three categories of analysis: a) dimensions of service innovation; b) dynamic capabilities for managing service innovation; c) operational resources and capabilities for service innovation. The results showed that the dimensions of service innovation, individually or in combination, led to new service functions for the company and resulted in incremental innovations, in innovation patterns: innovation with supplier support, innovation within services and customer innovation. It was found that to create and carry out innovations, the researched company uses dynamic capabilities and operational resources and capabilities related to the domain of functional management and which are inserted in its own routines and processes. Thus, in the researched company, service innovation took several forms and is linked to different parts of the value creation process of that company. As a practical contribution, this study enables new knowledge and a better understanding of the management of service innovation, being able to help those involved in the management of service innovation in their activities.

Keywords: Managing service innovation. Service innovation. Service sector.

RESUMEN

El sector servicios es la mayor rama de la economía brasileña y el mayor generador de empleos del país. En este sector, una de las actividades económicas de mayor crecimiento en los últimos años es el CNAE 9602502, que hace referencia a las actividades de estética y otros servicios de cuidados de belleza. En este mercado en expansión y cada vez más competitivo, y también con clientes cada vez más exigentes, es fundamental que los empresarios desarrollen sus servicios con excelencia para generar una ventaja competitiva. Tanto en el mundo académico como en el empresarial, la innovación ha sido reconocida como de gran importancia para mejorar la competitividad. Como resultado de los avances conceptuales y el imperativo de la innovación, ha habido una continua adopción y difusión de prácticas de gestión de la innovación por parte de las empresas. La gestión de la innovación comprende la estructuración y gestión de un conjunto de rutinas cuyo objetivo es la innovación, es decir, transformar ideas en productos nuevos o significativamente mejorados y comercializados por las empresas. Esta situación motivó el presente estudio, que tiene como objetivo general: analizar cómo una empresa de servicios de estética y adelgazamiento ha articulado su contexto interno y sus procesos para gestionar la innovación. El estudio desarrollado tiene un carácter descriptivo y un enfoque cualitativo, adoptando el método de estudio de caso y utilizando para la recolección de datos la entrevista individual en profundidad a partir de un guión semiestructurado con los directivos de la empresa. Para comprender los discursos, se analizaron e interpretaron aplicando la técnica de análisis de contenido a partir de tres categorías de análisis: a) dimensiones de la innovación en los servicios; b) capacidades dinámicas para la gestión de la innovación en los servicios; c) recursos operativos y capacidades para la innovación de servicios. Los resultados mostraron que las dimensiones de la innovación en servicios, individualmente o en combinación, llevaron a nuevas funciones de servicio para la empresa y resultaron en innovaciones incrementales, en patrones de innovación: innovación con apoyo del proveedor, innovación dentro de los servicios e innovación del cliente. Se constató que para crear y realizar innovaciones, la empresa investigada utiliza capacidades dinámicas y recursos operativos y capacidades relacionadas con el dominio de la gestión funcional y que están insertas en sus propias rutinas y procesos. Así, en la empresa investigada, la innovación en los servicios tomó varias formas y está vinculada a diferentes partes del proceso de creación de valor de esa empresa. Como aporte práctico, este estudio posibilita nuevos conocimientos y una mejor comprensión de la gestión de la innovación en servicios, pudiendo ayudar a los involucrados en la gestión de la innovación en servicios en sus actividades.

Palabras-clave: Gestión de la innovación en servicios. Innovación en servicios. Sector servicios.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de análise (constructos) 72
Quadro 2 - Resultados da pesquisa 100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças que conduzem as inovações em serviços 26
Figura 2 - O produto como vetores de características e de competências 28
Figura 3 - Estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviço 33
Figura 4 - Modelo para obtenção do processo de inovação nas organizações 66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA 13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA 16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA 17
1.3.1 Objetivo geral 17
1.3.2 Objetivos específicos 17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 17
2 REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS 19
2.1.1 Serviços: conceitos e especificidades 22
2.1.2 Teorias da inovação em serviços 23
2.1.2.1 Abordagem Tecnicista 24
2.1.2.2 Abordagem orientada a serviços 25
2.1.2.3 Abordagem Integradora 27
2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS 30
2.3 ESTRUTURA INTEGRADA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS 31
2.3.1 Modelo 6D - as seis dimensões da inovação em serviços 35
2.3.1.1 Primeira dimensão: Novo conceito de serviço 36
2.3.1.2 Segunda dimensão: Nova interação com o cliente 37
2.3.1.3 Terceira dimensão: Novos parceiros de negócios ou novo sistema de valores 37
2.3.1.4 Quarta dimensão: Novos modelos de receita 38
2.3.1.5 Quinta dimensão: Novo sistema de prestação de serviços - componente organizacional 39
2.3.1.6 Sexta dimensão: Novo sistema de prestação de serviços - componente tecnológico 40
2.3.2 Conjunto de capacidades dinâmicas para gerenciar a inovação em serviços 41
2.3.2.1 Capacidade dinâmica A: Assinalar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas 42
2.3.2.2 Capacidade dinâmica B: Conceituar 43
2.3.2.3 Capacidade dinâmica C: Agregar/desagregar 44

2.3.2.4 Capacidade dinâmica D: Coproduzir e organizar 45
2.3.2.5 Capacidade dinâmica E: Escala e extensão 46
2.3.2.6 Capacidade dinâmica F: Aprender e adaptar 48
2.3.3 Recursos e capacidades operacionais 49
2.3.3.1 Vendas e serviços pós-vendas 49
2.3.3.2 Parcerias 52
2.3.3.3 Estratégia de finanças 54
2.3.3.4 Recursos humanos 57
2.3.3.5 Tecnologia de informação e comunicação 59
2.3.3.6 Estratégias de *marketing* 60
2.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL 63
2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 65
2.6 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO 66
3 METODOLOGIA DE PESQUISA 68
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA 68
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 69
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE 69
3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE 71
3.5 ANÁLISE DOS DADOS 72
4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS 74
4.1 PERFIL DA EMPRESA RESPONDENTE 74
4.2 CATEGORIA DE ANÁLISE DIMENSÕES DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS 75
4.2.1 Primeira dimensão: Novo conceito de serviço 75
4.2.2 Segunda dimensão: Nova interação com o cliente 77
4.2.3 Terceira dimensão: Novos parceiros de negócios ou novo sistema de valores 77
4.2.4 Quarta dimensão: Novos modelos de receita 78
4.2.5 Quinta dimensão: Novo sistema de prestação de serviços - componente organizacional 78
4.2.6 Sexta dimensão: Novo sistema de prestação de serviços - componente tecnológico 79
4.3 CATEGORIA DE ANÁLISE CAPACIDADES DINÂMICAS PARA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS 81
4.3.1 Capacidade dinâmica A: Assinalar as necessidades dos usuários e

as opções tecnológicas 82
4.3.2 Capacidade dinâmica B: Conceituar 83
4.3.3 Capacidade dinâmica C: Agregar/desagregar 84
4.3.4 Capacidade dinâmica D: Coproduzir e organizar 85
4.3.5 Capacidade dinâmica E: Escala e extensão 86
4.3.6 Capacidade dinâmica F: Aprender e adaptar 87
4.4 CATEGORIA DE ANÁLISE RECURSOS E CAPACIDADES OPERACIONAIS PARA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS 88
4.4.1 Vendas e serviços pós-vendas 88
4.4.2 Parcerias 90
4.4.3 Estratégia de finanças 91
4.4.4 Recursos humanos 92
4.4.5 Tecnologia de informação e comunicação 94
4.4.6 Estratégias de *marketing* 95
4.5 QUADRO DE RESULTADOS 99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 101
APÊNDICE A 117
APÊNDICE B 118

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório delimita a pesquisa. Nele são apresentados o tema em estudo, sua contextualização e justificativa, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, bem como sua relação com a linha de estratégia, inovação e tecnologia, e a estruturação desta dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) o setor de serviços é caracterizado por atividades bastante heterogêneas quanto ao porte das empresas, à remuneração média e à intensidade no uso de tecnologias. Nas últimas décadas, o desempenho das atividades que compõem o setor vem se destacando pelo dinamismo e pela crescente participação na produção econômica brasileira. O setor de serviços, é, atualmente, responsável por mais da metade do PIB (Produto Interno Bruto), 45% do total de empresas, e pela geração de 75% dos empregos, sendo o maior ramo da economia do Brasil.

Os dados do DataSebrae (2021), embasados em dados da Receita Federal, apontam que em 2020 existiam no Brasil mais de 19 milhões de empresas, das quais mais de 8 milhões, o que representa 45% do total de empresas, são do ramo de serviços. Outro fator a ser considerado é que 98,7% das empresas de serviços são MEI (Microeemprendedor Individual) e ME (Microempresa) e os 1,3% restantes são EPP (Empresa de Pequeno Porte) e demais portes.

Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED, 2021) apontam que em fevereiro de 2021, as micro e pequenas empresas do ramo de serviços foram responsáveis por quase 58% dos empregos criados no Brasil, sendo o ramo que mais gera contratações no país, o que demonstra que os pequenos negócios são essenciais para a retomada do crescimento da economia do país e para a geração de empregos.

Dentro do setor de serviços, uma das atividades em destaque é a atividade econômica 9602502 da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), que se refere a atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza, que representam 2,7% do total das empresas de serviços no Brasil (DATASEBRAE, 2021).

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF, 2021), de 2014 a 2019, o mercado de estética no Brasil cresceu 567%, sendo menor somente em relação aos Estados Unidos e China. Nesses 5 anos, o número de profissionais da área aumentou de 72 mil para mais de 480 mil. Conforme a ABF, somente no setor de franquias, em 2020, o ramo de saúde, beleza e bem-estar faturou R$35 bilhões.

Além disso, de acordo com o SEBRAE (2021), com o aumento da expectativa de vida da população as pessoas estão mais preocupadas com a qualidade de vida e com os cuidados com a saúde. Seja no controle e na prevenção de doenças, seja em atividades com fins estéticos, os brasileiros investem mais no setor. Nesse mercado, em ampla expansão e progressivamente mais concorrido, e ainda com clientes cada vez mais exigentes, é fundamental que os empreendedores desenvolvam seus serviços com excelência para gerar diferencial competitivo.

Quando se trata de qualidade de vida, cuidados com a saúde e prevenção de doenças, um dos assuntos mais relevantes é o controle de peso. A Pesquisa Nacional de Saúde, realizada pelo IBGE em parceria com o Ministério da Saúde, relata que em 2019, seis em cada dez brasileiros apresentavam excesso de peso. Ou seja, cerca de 96 milhões de pessoas estão acima do peso no país, isto é, o resultado de seu IMC (Índice de Massa Corporal) indica que elas estão na faixa de sobrepeso ou de obesidade. Sendo que a percentagem de adultos com obesidade, passou de 12,2% em 2003 para 26,8% em 2019. Esse aumento crescente está acompanhado por consequente surgimento de várias doenças associadas que causam incapacidade funcional, redução da qualidade de vida e da expectativa de vida e aumento da mortalidade. Estão francamente associadas à obesidade as condições crônicas como doença renal crônica, osteoartrose, câncer, diabetes mellitus (DM), apneia do sono, doença hepática gordurosa não alcoólica, hipertensão arterial e doença cardiovascular (IBGE, 2021).

Geralmente o tratamento indicado para pessoas com excesso de peso é a reeducação alimentar aliada a prática de atividade física, e em alguns casos, a prescrição de inibidores de apetite que devem ser receitados somente por médicos especialistas. Porém, com o avanço da tecnologia e dos estudos sobre o tema, foi desenvolvido uma grande variedade de procedimentos estéticos não invasivos para redução de peso e medidas capazes de acelerar o processo de emagrecimento. Esses protocolos oferecem resultados rápidos e efetivos para emagrecimento e podem ser utilizados como alternativa às cirurgias (ADOXY, 2022).

Essa conjuntura motivou o presente estudo, que pretende analisar como uma pequena empresa de serviços em estética e emagrecimento gerencia seu processo de inovação.

De acordo com a gerente, a empresa investe constantemente em inovação e atualização para continuar expandindo o empreendimento, melhorar a qualidade dos atendimentos e

oferecer o que há de mais moderno em tratamento estético (GE, 2022).

Atualmente esta empresa faz parte de um grupo constituído pela clínica de estética e emagrecimento, empresa de locação de equipamentos para procedimentos estéticos e empresa de cursos que abordam técnicas de procedimentos estéticos e gestão administrativa e financeira básica direcionados a profissionais da área de estética (GE, 2022).

Ressaltamos que o objeto em estudo nesta dissertação é a clínica de estética e emagrecimento, e que o objetivo geral é analisar de que forma essa empresa articula seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação. Portanto, esta pesquisa se limitará à estrutura interna da empresa, não pretendendo analisar o ambiente no qual ela está inserida nem seus concorrentes.

Tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial é reconhecida amplamente a crescente importância da inovação para a competitividade. Diversos autores já enfatizaram a necessidade das organizações inovarem para alcançarem sucesso sustentável nos mercados em que atuam ou mesmo para reinventar tais mercados (PRAHALAD; HAMEL, 2005; CHRISTENSEN, 2012).

Na esfera empresarial, a importância dada pelos executivos ao tema traduz este reconhecimento. Em estudo efetuado pelo *Boston Consulting Group* (BCG) com mais de 2400 executivos, 75% dos respondentes afirmaram que a inovação está entre suas três maiores prioridades estratégicas (BOSTON CONSULTING GROUP, 2021).

As constatações das discussões sobre a necessidade de inovar inevitavelmente levam ao desafio de como potencializar a inovação. Diversas abordagens já foram propostas a este desafio, contudo, se faz necessário um profundo conhecimento de como ocorre o processo de inovação.

Em consequência deste avanço conceitual e do imperativo da inovação, tem ocorrido contínua adoção e difusão das práticas de gestão da inovação pelas empresas. Contudo, apesar dos recentes avanços, continuam existindo desafios para se potencializar a performance inovadora e permanecem os fatores que a inibem.

No ambiente empresarial, a divergência entre o reconhecimento da importância e a capacidade de inovar é comprovado pela insatisfação dos executivos com a performance inovativa. De acordo com a pesquisa do BCG, 45% dos executivos respondentes estão insatisfeitos com os retornos financeiros alferidos com o investimentos em inovação (BOSTON CONSULTING GROUP, 2021).

O simples entendimento da importância de inovar não é suficiente para o aumento da produtividade, desempenho e competitividade de uma empresa. É imprescindível compreender

que a inovação não deve ser tratada como um acontecimento isolado, mas como um processo que necessita ser gerenciado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005, 2008).

A gestão da inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), pode ser compreendida como planejamento, organização e coordenação dos principais fatores para o desenvolvimento e a obtenção de resultados.

Neste sentido, torna-se relevante, o desenvolvimento de metodologias que possibilitem que os gestores compreendam a importância da inovação, de seu gerenciamento, e que deem suporte para a implantação da gestão da inovação no contexto organizacional. Conforme Pavitt (2005), os processos de inovação diferem, entre outros aspectos, de acordo com o porte da empresa e os setores de atuação. Assim, a gestão desse processo deve considerar essas diferenças entre firmas e setores econômicos.

Empresas menores possuem certas vantagens, como maior agilidade na resposta às demandas do mercado, maior flexibilidade, um relacionamento mais próximo com o consumidor, melhor comunicação interna e um estilo de gestão mais dinâmico e empreendedor. Porém apresentam sérias desvantagens tais como falta de recursos financeiros, gestão inadequada, falta de qualificação dos trabalhadores, fragilidade na aquisição de informações externas e no estabelecimento de conexões, o que aumenta a necessidade de compreender o mercado no qual está inserida, saber direcionar seus esforços de inovação, compreenderem seu processo de inovação e, por meio disso, impulsionar seu desempenho e gerar vantagem competitiva (CHRISTENSEN, 2012).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Este contexto revela a necessidade de se compreender de que forma tem ocorrido a adoção das práticas de gestão da inovação e a real efetividade das práticas adotadas. Assim, esta dissertação pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: de que forma a empresa de serviços de estética e emagrecimento tem articulado seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para o desenvolvimento da pesquisa foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar de que forma uma empresa de serviços de estética e emagrecimento tem articulado seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação.

1.3.2 Objetivos específicos

a) analisar as dimensões da gestão da inovação em serviços que a empresa de estética e emagrecimento utiliza para criar novas experiências e soluções de serviço;
b) investigar, através de um estudo de caso único, a atual adoção das práticas e processos de gestão da inovação em serviços de estética e emagrecimento, buscando identificar padrões e possíveis elementos moderadores que influenciam a implementação das ferramentas pela empresa.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. Inicia-se com o presente capítulo, constituído pela introdução, contextualização e justificativa, problema de pesquisa e objetivos geral e específicos.

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico abordando os conceitos que fundamentam este estudo: (i) inovação em serviços (conceitos, especificidades e teorias); (ii) gestão da

inovação em serviços; (iii) estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviços, formada pelo modelo de seis dimensões (6D) da inovação em serviços, pelo conjunto de capacidades dinâmicas necessárias para gerenciar a inovação em serviços e pelo grupo de recursos e capacidades operacionais fundamentais para realizar essas inovações em serviço); (iv) estratégia organizacional; (v) estrutura organizacional; e (vi) relação entre estratégia, estrutura organizacional e inovação.

O capítulo 3 discute a abordagem metodológica e descreve os procedimentos metodológicos utilizados: a classificação da pesquisa, unidades de análise e categorias de análise.

No capítulo 4 são apresentados os dados e análises delineados pelo problema de pesquisa e objetivos geral e específicos, e o capítulo 5 discorre sobre as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a revisão teórica dos principais elementos que fundamentam os debates sobre inovação e gestão da inovação em serviços, tendo em vista a elaboração de um referencial analítico para analisar de que forma a empresa de serviços de estética e emagrecimento tem articulado seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação.

Inicialmente apresentamos os conceitos e as especificidades das atividades de serviços, fundamentadas nas contribuições teóricas que abordam a inovação no setor de serviços. Em seguida descrevemos as três abordagens teóricas que embasam a maioria das pesquisas em inovação em serviços: abordagem tecnicista; abordagem orientada a serviços e abordagem integradora.

Na segunda parte do capítulo discorremos as principais abordagens sobre a gestão da inovação no setor de serviços, destacando a estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviços proposta por Den Hertog (2010), composto pelo modelo 6D de inovação em serviços, pelo conjunto de capacidades dinâmicas necessárias para gerenciar a inovação em serviços e pelo grupo de recursos e capacidades operacionais fundamentais para realizar essas inovações em serviço.

Na parte final do capítulo apresentamos uma breve revisão teórica sobre estratégia organizacional, estrutura organizacional e a relação entre estas e a inovação.

2.1 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Inovação pode ser entendida como um processo pelo qual as empresas alinham os seus recursos, competências, habilidades e conhecimentos na geração de capacidades para desenvolverem novos serviços, produtos, formas de trabalho, sistemas e tecnologias, com o objetivo de alcançarem desempenho superior no mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Existem dois tipos de inovação: a radical e a incremental. Inovação radical é entendida como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou organização da produção completamente nova, o que pode gerar uma ruptura estrutural do padrão tecnológico

anterior e originar novos setores, mercados e indústrias, além de reduzir custos e aumentar a qualidade dos produtos existentes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A inovação incremental se refere à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou forma de organização da produção em uma empresa, sem necessariamente ocasionar alteração da estrutura. Embora muitas delas sejam imperceptíveis ao consumidor, podem gerar melhoria da eficiência técnica, aumento da produtividade e qualidade, redução de custos e alterações que possibilitam a ampliação da utilização de um produto ou processo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A relevância da contribuição do setor de serviços para o crescimento econômico e a importância da inovação no setor de serviços é reconhecida e norteou vários estudos sobre inovação em serviços (HAUKNES, 1998; HOWELLS, 2007; MILES, 2005).

Inovação em serviço se refere à criação de novas e reproduzíveis experiências de serviço e novas soluções de serviço em um processo conjunto com os clientes e intrinsecamente multidimensional, interdisciplinar, multipartidário e multilocal, portanto mais difícil de criar e gerenciar (DEN HERTOG, 2010).

Howells (2007) explica que os estudos de inovação em serviços foram iniciados tardiamente e permanecem segmentados teórica e metodologicamente. Nas últimas décadas, muitos estudiosos têm pesquisado o campo da inovação, com ênfase na inovação tecnológica (DOSI, 1988; UTTERBACK, 1994) no setor industrial (BARCELOS; BATISTA; RAPKIEWICZ, 2007). Destarte, compreende-se que o estudo sobre inovação em serviços é uma temática relativamente nova (VARGAS; ZAWISLAK, 2006; NODARI *et al*., 2012), pouco explorado (VASCONCELLOS; MARX, 2011) e em plena evolução (MIOZZO; SOETE, 2001; MILES, 2008).

De acordo Den Hertog, Van Der Aa e De Jong (2010) a literatura existente sobre inovação em serviços tende a enfatizar determinados domínios de inovação, muitas vezes relacionados à tradição em que a contribuição se enquadra. A primeira onda de contribuições é dominada pela disciplina de *marketing*, com ênfase em melhorias na qualidade do serviço, gestão de clientes, gestão de serviços e gestão de operações. Outra contribuição foi originada por pesquisadores que se concentraram em aspectos importantes da inovação em serviços, como o envolvimento do usuário na inovação em serviços, estilos de gerenciamento da inovação em serviços, a noção de agrupamento e desagregação, novos processos para inovação em serviços, o processo colaborativo de criação de valor do provedor do cliente, inovação de lógica de serviços ou o modelo de *design* de serviços. Outro exemplo é a escola de Manchester que estudou a inovação em serviços mais empírica e orientada para a política. Droege, Hildebrand

e Forcada (2009) revisaram as escolas existentes no desenvolvimento de novos serviços e pesquisa em inovação em serviços. Com base nas contribuições dessas várias disciplinas e origens Den Hertog (2010) propôs um modelo integrador que abrange as seis dimensões possíveis da inovação em serviços, denominado de Modelo de seis dimensões (6D) da inovação em serviços e seis capacidades dinâmicas para realizar novas experiências e soluções de serviço, que será explanado no item 2.3.1.

A particularidade da inovação no setor de serviços decorre do fato de que os processos de inovação em serviços são mais intangíveis e dependentes das capacidades nestes incorporadas e das rotinas de toda organização (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

A inovação em serviços envolve múltiplas dimensões, das quais a inovação tecnológica representa apenas uma das possíveis dimensões (BILDERBEEK *et al*, 1998; DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010). O conhecimento sobre as necessidades dos clientes, seja por meio da participação direta dos clientes ou da participação de funcionários que interagem com os clientes, é um fator crítico para o sucesso das inovações (SUNDBO, 1997; ALAM; PERRY, 2002; COOPER *et al*., 1994).

De acordo com Den Hertog (2010) as inovações em serviço são multidimensionais (requerem novas combinações de ambas as dimensões tecnológicas, mas acima de tudo não tecnológicas), interdisciplinares (os recursos necessários e capacidades dinâmicas residem em várias disciplinas que precisam ser combinadas), multipartidário (são criados em interação com clientes e parceiros de negócios) e frequentemente multilocal (precisam ser criados em interação com o cliente em vários locais).

Principalmente devido ao seu caráter multidimensional e distribuído, novos serviços podem ser iniciados a partir de várias partes da organização e não seguem necessariamente uma ordem linear fixa. Portanto o processo de inovação em serviços precisa ser interpretado de forma bastante ampla, visto que o gerenciamento da inovação em serviços é uma atividade distribuída e que eventualmente a inovação em serviços deve contribuir para um melhor desempenho geral da empresa (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Wang e Ahmed (2007) complementam que a inovação em serviços não ocorre isoladamente, ela depende também do dinamismo do mercado e da oportunidade empreendedora.

2.1.1 Serviços: conceitos e especificidades

Serviços são ofertas que incluem a transformação de recursos, sejam objetos, pessoas ou informações, em geral associados às características de intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e incapacidade de conservação, representadas pela sigla IHIP (do inglês: *Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability*) (MOELLER, 2010).

Além dessas características deve ser considerada a intensa participação do cliente na prestação/produção dos serviços, a qual oportuniza a apresentação de outras características que vários autores utilizam para definir serviços (KON, 2004; MILES, 2008; DEN HERTOG, 2010).

As características mais relevantes das atividades de serviços, de acordo com os estudos de Kon (2004), Miles (2008) e Den Hertog (2010), são:

a) interação entre produtor e consumidor: ocorre um alto contato entre consumidor e produtor, sendo que geralmente ocorre a participação do consumidor no processo de produção do serviço. Essa interação permite a adaptação do serviço à demanda do consumidor, deste modo alguns serviços não são padronizados, e a qualidade percebida é atribuída no momento exato da interação entre o prestador de serviço e o cliente;
b) materialidade: os serviços são observados como atividades criadoras de produtos intangíveis, perecíveis, com produção e consumo simultâneos. Denotando que o processo não pode ser totalmente separado do produto/serviço, o que torna difícil alterar o produto sem alterar o processo;
c) caráter efêmero: devido à duração fugaz dos resultados das atividades de serviços;
d) trabalho intensivo: a habilidade/qualificação do produtor é vendida diretamente ao consumidor, por isso nem sempre os serviços podem ser produzidos em grande escala;
e) localização: geralmente necessita ser descentralizada e próxima ao consumidor, resultando em um grande número de pequenas empresas de serviços ou grandes empresas com unidades de produção geograficamente descentralizadas para atender os mercados consumidores;
f) eficiência: a mensuração da eficiência dos serviços é subjetiva, o controle de qualidade envolve o consumidor e está embutido no processo de produção, na

maioria das vezes o serviço não pode ser controlado e recusado pelo produtor antes de ser produzido;

g) estocagem: impossibilidade de serem mantidos, estocados ou trocados;

h) heterogeneidade: existe uma grande variedade de atividades de serviços o que dificulta sua medida e comparação seja dentro do próprio setor e ou em outros setores.

Cabe ressaltar que nem todos os serviços possuem todas essas características, e que elas podem variar em seu grau de intensidade devido à natureza extremamente heterogênea e grande variedade de atividades com diferentes particularidades (MILES, 2008).

A partir dessa caracterização, Bilderbeek *et al*. (1998) e Den Hertog (2010) propuseram cinco padrões de inovação. Cada padrão demonstra uma combinação diferente entre as funções dos três principais atores de um sistema de valor, que são as empresas de serviços, os clientes das empresas de serviços e os fornecedores.

a) padrão 1 - inovação com suporte do fornecedor (*supplier-dominated innovation*): um derivado ou extensão das indústrias de *hardware* fomenta a inovação nos serviços;

b) padrão 2 - inovação no interior dos serviços (*innovation within services*): a inovação produzida na própria empresa de serviços. A inovação pode ser de natureza tecnológica ou não e podem ocorrer combinações;

c) padrão 3 - inovação pelo cliente (*client-led innovation*): se refere a mudanças nos serviços em resposta a necessidades dos clientes;

d) padrão 4 - inovação através dos serviços (*innovation trough services*): inovação que ocorre nas empresas clientes em decorrência dos *inputs* fornecidos pelas empresas de serviços;

e) padrão 5 - inovação paradigmática (*paradigmatic innovation*): inovação complexa que impacta todos os atores da cadeia ou sistema de valor, demandando nova infraestrutura, novos tipos de conhecimento e adaptação por parte das empresas de serviços, clientes e fornecedores.

2.1.2 Teorias da inovação em serviços

As características intrínsecas dos resultados do serviço (coprodução, imaterialidade, interatividade) são a premissa da peculiaridade da inovação nos serviços. Essas particularidades

do setor deram origem às correntes teóricas sobre inovação em serviços: abordagem tecnicista, abordagem orientada a serviços e abordagem integradora (GALLOUJ; SAVONA, 2009; DJELALL; GALLOUJ, 2013).

2.1.2.1 Abordagem Tecnicista

Dentro desta abordagem as duas concepções teóricas mais consolidadas e discutidas nos estudos sobre inovação em serviços são o modelo do ciclo reverso de Barras (1986, 1990) e a taxonomia sobre as trajetórias setoriais de inovação nos serviços proposta por Soete e Miozzo (1990).

Barras (1986), em seu trabalho pioneiro, estabelece as bases para uma teoria da inovação em serviços denominada de Ciclo Reverso do Produto, segundo a qual as inovações em serviços ocorrem em três estágios: melhoria da eficiência, melhoria na qualidade e criação de novos serviços.

O modelo proposto por Barras (1986; 1990), foi um importante marco na literatura sobre inovação em serviços, embora apresente limitações para compreender o fenômeno de forma mais abrangente, o que foi criticado por diversos autores, tais como Gallouj (1998) e Cernev, Diniz e Jayo (2009).

Para Gallouj (1998) o trabalho de Barras (1986) possui uma perspectiva centralizada de inovação a partir unicamente da tecnologia e restringe a inovação às tecnologias da informação e aos setores de vanguarda dos serviços. De acordo com Cernev, Diniz e Jayo (2009) o trabalho de Barras (1990) apresenta uma proposta cronológica caracterizada por fases, porém de acordo com estes autores, as inovações não seguem uma lógica linear, e muitas vezes ocorrem superposição entre elas.

Soete e Miozzo (1990), por meio da adaptação do trabalho de Pavitt (1984) aos serviços, propõem a taxonomia do comportamento tecnológico de empresas e setores de serviços. Essa taxonomia procura considerar a heterogeneidade do comportamento da inovação em serviço e identifica três diferentes trajetórias tecnológicas: (i) dominadas pelo fornecedor; (ii) baseadas em ciência e redes informacionais e físicas; e (iii) fornecedores especializados.

A taxonomia de Soete e Miozzo (1990) foi consolidada pelos trabalhos de Evangelista (2000) e Evangelista e Savona (2003). Esses autores distinguem três trajetórias setoriais de

inovação nas indústrias de serviço: (i) usuários de tecnologia; (ii) baseados em ciência e tecnologia; e (iii) usuários de TI (Tecnologia da Informação).

As contribuições teóricas da abordagem tecnicista foram, e ainda são, importantes para as análises sobre inovação em serviços, principalmente na abordagem do aspecto da incorporação das tecnologias. Contudo, para a literatura mais recente essa abordagem é insuficiente para englobar todas as particularidades das atividades do setor de serviços, seja de forma abrangente ou para segmentos específicos (BARATA, 2011).

2.1.2.2 Abordagem orientada a serviços

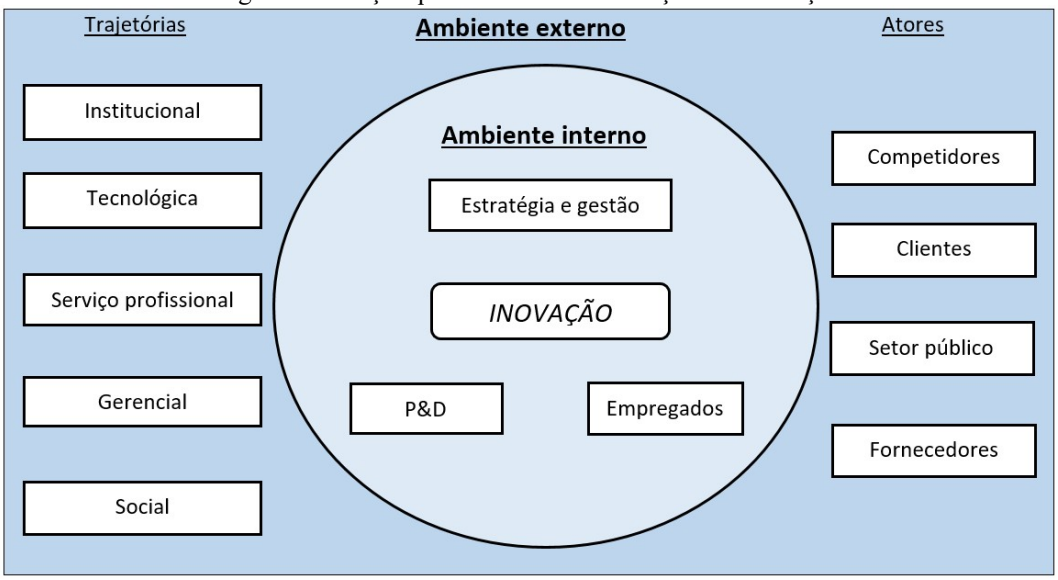
A abordagem orientada a serviços incide principalmente em inovações não tecnológicas, porém sem prescindir da dimensão tecnológica (DEN HERTOG; BILDERBEEK; MALTHA, 1997). Gallouj (2007) explica que a abordagem orientada por serviços engloba estudos que tiveram como objetivo reduzir a perspectiva tecnicista, procurando entender as formas intrínsecas de inovação nos setores particulares de serviços.

De acordo com Sundbo (1997) as inovações em serviço não acompanham uma trajetória tecnológica, e sim trajetórias profissionais de serviços, tais como ideias sobre gestão, nas quais a tecnologia representa somente uma dimensão entre outras.

Nessa abordagem cabe enfatizar o tipo de inovação *ad hoc*, apontada Gallouj e Weinstein (1997), como focada na construção interativa de uma solução para um problema específico, na qual o êxito depende do nível de conhecimento dos atores e de sua capacidade de relacionamento.

Sundbo e Gallouj (1998, 2000) afirmam que o processo de inovação em serviços envolve além dos aspectos de interação entre cliente e produtor, outras ligações internas e externas, como os setores de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e *marketing*. A Figura 1 demonstra de modo mais detalhado as forças que para Sundbo e Gallouj (1998, 2000) conduzem a inovação em serviços.

Figura 1 – Forças que conduzem as inovações em serviços



Fonte: Adaptado de Sundbo e Gallouj (1998)

A respeito das forças internas, Sundbo e Gallouj (1998, 2000), explanam que a empresa de serviço pode ser administrada pela direção da empresa ou por um departamento específico, sendo que muitas vezes os funcionários iniciam o processo de desenvolvimento de novos produtos e o suporte ao processo de inovação pode ser responsabilidade do departamento de P&D formalizado ou de outro departamento. Normalmente a administração da empresa possui uma estratégia ou uma ideia sobre qual direção tomar, o que configura a força atuante interna estratégia e gestão, que incluem atividades de inovação. A força do setor de inovação é representada pela existência de um departamento de P&D, que pode ser um outro departamento que trabalhe como agente de inovação. A força interna empregados é representada por todos os profissionais de todos os níveis, pois todos eles estão envolvidos no processo da empresa sendo, portanto, uma importante força interna (SUNDBO; GALLOUJ, 1998, 2000).

As forças externas são divididas em trajetórias (institucional, tecnológica, serviço profissional, gerencial e social) e atores (competidores, clientes, setor público e governo e fornecedores) (SUNDBO; GALLOUJ, 1998, 2000).

As trajetórias são ideias e lógicas difundidas por meio do sistema social e correspondem ao ambiente no qual estão envolvidas as atividades de serviços. A trajetória institucional descreve a tendência geral de evolução das instituições políticas e suas regulamentações estabelecendo os fatores impulsionadores ou dificultadores da inovação, tais como as mudanças econômicas e programas de pesquisas. A trajetória tecnológica mostra os novos usos da tecnologia que podem interferir na criação de novos serviços ou na forma como serviço é produzido, como por exemplo a internet e demais Tecnologias da Informação e Comunicação

(TICs). A trajetória serviço profissional se refere aos conhecimentos, métodos e regras comportamentais que existem nos diversos serviços profissionais. A trajetória gerencial corresponde às ideias para novos modelos organizacionais, tais como reengenharia de processos de negócio e sistemas de motivação. A trajetória social demonstra as evoluções de convenções e regras sociais gerais, como por exemplo a consciência ecológica (SUNDBO; GALLOUJ, 1998, 2000).

A força externa atores pode ser constituída por indivíduos e organizações públicas ou privadas, sendo que o comportamento de cada ator é relevante e impacta nas possibilidades da empresa vender seus serviços e, como consequência, influencia as atividades de inovação. Por exemplo, os concorrentes são considerados motivadores de inovação pela própria dinâmica da concorrência. Os clientes, devido à intensidade do relacionamento com a empresa, podem ser fontes de informação e contribuir de forma direta com o processo de inovação. O setor público atua como um regulamentador, auxiliando o processo inovativo ao mesmo tempo em que pode criar barreiras institucionais e normativas. E, os fornecedores e prestadores de serviços podem criar parcerias no processo inovativo promovendo um ambiente de cooperação entre as empresas (SUNDBO; GALLOUJ, 1998, 2000).

2.1.2.3 Abordagem Integradora

A maior parte dos estudos sobre inovação em serviços está inserida na abordagem integradora. Esta abordagem além de não se restringir às mudanças tecnológicas, considera a influência das competências do cliente nas inovações em serviços (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997, GALLOUJ, 2002). A abordagem integradora considera que a inovação em serviço resulta de uma decisão endógena às organizações, a qual expressa as peculiaridades da natureza dos serviços (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

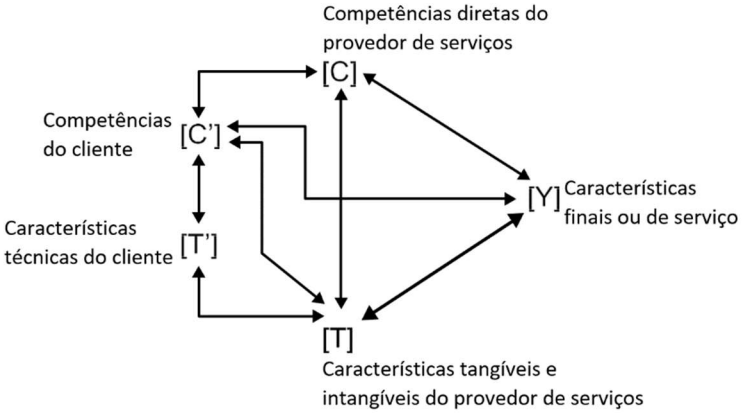
Vargas e Zawislak (2006) pressupõem que o caráter endógeno do processo de inovação em serviços não pode ser identificado pela fonte da tecnologia empregada na oferta de serviços inovadores, mas pela capacidade das organizações para desenvolver, implementar e gerenciar inovações definidas em sua estratégia.

Essa abordagem enfatiza a complexidade e o caráter multidimensional tanto da produção em serviços quanto da produção industrial, não tanto na produção de serviços e bens, mas na procura de soluções e na criação de valor (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Gallouj e Weinstein (1997), influenciados por Lancaster (1966), que definiu o produto como um conjunto de características, e na aplicação aprimorada por Saviotti e Metcalfe (1984), elaboraram uma classificação de inovação que não se limitava a diferenciar produto e processo e que pode ser aplicada tanto aos bens industriais quanto aos serviços. Gallouj (2002) propôs o modelo integrador que descreve os serviços em termos de características ou competências finais que o produto (bem ou serviço) deveria oferecer, articulado em 3 vetores fundamentais: (i) as competências diretas do prestador de serviços; (ii) as competências dos clientes; e (iii) as características técnicas (materiais ou imateriais).

Djellal e Gallouj (2013) atualizaram o modelo integrador e o conjunto de vetores como: características técnicas internas [T] e características técnicas dos clientes [T'], competências internas [C] e competências externas [C'], características do serviço ou final [Y], representados na Figura 2. Deste modo, o serviço pode ser definido como a mobilização de competências internas e externas e técnicas internas ou externas (tangíveis e intangíveis) para produzir características finais ou de serviço (valores de uso).

Figura 2 - O produto como vetores de características e de competências



Fonte: Adaptado de Djelall e Gallouj (2013)

Conforme Gallouj (2007), [C] e [C'] correspondem às competências respectivas do prestador e do cliente cuja vinculação [C'] [C] representa a interface da prestação do serviço. [T] refere-se aos métodos e sistemas técnicos, ou seja, às características técnicas, materiais ou imateriais e do processo, mobilizados para produzir as características de serviços. [T'] corresponde às características técnicas dos clientes. [Y] representa as características de serviços, os valores de uso e as utilidades fornecidas ao cliente. Ocorrem certas possibilidades de interação:

a) serviço puro: mobilização direta de competências para produzir características de serviço [C]-[Y];

b) bem material: relação [T]-[Y];

c) auto serviço: [C']-[T]-[Y].

Para Gallouj e Weinstein (1997) a inovação em serviço é toda modificação que interfere em um ou em vários termos dos vetores de características (técnicas, de serviço) ou de competências, podendo abranger diferentes mecanismos elementares: aparecimento, associação, evolução ou variação, dissociação, formatação, desaparecimento.

A partir deste entendimento Gallouj (2007) descreve diversos tipos de inovação:

a) inovação incremental: neste modelo a estrutura geral do sistema de competências {[C'], [C], [T'], [T], [Y]} é mantida, sendo modificada apenas marginalmente, e determinadas características são incluídas ou suprimidas, o que expressa a adição e a possível eliminação ou substituição de características;

b) inovação pela melhoria: corresponde ao aumento da qualidade de determinadas características sem alteração da estrutura do sistema de competências {[C'], [C], [T], [Y]}. A qualidade das características de serviço pode ser melhorada diretamente, por competências [C] ou características técnicas [T], que refletem um aumento da qualidade ou importância de determinadas características sem modificar a estrutura do sistema de competências;

a) inovação *ad hoc*: é uma solução ou um conjunto de soluções originais de cunho estratégico, organizacional, jurídico, fiscal, humano, social, etc. A inovação *ad hoc* contribui com a produção de novas competências e de novos conhecimentos;

b) inovação pela recombinação: se fundamenta nos princípios elementares de associação e dissociação das características técnicas e finais. Associação consiste em criar novo produto combinando as características de dois ou mais produtos. A dissociação se refere à criação de novos produtos fracionando, dissociando diferentes características e transformando determinados componentes em produtos autônomos;

c) inovação pela formalização ou pela objetivação: a inovação de formalização relaciona a padronização e a formatação das características, conferindo um grau de materialidade. Essa materialidade pode ser alcançada por mecanismos tangíveis e intangíveis, separados ou associados. Os mecanismos tangíveis se reportam à introdução de sistemas técnicos na fórmula de serviços, representando uma inovação de processos. Os mecanismos intangíveis se referem à inclusão de métodos/roteiros que descrevem a disposição das funções na prestação de serviços;

d) inovação radical: cria um novo conjunto {[C'*], [C*], [T'*], [T*]} mesmo com o vetor das características de serviço [Y] permanecendo inalterado, e pode originar um conjunto de características {[C'*], [C*], [T'*], [T*], [Y*]}.

A capacidade de inovação da empresa depende da sua habilidade para mobilizar e explorar características e competências que podem ser internas ou externas à organização (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Gallouj (2007) considera a inovação como um processo e não apenas como um resultado. Portanto, nessa abordagem interessam não apenas as formas de inovação, mas os modos que descrevem dinâmicas particulares de características.

2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Gestão da inovação compreende a estruturação e gestão de um conjunto de rotinas com o objetivo de transformar ideias em inovações, ou seja, produtos novos ou significativamente melhorados e comercializados pelas empresas. Um conjunto de rotinas expressa um modelo de gestão da inovação, que servem para explicar e orientar a gestão da inovação dentro das empresas (GALLOUJ, 2010).

De acordo com Den Hertog (2010) dois aspectos são fundamentais para compreender a atual situação da gestão da inovação em serviços. O primeiro aspecto se refere ao entendimento de que a inovação em serviços e sua gestão está fortemente vinculada ao paradigma dominante da inovação tecnológica no contexto do setor manufatureiro. Isso ocorre devido a predominância de muitos pesquisadores associarem inovação com inovação tecnológica resultado de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O segundo aspecto é a falta de conhecimento sobre as rotinas organizacionais eficazes para a gestão da inovação em serviços ao nível da empresa.

Embora a literatura indique que muitas empresas de serviços consideram o processo de inovação como um processo *ad hoc*, a estruturação de um processo sistemático e ordenado, constituído de etapas de busca, seleção, implementação e avaliação, é considerada um elemento importante para que a inovação possa ocorrer de forma contínua e permanente (DE JONG; VERMEULEN, 2003; BESSANT; DAVIES, 2007). Este processo deve estar alinhado e apoiado pela estratégia da empresa, possuir uma visão clara dos objetivos da empresa, contar com o apoio da gerência sênior para liderar o processo e disponibilizar recursos para a sua

realização (DE JONG; VERMEULEN, 2003).

A seguir será apresentada a estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviços proposta por Den Hertog (2010), a qual será utilizada nessa dissertação para a análise da gestão da inovação em serviços em uma empresa de serviços em estética e emagrecimento. Esta escolha se fundamenta no fato desta estrutura teórica fornecer uma visão sistemática da gestão da inovação em serviços, abrangendo elementos de análise que consideram a inovação em serviços como um fenômeno multidimensional e incorpora aspectos importantes da rotina organizacional da empresa.

Esta estrutura teórica é relevante tanto para empresas de serviços puros, quanto para organizações baseadas em bens que desenvolvem o processo de infusão de serviços em empresas orientadas a serviços (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

2.3 ESTRUTURA INTEGRADA PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Den Hertog (2010) propôs uma estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviços, no qual integra seu modelo 6D de inovação em serviços com a teoria sobre estratégia da visão baseada em recursos (VBR) (BARNEY, 1986; 1991) e com a visão das capacidades dinâmicas (VCD) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O modelo 6D de inovação em serviços, desenvolvido por Den Hertog (2010), é um modelo para mapeamento e gerenciamento do resultado do processo de inovação em serviços na forma de seis dimensões ou características principais da inovações em serviço.

A Visão Baseada em Recursos (VBR ou RBV – *Resource Based View*), é uma teoria que destaca o papel dos recursos e competências internas da firma como fonte de vantagem competitiva (DEN HERTOG, 2010).

A Visão das Capacidades Dinâmicas (VCD ou DCV - *Dynamic Capabilities View*) é uma abordagem proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997) que está relacionada com a capacidade das organizações de oferecerem respostas em um ambiente em constante mudança, por meio de habilidades como adaptação, criação, integração e reconfiguração de competências organizacionais internas e externas para enfrentar ambientes em rápida mudança (DEN HERTOG, 2010).

O termo capacidades evidencia o papel fundamental da gestão estratégica em adaptar, reconfigurar e integrar apropriadamente recursos, competências funcionais e habilidades organizacionais internas e externas para atender as exigências de um ambiente em rápida mudança. O termo dinâmicas se refere à capacidade de renovar competências com a finalidade de se adequar a esse ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Capacidades dinâmicas de gestão da inovação em serviços referem-se às capacidades dinâmicas ou recursos específicos (competências, processos e rotinas organizacionais) que a empresa possui ou está desenvolvendo, para gerenciar o processo de inovação nos serviços, em outras palavras, são as capacidades de gerenciamento de ordem superior necessárias para que empresas inovem serviços de forma sustentável. Essas capacidades dinâmicas podem condicionar o comportamento futuro da empresa (*path dependency*) e devem estar alinhadas à estratégia da empresa, à história da empresa e à dinâmica dos mercados para que ela possa gerenciar os processos de inovação em serviço, uma concepção presente em Penrose (1959) e Nelson e Winter (1982).

> [...] achamos importante infundir a literatura (de inovação) em serviço com as ideias derivadas de gestão estratégica e especificamente da RBV/DCV da empresa. Não porque essa literatura é mais focada em inovação em serviço, e este não é o caso, mas porque fornece uma perspectiva da empresa e, assim, será fundamental para analisar em detalhe o que são as rotinas das empresas ou capacidades dinâmicas para gestão da inovação em serviço (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010, p. 496).

Conforme essa corrente sobre estratégia para uma empresa obter vantagem competitiva além de possuir um conjunto valioso de recursos, é necessário ampliar e sustentar suas aptidões aplicando suas capacidades dinâmicas para constantemente adaptar suas rotinas e reconfigurar seus recursos (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

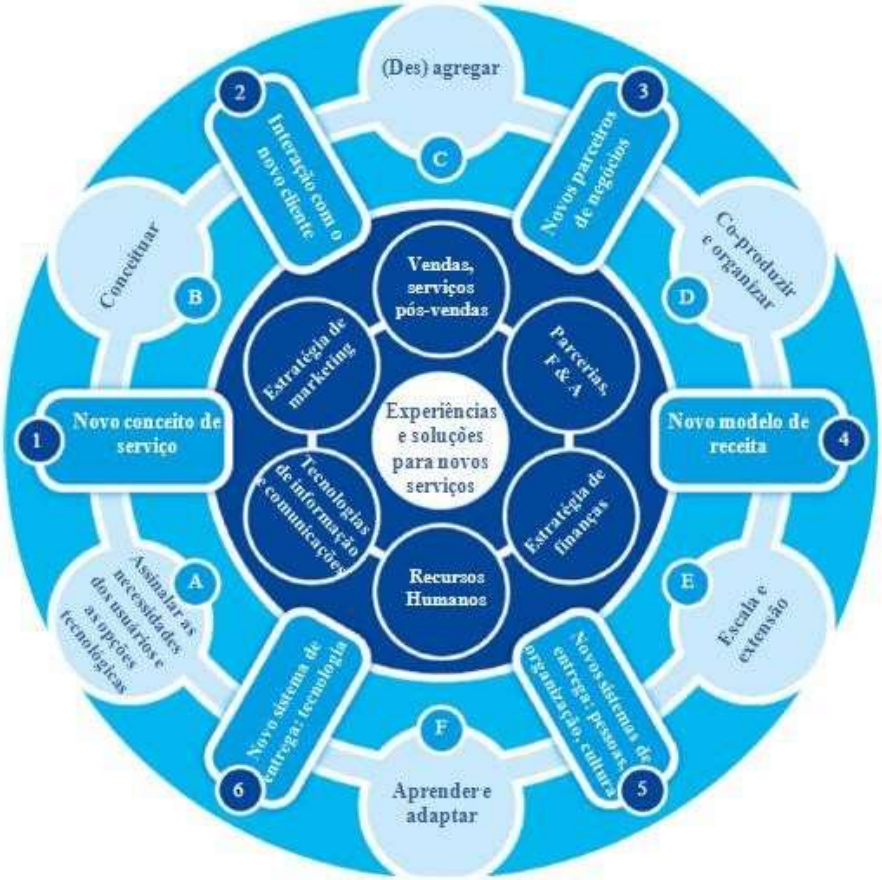
Lenhari e Carvalho (2013) salientam que esta perspectiva de Den Hertog, Van Der Aa e De Jong (2010) está alinhada com autores que pesquisam a capacidade da empresa para a inovação como um resultado do processo de inovação e a relevância da gestão estratégica da inovação como um processo estruturado com base em um modelo de gestão que deve reunir recursos, ferramentas, processos e práticas organizacionais de maneira sistêmica, pois a inovação não ocorre de maneira aleatória e espontânea, mas é um processo organizado, sistemático e crescente (DODGSON, 2000; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

A combinação entre a perspectiva da inovação em serviço e das capacidades dinâmicas das empresas é relevante para empresas de serviços porque o processo de inovação em serviço é menos tangível e mais entrelaçado com as capacidades incorporadas aos processos e à rotina em toda organização (DEN HERTOG, 2010).

Tanto o modelo 6D de inovação em serviços quanto o conjunto de seis capacidades dinâmicas de inovação em serviços contribuem para uma estrutura global integrada no nível da empresa para a gestão estratégica da inovação em serviços (DEN HERTOG, 2010).

A estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviços relaciona as seis dimensões (ou estratégias) da inovação em serviços do modelo 6D, representadas por números na Figura 3 às seis capacidades dinâmicas para gestão da inovação em serviços, representadas por letras, e inclui recursos e capacidades operacionais no primeiro anel em torno do núcleo, o qual representa o objetivo final da inovação em serviços que é a criação de novas experiências e soluções de serviço (DEN HERTOG, 2010).

Figura 3 - Estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviço



Fonte: Den Hertog, Van Der Aa e De Jong (2010 apud LENHARI; CARVALHO, 2013).

As dimensões do modelo 6D (novo conceito de serviço, nova interação com o cliente, novos parceiros de negócios ou novo sistema de valores, novos modelos de receita, novo sistema de prestação de serviços - componente organizacional, novo sistema de prestação de serviços - componente tecnológico) representam as estratégias que a inovação em serviço pode ocupar em um negócio ou nas quais a empresa pode se fundamentar, bem como o desempenho

da inovação em serviços ou indicadores de resultados do processo empresarial de inovação em serviços. Essas dimensões do serviço, individualmente ou combinadas, conduzem para uma ou mais funções de serviços novas para a empresa. Conforme Den Hertog, Van Der Aa e De Jong (2010) as empresas de sucesso se destacam em pelo menos um destes elementos em relação às concorrentes.

Essas novas funções do serviço alteram o serviço ou os bens oferecidos demandando capacidades dinâmicas que podem ser utilizadas para criar e realizar inovações. Para realizar essas inovações em serviço a empresa precisa recorrer a vários recursos e capacidades operacionais (muitas vezes inseridos em suas próprias rotinas e processos), principalmente, àqueles relacionados ao domínio da gestão funcional, tais como vendas e serviços pós-vendas, parcerias, estratégia de finanças, recursos humanos, tecnologia de informação e comunicação, estratégias de *marketing* (DEN HERTOG, 2010).

Existem semelhanças nas características-chave dessas seis capacidades dinâmicas de inovação em serviços e elas exibem características comuns que estão associadas a processos eficazes em toda a empresa, mas existem idiossincrasias nos detalhes. Isso significa que uma empresa inovadora dominante em serviços pode desenvolver essas capacidades dinâmicas ao longo do tempo, mas terá que adaptar e especificar uma combinação particular de capacidades dinâmicas nas quais deseja se destacar e alinhá-las com a estratégia da empresa (DEN HERTOG, 2010).

As empresas bem-sucedidas na inovação em serviços são aquelas que introduziram experiências de serviço inovadoras e soluções de serviço repetidamente. Normalmente essas empresas dominam uma combinação de recursos de inovação em serviços parcialmente idiossincráticos que são relevantes para seu tipo de empresa ou setor e estão alinhados com sua estratégia empresarial específica (DEN HERTOG, 2010).

Uma nova experiência de serviço ou solução de serviço pode consistir em um novo serviço, um novo portfólio de serviços e/ou um novo processo de serviço que individualmente ou em conjunto define uma nova forma de criar valor para o cliente. Sendo que o grau de novidade, assim como a inovação baseada em bens, pode diferir de novo para a empresa, novo para a indústria, novo para o país ou novo para o mundo (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

2.3.1 Modelo 6D - as seis dimensões da inovação em serviços

Den Hertog (2010) explica que a inovação em serviços é um fenômeno multidimensional, o que implica que as inovações em serviços podem assumir várias formas e estarem vinculadas a diferentes partes do processo de criação de valor de uma empresa de serviços. Essas dimensões levam, individualmente, mas provavelmente em combinação, a uma ou mais novas funções de serviço. Essas novas funções de serviço alteram o serviço ou bens oferecidos no mercado e, portanto, exigem capacidades tecnológicas, humanas ou organizacionais estruturalmente novas para a organização.

O modelo 6D é composto pelas dimensões: novo conceito de serviço, nova interação com o cliente, novos parceiros de negócios ou novo sistema de valores, novos modelos de receita, novo sistema de prestação de serviços - componente organizacional, novo sistema de prestação de serviços - componente tecnológico. Esse modelo oferece uma estrutura para avaliar sistematicamente quais dimensões estão envolvidas no fornecimento de uma nova experiência de serviço e como as várias dimensões interagem, e pode ser usado como uma ferramenta para mapear e analisar inovações em serviço e para criar sistematicamente novas experiências e soluções de serviço.

Ao desenvolver e aplicar o modelo 6D de inovação em serviço, Den Hertog (2010) observou que as inovações em serviço muitas vezes são novas combinações de várias dimensões que, por si mesmas, não precisam ser inovadoras. Nesses casos, as inovações em serviço são novas combinações de dimensões ou componentes individuais que estão prontamente disponíveis em outro contexto. A inovação de qualquer uma dessas dimensões desencadeará ou necessitará de inovações em uma ou mais das outras dimensões.

Uma empresa de serviços pode inovar em cada dimensão, ou em uma combinação das várias dimensões. A significância das dimensões bem como as interações entre elas, variarão entre as inovações em serviços individuais e as empresas. Essas seis dimensões e suas interações permitem um mapeamento e compreensão mais refinados das idiossincrasias das inovações em serviços (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

O modelo 6D pode auxiliar os envolvidos na gestão da inovação em serviços de três maneiras importantes. Primeiro, como uma ferramenta para mapear e analisar inovações em serviço e para criar sistematicamente novas experiências e soluções de serviço. Em segundo lugar, como uma ferramenta para a gestão da empresa refletir sobre a combinação particular de recursos e capacidades de inovação em serviços necessários para se tornar um inovador em

serviços sustentável. Terceiro, o modelo 6D pode ser usado como base para avaliar o desempenho do processo de inovação em serviços ou gestão de inovação em serviços de uma empresa (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

2.3.1.1 Primeira dimensão: Novo conceito de serviço

A dimensão novo conceito de serviço é também denominada oferta de serviço. O novo conceito ou oferta de serviço descreve o valor criado pelo fornecedor de serviços em colaboração com o cliente. Novos conceitos de serviço oferecem valor de novas maneiras. A inovação é muitas vezes uma nova ideia de como organizar uma solução para o problema ou necessidade de um cliente. Criar um novo conceito de serviço é uma atividade altamente criativa e, normalmente, é uma dimensão em que uma nova ideia ou visão é importante (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Muitos novos conceitos de serviço são combinatórios, o que significa que combinam elementos de serviços que existem individualmente ou como parte de outros serviços em uma nova combinação ou configuração. Além disso, é imperativo alinhar o conceito de serviço com a estratégia da empresa, pois novos conceitos de serviço que não seguem de forma lógica a estratégia da empresa não serão reconhecidos e apoiados por clientes, funcionários e parceiros em potencial, portanto tem grande propensão ao fracasso (VAN DER AA; ELFRING, 2002).

Uma inovação conceitual pode ser um formato diferente de loja; novo conceito de varejo, o que significa novos tipos de locais, novos parceiros para colaborar, nova logística, etc.; introdução de novas linhas de produtos; alteração do diálogo de serviço com o cliente. Essas inovações implicam no processo de prestação de serviços, no tipo de pessoal a ser contratado, em como comercializar o conceito de serviço e onde localizá-lo (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Gerenciar o fluxo de novos conceitos de serviço e encontrar o equilíbrio certo é crucial, pois uma quantidade reduzida de novos conceitos podem representar uma ameaça à competitividade futura das empresas, enquanto uma quantidade elevada de ideias para novos conceitos de serviços pode sobrecarregá-las (DEN HERTOG, 2010).

2.3.1.2 Segunda dimensão: Nova interação com o cliente

Esta dimensão diz respeito ao papel que os clientes desempenham na criação de valor, ou seja, novas maneiras pelas quais o provedor de serviços e o cliente interagem, se comunicam, coprojetam, personalizam ou mesmo coproduzem um novo serviço (NORMANN, 2002).

Novos tipos de interfaces demandam uma nova distribuição de atividades a serem realizadas entre os clientes e o provedor de serviços, que podem ocorrer basicamente de duas maneiras (DEN HERTOG, 2010).

Em primeiro lugar, existem as relações de serviço em que o prestador de serviço assume as tarefas do cliente como base para novos serviços, por exemplo propostas de serviços mais completas para os clientes e aquisição de atividades anteriormente desempenhadas pelos próprios clientes (DEN HERTOG, 2010).

Em segundo lugar, existem relações de serviço em que os clientes estão cada vez mais cuidando de mais atividades de serviço anteriormente desempenhadas pelo provedor de serviço e, portanto, de fato coproduzem o serviço ou fornecem os próprios serviços, caracterizando o autoatendimento, normalmente em decorrência da introdução de canais mediados por TICs. As TICs também podem inverter essa interação, pois à medida que os provedores de serviços passam a conhecer melhor seus clientes, podem oferecer serviços mais personalizadas. Um diálogo contínuo entre o provedor de serviços e o cliente pode impulsionar a inovação (DEN HERTOG, 2010).

Criar uma nova interação com o cliente pressupõe uma relação mais próxima entre o provedor de serviços e o cliente, o que exige novas formas e iniciativas organizacionais além da necessidade de redefinir e aprender com esse relacionamento e realimentar as informações e os *insights* originados pela interação mais intensa entre o cliente e o provedor de serviços (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

2.3.1.3 Terceira dimensão: Novos parceiros de negócios ou novo sistema de valores

Esta dimensão se refere ao conjunto de novos parceiros de negócios, ou seja, atores envolvidos na produção conjunta de uma inovação em serviços. As empresas mais bem-

sucedidas são aquelas que não só são capazes de cooperar com fornecedores e clientes, mas também criam novas combinações com novos parceiros de negócios (DEN HERTOG, 2010).

As inovações em serviço exigem cada vez mais novas combinações de parceiros de negócios cooperando em novos sistemas de valor e isso se reflete no modelo 6D de inovação em serviços. Oferecer serviços que não estão diretamente associados ao setor da empresa demonstram a disposição e a capacidade de agir por meio de diferentes alianças de empresas e organizações fora do escopo regular do setor (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Ao adicionar um novo parceiro de negócios, um prestador de serviços de sucesso é capaz de fornecer uma experiência de serviço inovadora, mais completa ou mais especializada e, assim, diferenciar a oferta de serviço real. No entanto, na prática, a "síndrome do não foi inventado aqui" é bastante proeminente e tanto a vontade quanto a capacidade de cooperar além dos limites da empresa precisam primeiro ser criadas e, posteriormente, nutridas pela alta administração, sendo importante gerenciar essa coalizão (DEN HERTOG, 2010).

2.3.1.4 Quarta dimensão: Novos modelos de receita

Muitas novas ideias de serviço são combinatórias, ou seja, combinam elementos de serviços que já existem individualmente ou como parte de outros serviços em uma nova combinação ou configuração. No entanto, apenas alguns desses se tornam inovações em serviço bem-sucedidas (DEN HERTOG, 2010).

Para desenvolver o modelo de receita certo, ajustar um novo conceito de serviço pode exigir estratégia na distribuição de custos e receitas. Sendo que especialmente aqueles serviços que requerem múltiplos atores têm que encontrar modelos para distribuir custos e receitas de maneira apropriada. O modelo de receita pode ser um negócio de consultoria ou terceirização, onde os clientes não pagam necessariamente por hora, mas pela solução de um problema ou pela conveniência de não serem mais responsáveis por uma determinada função (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Essa dimensão é definitivamente relevante para as indústrias de serviços, pois algumas inovações em serviço podem ser criadas com prazos de entrega mais curtos em comparação com inovações de manufatura complexas. Portanto, a ameaça de um titular ser ultrapassado por um novo entrante com um modelo de receita completamente novo é real. Assim, refletir sobre

os modelos de receita mais relevantes é uma responsabilidade fundamental dos gerentes de inovação em serviços. A introdução de um novo modelo de receita pode ser uma maneira poderosa de inovar os serviços e afeta consideravelmente as outras dimensões incluídas no modelo 6D (DEN HERTOG, 2010).

Osterwalder e Pigneur (2011) e Osterwalder *et al* (2019) explicam que um modelo de receita visa garantir a sustentabilidade econômica da empresa e a lucratividade desejada. Fonte de receita significa de que forma a empresa recebe renda por seu pacote de produtos ou serviços.

Osterwalder e Pigneur (2011, p. 31) dividem as fontes de receita em sete tipologias:

a) venda de recursos: é resultado da venda do direito de posse de um produto físico;

b) taxa de uso: este é gerado pelo uso de um determinado serviço;

c) taxa de assinatura: ocasionada pela venda do acesso contínuo ao serviço;

d) empréstimos/aluguéis/leasing: concede em troca de uma taxa, direito temporário exclusivo a um recurso particular. Isto traz a vantagem de renda recorrentes ao locador;

e) licenciamento: permite aos clientes utilizar a propriedade intelectual protegida, em troca de taxas. O licenciamento permite ao portador dos direitos gerar renda a partir de sua propriedade, sem precisar de um produto nem comercializar um serviço;

f) taxa de corretagem: tem origem em serviços de intermediação executados em prol de duas ou mais partes, em que ambos pagam uma taxa para utilizar um produto ou serviço;

g) anúncios: resulta de taxas para anunciar determinado produto, serviço ou marca.

2.3.1.5 Quinta dimensão: Novo sistema de prestação de serviços - componente organizacional

Esta dimensão refere-se à parte humana do sistema de entrega, especificamente o pessoal, a estrutura organizacional e a cultura da própria empresa de serviços. Todos eles podem, à sua maneira, ser inovadores e contribuir para a criação de experiências e soluções de serviço inovadoras. Novos serviços podem exigir novas estruturas organizacionais, rotinas de trabalho, capacidades pessoais e interpessoais ou habilidades de equipe (DEN HERTOG, 2010).

Os prestadores de serviço não apenas contribuem para o desenvolvimento e fornecimento de novos serviços, mas também são essenciais para estabelecer um diálogo com

os clientes potenciais, o que é um importante insumo para o desenvolvimento de novos serviços. Além disso, permitir espaço para o intraempreendedorismo corporativo, criando assim uma cultura que valoriza novas ideias e desafia as rotinas de trabalho atuais também é uma pré-condição importante para ser capaz de realizar inovações em serviço (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

2.3.1.6 Sexta dimensão: Novo sistema de prestação de serviços - componente tecnológico

Esta dimensão diz respeito aos sistemas e processos tecnológicos envolvidos na entrega de um serviço. Predominantemente, mas não exclusivamente, as TICs permitiram inúmeras inovações em serviço, customização, introdução de conceitos de autoatendimento, etc. As TICs podem ser fontes de informações detalhadas sobre o cliente individual e resultam em banco de dados que podem ser explorados para o desenvolvimento de novos conceitos de serviço e para moldar a interação com o cliente (DEN HERTOG, 2010).

As TICs oferecem enormes oportunidades para a introdução de novos conceitos de serviço, novas maneiras de interagir com clientes e outros provedores de serviço, para desenvolver novos modelos de receita e para a forma como o sistema de entrega de serviço é organizado. O que deixa claro que as inovações na organização de prestação de serviços tecnológicos impactam e são afetadas pelas outras cinco dimensões da inovação em serviços (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Os investimentos em sistemas administrativos e de TICs são essenciais para a realização de inovações de processo, como sistemas de faturamento eletrônico, novos sistemas de *front office* ou centros de serviços compartilhados, e facilitam a implementação de novos conceitos de serviço e inovações na interação com os clientes. Um grande desafio para empresas de serviços inovadores e sua gestão, é criar a função de inteligência dentro da empresa para avaliar novas oportunidades tecnológicas e que escopo elas oferecem para o desenvolvimento de novos serviços (DEN HERTOG, 2010).

O modelo 6D de inovação em serviços enfatiza que é principalmente a combinação das dimensões tecnológicas e não tecnológicas que resulta em novas experiências e soluções de serviço. Novos sistemas de prestação de serviços tecnológicos desencadearão e/ou exigirão inovações em algumas ou em todas as outras dimensões e vice-versa (DEN HERTOG, 2010).

2.3.2 Conjunto de capacidades dinâmicas para gerenciar a inovação em serviços

Capacidades dinâmicas de inovação em serviços são aquelas capacidades de inovação em serviços difíceis de transferir e imitar que as organizações possuem para desenvolver, (re)formar, (des)integrar e (re)configurar recursos e capacidades operacionais existentes e novos (TEECE, 2009). Elas são necessárias para oferecer aos clientes uma nova experiência de serviço ou uma nova solução de serviço e comercializá-los com sucesso de maneira sustentável e, portanto, adaptar-se rapidamente ao ambiente em mudança. Isso significa combinar recursos e capacidades operacionais existentes e criar novos recursos e capacidades operacionais para obter vantagem competitiva temporária e oferecer um novo serviço. Essas capacidades contêm alguns elementos genéricos que também podem ser usados em outras configurações e provavelmente precisarão de alguma personalização, portanto não são completamente inimitáveis nem totalmente transferíveis (DEN HERTOG, 2010).

A estratégia da empresa, a dinâmica do mercado e o histórico da empresa influenciarão o subconjunto específico de capacidades dinâmicas usadas para gerenciar a inovação em serviços e o ritmo em que certas capacidades dinâmicas se tornam obsoletas. Para inovar efetivamente, novas experiências de serviço, novos conceitos de serviço e/ou novas formas de entrega devem estar alinhadas com a estratégia da empresa. A dinâmica do mercado ou a turbulência afetarão a taxa em que as empresas precisam adaptar suas capacidades (DEN HERTOG, 2010).

Portanto diferentes tipos de empresas, de diferentes tamanhos, em diferentes setores e que adotam diferentes estratégias provavelmente administrarão uma combinação específica de capacidades dinâmicas de inovação em serviços que é relevante para seu tipo de empresa, seu tamanho, seu tipo de setor e está alinhada com as estratégias específicas definidas (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

A seguir apresentaremos as seis capacidades dinâmicas para gerenciar a inovação em serviços identificados por Den Hertog (2010). Segundo o autor, elas contribuem para uma estrutura global integrada no nível da empresa para o gerenciamento estratégico da inovação em serviços. Essa estrutura visa auxiliar as empresas e organizações de serviços a refletir sistematicamente sobre e realmente gerenciar a inovação em serviços de forma mais sustentável.

2.3.2.1 Capacidade dinâmica A: Assinalar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas

Raramente as inovações em serviços se originam de pesquisas desenvolvidas em laboratório de P&D de empresas, pelo contrário, a maioria das inovações em serviços surge como resposta a uma necessidade percebida não atendida de clientes reais e potenciais (SUNDBO; GALLOUJ, 2000). Teece (2007) considera que é fundamental para os inovadores perceberem tendências dominantes, necessidades não atendidas e opções tecnológicas promissoras para novas configurações de serviços.

Segundo Alam e Perry (2002) a maioria das empresas inovadoras dependem de seus clientes (reais e potenciais) para coprodução e codesenvolvimento de novas propostas de serviços. Assim é necessário desenvolver a capacidade de entender os usuários com empatia e perceber suas necessidades com bastante antecedência. Algumas ferramentas podem ser utilizadas para identificar as necessidades do usuário e informar o ato real de inovação em serviços, como por exemplo a experimentação conjunta, diálogos, prototipagem, sistemas de gerenciamento de contas, painéis de usuários, perfis de clientes, análise detalhada de como os serviços atuais são usados, análise de tendências em grupos de clientes.

Outro elemento desta capacidade dinâmica é a aptidão de sinalizar novas opções tecnológicas. Essas proporcionam oportunidades para inovar e adaptar o portfólio de serviços, bem como novas formas de interagir com os clientes, produção sob demanda, enriquecimento de diálogos de atendimento ou oferta de oportunidades de atendimento personalizado, e novas opções de autoatendimento (TEECE, 2007).

Embora não haja uma ordem específica em um processo de inovação em serviços, a capacidade de assinalar as necessidades dos usuários e opções tecnológicas (capacidade dinâmica A) deve ser vista como uma atividade permanente pois normalmente os resultados desta capacidade fornecem dados para a capacidade de conceituar (capacidade dinâmica B), bem como a capacidade de coproduzir e organizar (capacidade dinâmica D). Tanto os recursos de necessidade do usuário quanto os de opções tecnológicas afetam a capacidade de escala e extensão (capacidade dinâmica E) e a capacidade de agregar e desagregar (capacidade dinâmica C), pois podem destacar a necessidade de mais serviços empacotados ou mais desagregados (DEN HERTOG, 2010).

A capacidade de assinalar as necessidades dos usuários está especialmente relacionada à dimensão novo conceito de serviço, enquanto a capacidade de assinalar as opções tecnológicas

deve afetar as dimensões da inovação em serviços novo sistema de prestação de serviços (componente tecnológico) e nova interação com o cliente (Den Hertog, 2010).

2.3.2.2 Capacidade dinâmica B: Conceituar

A capacidade dinâmica de conceituar se refere a projetar, prototipar ou testar inovações, o que pode ser rotulado como *design* de serviço. O caráter de processo compartilhado de alta interação entre produtor e consumidor faz com que esta conceituação de serviço para categorias de serviços significativas e não padronizadas se torne um processo contínuo entre prestadores de serviços e clientes e nem sempre ocorra um início e um fim lógicos para o processo de conceituação e *design* de serviço (ALAM; PERRY, 2002; MAGNUSSEN; MATTHING; KRISTENSON, 2003).

A inovação em serviços não pode ser pesquisada, desenvolvida e testada em protótipos como ocorre com bens físicos. Isso ocorre devido a sua natureza predominantemente conceitual que torna difícil um cliente avaliar o que será experimentado e o que será entregue (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985) uma vez que se trata de um processo altamente interativo ou compartilhado (ALAM; PERRY, 2002).

As inovações em serviço são, primeiramente, novas ideias intangíveis ou combinações de ideias existentes, às vezes em combinação com objetos físicos, que juntas constituem uma nova proposta de valor para um cliente. Conceituar, projetar, prototipar ou testar esses tipos de inovações é uma capacidade específica que, portanto, é menos tangível e codificada. O caráter de processo compartilhado faz com que essa conceituação de serviço para categorias importantes de serviços não padronizados se torne um processo contínuo entre o provedor de serviços e o cliente. Isso pode envolver a capacidade de combinar elementos de serviço novos e existentes em uma configuração de serviço integrada que é experimentada como nova no mercado (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

A conceituação e *design* de uma inovação em serviços pode envolver a decisão de como a nova oferta de serviço se relaciona com a estratégia da empresa, público-alvo, intensidade e formas de interação com o cliente, organização do sistema de entrega, parceiros necessários para realizar o serviço, preço, modelo de receita a ser usado, e assim por diante (DEN HERTOG *et al.*, 2006).

Portanto, pode-se dizer que essa capacidade dinâmica se refere à transformação de uma ideia de um novo serviço em uma oferta de serviço viável. Esta oferta deve ser entendida por colegas, parceiros externos e reconhecida pelos clientes como uma nova oferta de serviço útil e valiosa (DEN HERTOG *et al*., 2006).

As ideias e sugestões para novos serviços e processos de serviço podem surgir da relação com clientes e fornecedores, e também de diversos ambientes da organização. Portanto é importante fomentar, por meio de políticas de gestão de recursos humanos (GRH) e práticas de liderança, o intraempreendedorismo corporativo e criar uma cultura de inovação em serviços, que é essencial ao gerenciar a inovação em serviços de forma sustentável (DEN HERTOG, 2010).

A capacidade de conceituar (capacidade dinâmica B) é normalmente alimentada pela capacidade de assinalar as necessidades dos usuários e opções tecnológicas (capacidade dinâmica A) e alimenta todos os outros recursos restantes. A conceituação real afeta quem e como os outros atores estão envolvidos na oferta de serviço e, portanto, a capacidade de coproduzir e organizar (capacidade dinâmica D). A conceituação também determina se será criada uma experiência de serviço mais integrada, exigindo recursos de agregação, ou uma experiência de serviço mais especializada, exigindo recursos de desagregação (capacidade dinâmica C) e impacta significativamente a escalabilidade e expansão do conceito de serviço em questão (capacidade dinâmica E). Esta capacidade dinâmica está principalmente ligada à dimensão novo conceito de serviço, mas claramente afeta todas as outras dimensões de serviço (DEN HERTOG, 2010).

2.3.2.3 Capacidade dinâmica C: Agregar/desagregar

Uma das principais características das inovações em serviços é que geralmente são novas configurações de elementos existentes fornecidos em um novo contexto (VAN DER AA; ELFRING, 2002). A capacidade dinâmica de agregar, desagregar, enriquecer e combinar atividades de serviço em novas propostas de valor de serviço é a capacidade de projetar novas experiências e soluções de serviço agrupando ou desmembrando elementos de serviço, enriquecendo e personalizando ofertas de serviço existentes de novas maneiras e combinando várias atividades de serviço em ofertas de serviço integradas, que a princípio podem não estar claramente relacionadas (NORMANN, 2002).

Considerando que clientes diferentes requerem diferentes tipos de experiências ou soluções de serviço, é importante segmentar cuidadosamente os clientes e suas necessidades. Deste modo os fornecedores de serviços podem desenvolver serviços que atendam às necessidades específicas dos clientes e, assim, criar experiências e soluções de serviço personalizadas, sejam integradas ou especializadas (DEN HERTOG, 2010).

O serviço integrado pretende atender uma ampla variedade de necessidades complementares dos usuários, fazendo combinações de serviços com um caráter *one stop shopping* (serviço completo), porém incluindo a possibilidade de personalizar a oferta de serviço. O serviço especializado busca desagregar os serviços e reduzi-los ao essencial, o que cria uma alta especialização de serviços que são realmente feitos sob medida ou, em contraste, são altamente semelhantes e, portanto, podem ser padronizados. Ambos requerem a capacidade de conceituar bem desenvolvida, sendo que a estratégia de agrupamento também requer as capacidades de coproduzir e organizar altamente desenvolvidas, pois demanda participação ativa de parceiros de negócios em um sistema de valor de serviço mais amplo, o que ocasiona uma mudança no modelo de receita (DEN HERTOG, 2010).

A capacidade de agregar e desagregar (capacidade dinâmica C) está diretamente relacionada à capacidade de conceituar (capacidade dinâmica B), visto que pensar em termos de pacotes de serviços depende em grande parte da capacidade de conceituar experiências e soluções de serviço. Além disso, essa capacidade está vinculada à capacidade de coprodução se os serviços agrupados exigirem vários provedores de serviços que precisam ser administrados (capacidade dinâmica D). A capacidade de agregar também está ligada à capacidade de escalonamento pois o empacotamento pode envolver a ampliação de uma marca de serviço forte em mercados de serviços mais ou menos relacionados (capacidade dinâmica E). A capacidade de agregar e desagregar também está relacionada às dimensões novo conceito de serviço, novo sistema de valores/parceiros de negócios e novo modelo de receita (DEN HERTOG, 2010).

2.3.2.4 Capacidade dinâmica D: Coproduzir e organizar

Essa capacidade dinâmica é a capacidade de organizar e atuar em sistemas abertos de inovação em serviços. Ela representa a capacidade de coproduzir e coprojetar com parceiros confiáveis e posteriormente gerenciar essas parcerias ou alianças temporárias de maneira eficaz

de modo a gerar um serviço de valor agregado (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Devido à natureza da inovação em serviços ser altamente combinatória, muitas propostas de serviços são combinações de elementos de serviço (e às vezes também de bens) de outros prestadores de serviços que juntos atendem a uma necessidade de serviço. Isso implica que o provedor de serviços principal deve coprojetar e coproduzir uma inovação em serviços com outros fornecedores e gerenciar essa aliança (RAMIREZ, 1999).

A participação em alianças e redes é uma capacidade dinâmica chave para que a empresa seja capaz de colocar um novo conceito ou configuração de serviço no mercado. Portanto os inovadores de serviço precisam formar parcerias, bem como gerenciar essas várias coalizões com diferentes conjuntos de parceiros e, assim, investir em um conjunto de parceiros potenciais que podem ser necessários para criar novas experiências e soluções de serviço (TEECE, 2007).

Normalmente, o desenvolvimento de relações de confiança ao longo do tempo e a criação de coalizões de serviços em constante mudança é uma capacidade que impacta diretamente as capacidades dinâmicas de agregar e desagregar (capacidade dinâmica C) e escala e extensão (capacidade dinâmica E). A capacidade de agregar e desagregar implica adicionar ou cortar parceiros em um sistema de serviço. Para a capacidade de escala e extensão, construir um novo sistema de valores e selecionar parceiros de negócios para uma inovação em serviços é nitidamente necessário para que um novo serviço possa ser implementado e difundido em uma escala mais ampla. Também o ato de coproduzir e organizar parceiros de negócios pode resultar em ideias para novos tipos de serviços, que afeta a sinalização (capacidade dinâmica A), bem como a capacidade de conceituar (capacidade dinâmica B). E ainda, esta capacidade dinâmica está principalmente vinculada às dimensões do novo sistema de valores/parceiros de negócios e novos modelos de receita associados ao novo serviço (DEN HERTOG, 2010).

2.3.2.5 Capacidade dinâmica E: Escala e extensão

Especialmente para operações de serviços padronizados ou semipadronizados em grande escala, a capacidade dinâmica para dimensionar e ampliar as inovações em serviço é fundamental (WINTER; SZULANSKI, 2001).

A parte desta capacidade dinâmica referente ao escalonamento está associada à observação de que inovações em serviços são relativamente difíceis de serem introduzidas em

grande escala de maneira uniforme devido ao seu caráter intangível e componente humano que é difícil de padronizar, além da dependência cultural e do caráter distribuído dos serviços (LYONS; CHATMAN; JOYCE, 2007).

A escala, neste caso, se refere à difusão. Para um novo conceito de serviço ser difundido é necessário que ele seja codificado e os elementos essenciais compartilhados com outras partes da empresa. Isso pode levar a um processo de fertilização cruzada, especialmente em empresas maiores, onde práticas e conceitos inovadores são compartilhados, codificados e implementados em toda a empresa (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Uma estratégia de escalonamento requer conhecimento das características do modelo de negócios que precisam ser replicadas, o método pelo qual essas características são replicadas e o tipo de ambiente onde os estabelecimentos com tais características podem operar com sucesso. O escalonamento necessita de um sistema de entrega de serviço reconhecível e consistente em termos de operações de serviço, bem como uma forma de diálogo e canais para interagir com o cliente e os sistemas de TICs necessários para isso (DEN HERTOG, 2010). O escalonamento envolve exploração pois os estágios iniciais da replicação oferecem muitas oportunidades de aprendizagem, adaptação e ajuste do modelo de negócios de sucesso (WINTER; SZULANSKI, 2001).

A capacidade de extensão, ou ampliação, pode estar relacionada à natureza intangível dos serviços. No mercado de serviços, a comunicação e a marca são fundamentais para a criação de uma oferta de serviço reconhecível. Construir uma marca de serviço que os clientes reais e potenciais valorizem e associem a um determinado conjunto de serviços e qualidade requer investimentos e uma estratégia consistente com a estratégia geral da empresa e com a perspectiva dos clientes reais e potenciais. Uma vez estabelecida a marca, ela pode ser realmente valiosa para entrar em novos mercados de serviços e lançar conceitos de serviço inovadores usando a marca existente para expandir a oferta (KRISHNAN; HARTLINE, 2001).

Expandir requer o gerenciamento cauteloso do *design* de novos conceitos de serviço que os clientes associam a certos atributos da marca, e o tipo de interação com o cliente que melhor se adapte à oferta do serviço. A expansão da marca pode envolver a oferta de uma versão mais simples ou mais complexa do conceito de serviço original usando um canal diferente para interagir com o cliente (DEN HERTOG, 2010).

A capacidade dinâmica escala e extensão (capacidade dinâmica E) está relacionada às capacidades dinâmicas coproduzir e organizar (capacidade dinâmica D), bem como aprender e adaptar (capacidade dinâmica F). A primeira, em especial a capacidade de organizar, desempenha o papel de garantir que a oferta de serviço seja implementada com os parceiros de

negócios de maneira semelhante. A capacidade de extensão contém um elemento de geração de ideias, já que a oferta de serviço original é misturada ou estendida a mercados de serviços relacionados, portanto se relaciona com as capacidades dinâmicas conceituar (capacidade dinâmica B) e agregar (capacidade dinâmica C). A capacidade dinâmica escala e extensão está principalmente ligada às dimensões novo sistema de prestação de serviços (organizacional e tecnológico) e novo conceito de serviço (DEN HERTOG, 2010).

2.3.2.6 Capacidade dinâmica F: Aprender e adaptar

A capacidade dinâmica aprender e a adaptar se relacionam com a capacidade de aprender a partir da própria gestão da inovação em serviços e, subsequentemente, melhorar e adaptar o processo geral de inovação em serviços e as capacidades dinâmicas a partir dos esforços de inovação em serviços bem-sucedidos e também com os fracassados (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Essa capacidade dinâmica desempenha o papel de codificar o tipo de experiência de serviço que ocorre, avaliando quais elementos de um novo conceito de serviço podem ser codificados e posteriormente ampliados e qual elemento da oferta de serviço normalmente precisa ser adaptado ao mercado local (DEN HERTOG, 2010).

Na maioria, mesmo nas maiores, empresas de serviços, a inovação em serviços é geralmente menos formalizada, mais distribuída e menos explicitamente gerenciada e financiada quando comparada à gestão de P&D e inovação em empresas de manufatura. Embora haja uma tendência em direção a um pouco mais de formalização e atenção estruturada à inovação em serviços, inúmeras empresas dominantes em serviços ainda estão lutando para encontrar o equilíbrio certo entre gestão de inovação em serviços e estratégias, estruturas e procedimentos de tomada de decisão formalizados para gerenciar a inovação em serviços (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

A capacidade de aprendizado e adaptação (capacidade dinâmica F) afeta todas as cinco capacidades dinâmicas anteriores, pois reflete no processo de inovação em serviços como um todo. A capacidade de aprendizagem e adaptação pode ser vista como uma capacidade dinâmica de ordem superior para refletir no processo de inovação em serviços como um todo e, portanto, está ligada a todas as dimensões de desempenho de inovação em serviços (DEN HERTOG, 2010).

2.3.3 Recursos e capacidades operacionais

Para realizar inovações em serviço a empresa precisa recorrer a vários recursos e capacidades operacionais, principalmente, àqueles relacionados ao domínio da gestão funcional, tais como vendas e serviços pós-vendas, parcerias, estratégia de finanças, recursos humanos, tecnologia de informação e comunicação (TICs) e estratégias de *marketing* (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

2.3.3.1 Vendas e serviços pós-vendas

O processo de venda pode ser subdividido em três pontos principais: pré-venda, venda e pós-venda (CÔNSOLI *et al.*, 2007).

A pré-venda é um conjunto de ações que têm como objetivo prospectar clientes. Para que essa etapa aconteça é necessário que a empresa leve em consideração determinadas informações acerca das possíveis origens de novos clientes. Tais informações podem ser obtidas por meio das características demográficas, comportamentais, geográficas, rede de influência, indicações comerciais, dentre outras. Conhecer as características dos clientes possibilita à empresa segmenta-los em grupos conforme as necessidades comuns e a similaridade da reação às estratégias desenvolvidas (CÔNSOLI *et al.*, 2007; KERIN *et al.*, 2007). Destarte a empresa conseguirá responder de forma mais eficaz aos desejos dos clientes potenciais e, em consequência, aumentar as vendas (KERIN *et al.* 2007).

Kotler e Armstrong (2015) salientam a importância de conhecer os clientes para que a comunicação seja eficiente, para tanto a empresa precisa escolher os canais de comunicação mais adequados e os direcionar conforme as características dos clientes de modo a atingir seu público-alvo. Os canais de comunicação podem ser pessoais ou não pessoais. Os canais pessoais tratam sobre a comunicação que ocorre diretamente entre duas ou mais pessoas. Os canais de comunicação não pessoais tratam sobre mídias impressas, de rádio ou televisão, expositiva (como placas e *outdoors*), mídia *on-line* (que ocorre por meio das redes sociais) e *web sites*.

Algumas das estratégias de pré-venda que a empresa pode utilizar para atingir seu público alvo são divulgação de propaganda, participação em feiras, amostra ou demonstração

do produto ou serviço. Essas estratégias são fontes de informações para os clientes que a empresa pretende conquistar (CÔNSOLI *et al.*, 2007).

Em relação à venda, Gobe *et al.* (2007) explicam que a implementação de ferramentas de *marketing* pode agregar valor às vendas das empresas. Nessa perspectiva, destaca-se a importância das estratégias para fidelização dos clientes. Algumas das estratégias são a formulação do preço, diferenciação, qualidade e as promoções de vendas.

Conforme Kerin *et al.* (2007), o preço pode ser definido com base nos custos de produção, demanda no mercado, concorrência, diferenciação e qualidade.

A estratégia de fidelização embasada na diferenciação, é fundamentada nos investimentos na imagem dos produtos ou serviços da empresa, na capacitação, assistência técnica e nos canais de distribuição utilizados, e que seus concorrentes não possuem (PORTER, 2004).

A estratégia de fidelização focada na qualidade é relacionada à determinação do preço por desnatamento, ou seja, a qualidade e a imagem devem respaldar o preço elevado e satisfazer as necessidades dos clientes. Neste aspecto, a qualidade é definida como fator crítico para o sucesso da empresa (GOBE *et al.,* 2007).

As empresas podem oferecer incentivos de valor no curto prazo para aumentar e persuadir a compra. Um desses incentivos são as promoções de vendas. Devido sua peculiaridade, geralmente a promoção se restringe apenas ao curto prazo e em vendas esporádicas. Portando, a empresa deve utilizá-la apenas como suporte para fidelização dos clientes, e não deve depender apenas desta estratégia para vender. Alguns exemplos de promoções que as empresas podem utilizar são ofertas, cupons, brindes, sorteios, concursos, amostras, programas de fidelidade, reembolsos e inserção de produtos (KERIN *et al.*, 2007).

As estratégias para fidelização dos clientes devem ser respaldadas na caracterização dos clientes que a empresa atende. As empresas precisam se manter atentas às mudanças que ocorrem no ambiente no qual estão inseridas. O ambiente é formado por participantes e forças externas, que afetam a capacidade de construir e manter bons relacionamentos com os clientes-alvos (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

As empresas devem analisar as forças ambientais e elaborar estratégias que as protejam das ameaças e auxiliem na obtenção de vantagens competitivas por meio das oportunidades proporcionadas pelo ambiente, não se limitando apenas à conduta do mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Então, para que a empresa sobreviva, é imprescindível que a mesma monitore frequentemente o seu ambiente e se antecipe aos acontecimentos (GOBE *et al.*, 2007).

Quanto ao pós-venda, este é definido por Rigopoulou *et al*. (2008) como todas as atividades que apoiam a negociação centrada em um serviço ou produto, enquanto Gaiardelli, Saccani e Songini (2007) definem pós-venda como atividades que acontecem após a compra e se destina ao auxílio dos clientes no uso e descarte dos bens, com a finalidade de retê-los e fideliza-los.

O pós-venda demanda da empresa uma estratégia de serviços direcionada ao cliente, que atenda às necessidades específicas de cada cliente, sem desconsiderar a viabilidade econômico-financeira da empresa, de modo a ampliar a eficiência e a retenção de clientes a longo prazo. Portanto, o pós-vendas deve ser desenvolvido por meio de ações planejadas, que iniciam logo após a venda e enfatizam o estabelecimento de relacionamentos de valor com o cliente (VAVRA; PRUDEN, 1995).

Com base no pós-vendas, é possível identificar as expectativas e os requisitos que satisfazem os clientes para alinhar os processos internos da empresa aos serviços ofertados ao cliente, gerando melhores resultados para a retenção de clientes, melhor posicionamento competitivo, crescimento nas receitas de vendas e na lucratividade proporcionada pelos clientes existentes, além de outros benefícios, como a diminuição da inadimplência, redução do custo da venda, elevação dos lucros, melhor direcionamento dos investimentos de *marketing* (INGLIS, 2002; VAVRA; PRUDEN, 1995).

O serviço de pós-venda é considerado parte essencial do processo de venda, e envolve todas as operações posteriores à venda. Embora o pós-venda ocorra após a compra efetuada ou o serviço realizado para o cliente, não pode ser considerado a última etapa do processo de venda, e sim, o início de novas vendas que a empresa poderá efetuar. O atendimento às solicitações dos clientes pode orientar essas novas vendas, gerando uma relação de longo prazo embasada na satisfação e fidelização dos seus clientes (GOBE *et al*., 2007).

O pós-venda deve ser realizado por meio de um conjunto de atividades de acompanhamento e manutenção de relacionamento com o cliente. Existem diversas condutas direcionadas aos clientes, as quais agregam valor e mantêm um relacionamento duradouro (CÔNSOLI *et al.*, 2007).

Uma das estratégias que as empresas podem aplicar é a pesquisa de satisfação, que permite averiguar se o cliente utilizou o produto ou serviço e mensurar o nível de satisfação. Esse tipo de estratégia auxilia no aprimoramento do produto ou serviço, direciona as ações de vendas, e auxilia na identificação de oportunidades. Outra estratégia é o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), que pode ajudar a antecipar correções futuras originadas pela insatisfação com um serviço realizado ou do mal funcionamento de um equipamento,

apresentando soluções aos problemas dos clientes. Essa estratégia proporciona maior proximidade com os clientes e viabiliza informações que a empresa pode utilizar para se diferenciar das demais e assim fidelizar os clientes (GOBE *et al*., 2007).

2.3.3.2 Parcerias

O regime de parceria se fundamenta no acordo entre empresas para um relacionamento de longo prazo embasado na confiança mútua e na definição de objetivos comuns fundamentados no compartilhamento de recompensas e riscos (BRONZO, 2004).

A cooperação empresarial corresponde a um "acordo duradouro que institui relações privilegiadas entre empresas, baseadas na reciprocidade de vantagens, na concertação sistemática e na procura conjunta de inovações que possam contribuir para atingir um objetivo comum, de carater geral ou específico" (HERMOSILLA; SOLÁ, 1990, p. 6).

Parceria é definida por Lambert *et al.* (1996, p. 28) como sendo "...um relacionamento de negócios baseado em confiança mútua, compartilhamento de riscos e recompensas que rendem vantagem competitiva resultando num desempenho maior do que seria alcançado se as empresas estivessem trabalhando de forma individual." Dyer e Singh (1998) corroboram com essa definição ao explicarem que a origem do aumento da vantagem competitiva das empresas parceiras é, entre outras formas, o lucro extra que não seria gerado se as empresas continuassem trabalhando de modo isolado.

O conceito de parceria está relacionado com o desenvolvimento de relações a longo prazo entre as empresas e seus *stakeholders* (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2008). Normalmente, a tendencia das empresas é orientar suas parcerias em função do nível de importância do *stakeholder* e da sua participação no negócio para atingir as metas da empresa (TZOKAS; SAREN, 2004). As parcerias são um modo privilegiado das empresas obterem acesso a novas tecnologias, conhecimentos e mercados (DE WAAL; HABIL, D.; GOEDEGEBUURE, 2017).

Existem dois grandes grupos de parceria ou cooperação: (i) cooperação horizontal, quando ocorre entre dois ou mais concorrentes; e a (ii) cooperação vertical, quando são parcerias entre empresas que operam em diferentes níveis da cadeia de valor (EUROPEAN UNION, 2010).

As parcerias em sistema horizontal são consideradas um importante suporte no auxílio

para transpor condições de mercado cada vez mais difíceis (VERSTREPEN *et al.*, 2009), pois permitem que os recursos sejam utilizados de maneira coletiva, e proporcionam a inovação conjunta de serviços/produtos. Esta eficiência coletiva possibilita o desenvolvimento de vantagens competitivas e ajudam, especialmente, as micro e pequenas empresas a conquistarem mercados internacionais (MESQUITA; LAZZARINI, 2008). Cabe salientar que parceria horizontal é uma forma de competição aprimorada na qual ocorre simultaneamente concorrência e cooperação (KOTZAB; TELLER, 2003), portanto é importante existir particularidades de recursos na parceria, pois atividades imitativas do parceiro/concorrente ampliam a probabilidade de conflito e possível extinsão da parceria (CUI; CALANTONE; GRIFFITH, 2011).

Na cooperação vertical as parcerias entre os diversos atores da cadeia de valor beneficia o compartilhamento de informações, o que expande o desempenho de toda a cadeia, principalmente na otimização e redução de estoques e consequente redução de custos (YU; YAN; CHENG, 2001).

Um modo particular de parceria é a que ocorre entre indústria e universidade (PRIGGE, 2005). Estas parcerias podem oportunizar excelentes benefícios para a indústria, tais como o acesso a conhecimentos especializados para colaborar com a inovação e expansão de tecnologia, bem como permitir o acesso a estudantes com grande potencial profissional melhorarem as capacidades internas de pesquisa e acesso a pesquisas recentes e altamente competitivas (PRIGGE, 2005; PRIGGE; TORRACO, 2006; HUGGINS; JOHNSTON, 2010; EBERSBERGER; HERSTAD, 2012).

Existem diversas razões para a cooperação empresarial. De acordo com Contractor e Lorange (1998) alguns dos objetivos para estabelecer acordos de cooperação são a redução do risco, que inclui a redução e/ou dispersão dos custos fixos e a diversificação da carteira de produtos; o alcance de racionalização e/ou economias de escala; acesso a tecnologia, matérias-primas, mão-de-obra, canais de distribuição, capital e reconhecimento da marca; obtenção de sinergias por permuta de patentes obtida por tecnologias complementares; limitação da concorrência por meio de estratégias defensivas ou ofensivas estabelecida entre os parceiros; e a oportunidade de expansão internacional decorrente do *know-how* do parceiro local.

Essa razões que estimulam cooperação entre as empresas podem ser externas ou internas. As externas são as transformações que ameaçam a empresa e que acontecem no meio envolvente, tais como a tendência para a globalização, a incerteza econômica, a rápida evolução tecnológica e o encurtamento do ciclo de vida dos produtos. Enquanto as razões internas são a perceção de escassez de recursos e de competências por parte dos gestores das empresas, como

por exemplo interesse de aprender novos métodos, dependência de recursos, limitação do risco, promoção da eficiência pela diminuição dos custos, necessidade de melhorar o desempenho da empresa e de agilizar a entrada no mercado (CHILD; FAULKNER; TALLMAN, 2005).

2.3.3.3 Estratégia de finanças

Seja qual for a natureza da atividade operacional de uma empresa, a esta é irrefutável tomar duas grandes decisões de forma inevitável e contínua: investimento e financiamento. Investimento abrange todo o processo de identificação, avaliação e seleção das opções de aplicação de recursos. Financiamento compreende a definição da estrutura das fontes de capital, ou seja, dos fundos aplicados demandados pela decisão de investimento (ASSAF NETO, 1997).

Mações (2017) refere que a estratégia financeira de uma empresa é fundamentada na escolha do melhor agrupamento de recursos para posterior utilização no financiamento de suas atividades.

Por vezes, os fluxos líquidos gerados pelas vendas são insuficientes para atender as necessidades correntes de financiamento, bem como financiar os investimentos necessários para desenvolver a atividade da empresa. Por conseguinte, estas precisam recorrer a outros meios de se financiarem. As necessidades de financiamento da empresa têm de ser avaliadas do enfoque do capital próprio *versus* dívida, ou da utilização de recursos internos *versus* recursos externos (FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2010).

A empresa pode recorrer a fontes de financiamento internas (capital próprio), externas (capital alheio) ou a fontes híbridas, que possuem caraterísticas entre o capital próprio e o capital alheio (MARTINS *et al.*, 2009).

Financiamento interno, ou seja, por capital próprio, pode ser formado a partir das seguintes formas: autofinanciamento da empresa, reforço de capital por entrada de dinheiro, prestações suplementares, ou alienação de ativos que possam ser dispensáveis ao funcionamento normal da atividade produtiva (MARTINS *et al.*, 2009).

Em relação ao financiamento por capital alheio e consoante ao período em que o financiamento deve ser reembolsado, estes podem ser de curto, médio/longo prazo. O período de exigibilidade do financiamento a curto prazo é de até um ano, enquanto para o financiamento a médio/longo prazo este período é superior a um ano (LISBOA *et al.*, 2011). Alguns exemplos de financiamento de curto prazo são o crédito de fornecedores e o crédito bancário

(empréstimos, conta corrente caucionada, descoberto em conta de depósito à ordem - *Overdraft,* desconto de títulos, crédito documentário, *factoring*, *confirming,* garantias bancárias, etc.). As fontes de financiamento a médio e longo prazo podem ser capitais próprios (autofinanciamento e aumento de capital social), capitais alheios (locação financeira - *Leasing*, *renting*, empréstimos obrigacionistas e suprimentos) e ainda por outras fontes de financiamento (*Business Angels* e Capital de Risco) (BOTELHO, 2020).

O financiamento por meio de instrumentos híbridos corresponde à emissão de ações preferenciais sem direito a voto, dívida subordinada ou obrigações convertíveis (LISBOA *et al.*, 2011).

O conceito investimento pode ser explicado pelas óticas macroeconômica, empresarial e socioeconômica (MITHÁ, 2009). Cabe enfatizar que neste estudo serão abordados, exclusivamente, os investimentos subjacentes à ótica empresarial, ou seja, apenas os provenientes da tomada de decisões estratégicas por parte da empresa.

Os investimentos subjacentes ao alcance de um objetivo embasado na estratégia da empresa podem incidir sobre dois tipos de ativos: financeiros e reais (BARROS, 2007). Investimentos em ativos financeiros, conforme a teoria financeira, se reporta a uma aplicação de fundos com a finalidade de obter um rendimento (MURAD, 1962). Enquanto, os investimentos em ativos reais se referem às despesas com serviços ou bens que não se destinem a ser consumidos ou alienados (SILVA; QUEIRÓS, 2011). Salienta-se que este trabalho abordará somente os investimentos em ativos reais.

Segundo Soares *et al.* (2015), os investimentos podem ser classificados conforme diferentes critérios, tais como etapa da vida da empresa, natureza, decisão de implementação, objetivos estratégicos e relações de dependência. À priori, a categorização dos mesmos é fundamental para o planejamento dos objetivos estratégicos e para a análise correta do meio envolvente da empresa.

No tocante à etapa da vida da empresa em que o investimento ocorre, este pode ser classificado em investimento de raiz (ocorre na criação e implementação da empresa) ou investimento adicional (realizado em fases posteriores) (SOARES *et al.,* 2015).

Os investimentos podem ser classificados quanto à natureza em financeiros (incidentes sobre valores mobiliários) ou em industriais (incidentes sobre ativos reais), sendo que estes podem ser divididos conforme a atividade primária da empresa em diretamente produtivos e não diretamente produtivos (focam no aprimoramento e na organização das ações que auxiliam as atividades produtivas) (MARTINS *et al.*, 2009).

Quanto à decisão de implementação, podem ser divididos em investimentos forçados, voluntários ou concertados (SOARES *et al.*, 2015). Os investimentos forçados ocorrem em razão de imposições externas à empresa e precisam ser efetuados em um período de tempo limitado, tais como modificações de ordem política. Os investimentos voluntários decorrem de uma decisão estratégica interna. Por sua vez, os investimentos concertados resultam da relação de parceria entre empresas.

Em relação aos objetivos estratégicos, podem ser categorizados em (SOARES *et al.*, 2015; MARTINS *et al.*, 2009; SILVA; QUEIRÓS, 2011):

a) investimentos de expansão/crescimento: é originado por uma estratégia ofensiva com pretensão de expandir o *mix* da empresa em termos quantitativos, e em consequência, a capacidade produtiva instalada, contudo sem alterar a natureza dos produtos;
b) investimentos de inovação/modernização: com propósito de criar e produzir um novo serviço, produto ou atividade, ou alterar um já existente, de maneira a ampliar a oferta da empresa, portanto sua natureza é ofensiva;
c) investimentos de substituição/racionalidade: se destinam a renovação de equipamentos existentes por outros com tecnologia mais eficaz, portanto possui natureza defensiva. Desse modo, são investimentos de menor risco e incerteza, visto que possibilita melhoria da oferta em termos qualitativos e economia de custo, embora não consigam aumentar a capacidade produtiva da empresa;
d) investimentos de investigação: de natureza ofensiva, se destina a pesquisa e desenvolvimento de novos e métodos e práticas produtivas, com a finalidade de distinguir a empresa de suas concorrentes;
e) investimentos estratégicos: são essencialmente de natureza defensiva, pois se destinam a reduzir riscos e proteger a empresa, por meio da implementação de condições favoráveis ao seu crescimento no médio e longo prazo;
f) investimentos de ordem diversa: são todos os outros investimentos que apresentam objetivos diversos.

No que concerne as relações de dependência os investimentos são classificados em (SILVA; QUEIRÓS, 2011; CEBOLA, 2013):

a) investimentos autônomos: uma vez que suas caraterísticas não estão relacionadas, a aceitação de um não influencia a do outro;
b) investimentos complementares: os resultados de um afetam a realização do outro;
c) investimentos substitutos: a implementação de um afeta de forma negativa a rentabilidade do outro;

d) investimentos mutuamente exclusivos: a aceitação de um inviabiliza a concretização do outro.

2.3.3.4 Recursos humanos

A Visão Baseada em Recursos (VBR ou RBV – *Resource Based View*) enfatiza a relevância estratégica da gestão de recursos humanos (GRH) pois considera que o alcance de desempenho superior e vantagens competitivas são conquistados pelas competências dos profissionais (BARNEY, 1991; ÖZBAĞ; ESEN; ESEN, 2013; KAUFMAN, 2015). Essas competências constituem fatores singulares em função da dificuldade de replicação pelos concorrentes dos conhecimentos, experiências, habilidades e comportamentos dos funcionários da organização (ÖZBAĞ; ESEN; ESEN, 2013).

Wright e McMahan (2011) definem a GRH, pela perspectiva estratégica, como o padrão de planejamento de recursos humanos que envolve as atividades que a organização necessita para alcançar objetivos. Lam e White (1998) descrevem a orientação de recursos humanos como um esforço sistemático para atrair, reter e desenvolver pessoas competentes e comprometidas com a organização, como uma maneira de promover vantagem competitiva sustentável para a organização.

Seeck e Diehl (2017) ressaltam que o sistema de GRH, no contexto de inovação de produto (processo ou serviço), é composto pelas seguintes práticas: recrutamento, seleção, treinamento, aprendizagem, avaliação de desempenho, recompensas, rotação de atividades, participação e autonomia dos funcionários.

Segundo Gupta e Singhal (1993) o planejamento de recursos humanos necessita analisar as necessidades de profissionais, com a seleção e contratação de pessoas qualificadas para os objetivos da organização, ou seja, alinhados à estratégia organizacional. Assim, a atividade de recrutamento e seleção deve atrair profissionais com variedade de características, tais como características pessoais, competências, habilidades e conhecimentos, que apoiem a promoção da inovação dentro da organização. O recrutamento e a seleção de novos profissionais impactam o processo de criação de conhecimento, uma vez que quem escolhe os candidatos decide qual conhecimento será incorporado à organização (DE WINNE; SELS, 2010). Isto posto, o recrutamento e a seleção, embasados na complementaridade dos conhecimentos dos profissionais da organização, são essenciais para a aprendizagem e para a inovação (LIN;

SANDERS, 2017). Stringer (2000) destaca que as organizações precisam contratar mais pessoas inovadoras e criativas, como um meio de renovação na empresa. O recrutamento e a seleção de talentos são uma estratégia de superação de possíveis limitações de recursos para a inovação (RAO; DRAZIN, 2002).

Outra prática relevante de GRH, é o sistema de recompensas que a empresa adota (GUPTA; SINGHAL, 1993; BEUGELSDIJK, 2008; SEECK; DIEHL, 2017). O sistema de recompensas constitui uma estratégia que viabiliza a motivação dos profissionais de uma empresa, para atingir metas de produtividade, rentabilidade e inovação. O sistema de recompensas poder incluir práticas focadas na remuneração, promoções, autonomia e outras estratégias de reconhecimento (GUPTA; SINGHAL, 1993). O sistema de recompensas pode ser extrínseco (promoções e reajustes salariais) e intrínseco (não financeiro) por meio de oportunidades, elogios para algo positivo que tenha sido realizado, delegação de autoridade, agradecimentos individuais ou públicos, presentes e celebrações do sucesso das equipes e maior autonomia (ROBBINS, 2010; SAQIB *et al*., 2015; NONAKA; NETO; TOGASHI, 2017).

Na avaliação de desempenho, o desempenho individual de cada membro da equipe é examinado, avaliado e comparando ao conjunto de competências definidas. Essa avaliação possibilita o levantamento de deficiências a serem resolvidas, pode auxiliar o gestor a definir os tipos de treinamento necessários para sua equipe e ajudar a identificar necessidades de qualificação, além de possibilitar decisão sobre promoções, novas contratações e desligamento de funcionários (SHAHARYAR *et al*., 2014).

Outro aspecto importante na GRH é a qualificação dos funcionários, pois é imprescindível que os profissionais da organização adquiriram progressivamente conhecimentos e habilidades, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental (MUMFORD, 2000). A organização pode ter um papel relevante na formação de seus funcionários, pois o treinamento contribui no ajustamento dos conhecimentos e habilidades dos profissionais às reais necessidades da empresa (DE WINNE; SELS, 2010).

Uma técnica de treinamento que pode ser adotada é a rotação de funções ou de atividades (*job rotation* ou *task rotation*) (GÓMEZ; LORENTE; CABRERA, 2004; MOHSAN; NAWAZ; KHAN, 2012). Essa técnica possibilita a ampliação do conhecimento organizacional e, em consequência, promove a identificação e a implantação de novas ideias (MUMFORD, 2000). Na rotação de funções, os profissionais têm a possibilidade de executar diversas tarefas, fato que pode ampliar os conhecimentos e capacidades e propiciar maior motivação (DE SPIEGELAERE; VAN GYES; VAN HOOTEGEM, 2014; LIN; SANDERS, 2017; RAO, 2017).

A gestão de carreiras é um fator relacionado ao comprometimento dos funcionários com a organização e sua retenção (STURGES *et al.*, 2005). Ademais, favorece a procura por capacitação e desenvolvimento de competências, o que reforça o comportamento inovador dos profissionais (PRAJOGO; AHMED, 2006). Em complementação, a gestão de carreira auxilia os profissionais a alcançarem suas metas pessoais e profissionais, aumentando sua satisfação profissional e seu comprometimento organizacional e favorece o crescimento na empresa e, dessa forma, estimula o envolvimento com atividades inovadoras (MUMFORD, 2000; TAN; NASURDIN, 2011).

2.3.3.5 Tecnologia de informação e comunicação

O papel da tecnologia da informação (TI) nas organizações pode variar de um simples suporte administrativo, até uma situação estratégica (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; MCFARLAN, 1984 apud MORAES; LAURINDO, 2003, p. 312).

Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) se refere a todas as tecnologias de informação e de comunicação (AKPAN, 2003), abrangendo o processamento de informação, armazenamento de dados, internet, telecomunicações, correio eletrônico, segurança de rede, videoconferências, *hardwares*, *softwares*, gestão de informações, dispositivos e aplicações para produzir, criar, processar, analisar, recuperar, armazenar e transformar informações (SILVA, 2011; PINHO; NOGUEIRA; FRANCO, 2014). TIC abrange também aspectos humanos, organizacionais e administrativos (KEEN, 1993).

A utilização de sistemas de TICs possibilita maior flexibilidade, interatividade e agilidade de gestão, permitindo rápida adaptação às mudanças de mercado e transformando o modelo de negócio existente (PINHO; NOGUEIRA; FRANCO, 2014). Outra vantagem da TIC é que ela permite criar e entregar a proposta de valor por meio de uma maior interação com clientes e fornecedores (DRACA; SADUN; VAN REENEN, 2006; VIRVILAITE; RAGAUSKAITE, 2013).

Vários fatores incentivam as organizações a adotarem TICs. No aspecto gerencial e econômico, as TICs se destacam como provedora de informação, infraestrutura (*hardware* e *softwares*) e apoio aos processos de negócios. Em *marketing*, as TICs podem ser consideradas como canal de promoção, comunicação e relacionamento com os clientes (BARBA-SÁNCHES *et al.*, 2007).

As TICs estão inseridas em um novo conceito de contexto organizacional, definido por Jamil e Silva (2014) como um o conjunto de métodos, procedimentos, relacionamentos e sistemas, de ordem tecnológica e/ou gerencial, que direcionam as ações organizacionais no aspecto regulatório e na convivência produtiva.

Nesse novo contexto organizacional, as TICs são consideradas sob duas dimensões: infraestrutura e conteúdo. Sendo que o conteúdo se correlaciona à gestão da informação e do conhecimento, que são importantes aliados dos gestores na tomada de decisão. Assim, de modo a garantir a eficiência das TICs e melhorar os resultados operacionais da organização, a escolha da tecnologia dever ocorrer após a definição dos objetivos organizacionais, ou seja, a solução de gestão da informação e do conhecimento deve atender as necessidades dos gestores nas tomadas de decisão (RODRIGUES; MACCARI; SIMÕES, 2009).

2.3.3.6 Estratégias de *marketing*

Marketing é "um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta, livre negociação de produtos e serviços de valor com outros" (KOTLER, 2000, p. 30).

Além do caráter social, Kotler (2000, p. 30) atribui ao *marketing* a função gerencial e o define como o "processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais".

A capacidade da empresa em desenvolver *marketing* e implementar estratégias de mercado para alcançar seus objetivos está associada ao adequado uso do composto mercadológico denominado 4 P's (produto, preço, praça e promoção) (ALMEIDA, 2008) também referenciado como *mix* de *marketing* tradicional (KOTLER, 2000).

Entretanto, para a abordagem de serviços, foram incluídos três novos P's: pessoas, processos e evidência física (*phischal evidence*) (KOTLER, 2000; LOVELOCK; WIIRTZ; HEMZO, 2011):

a) produto: produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para atender uma demanda ou desejo, podendo ser tangível ou intangível (ALMEIDA, 2008). Alguns elementos, tais como variedade, características, qualidade, design, etc., são determinantes na contratação de um serviço ou na aquisição de um produto, sendo

que uma diferenciação bem-sucedida poderá possibilitar a permanência do produto ativo em seu nicho de mercado (KOTLER, 2000);

b) preço: o preço delimita o que será produzido e quem comprará os serviços e mercadorias produzidos. Assim, na definição do preço são considerados o custo, a concorrência e a demanda. Em geral, o custo é utilizado como limite inferior do preço, enquanto a concorrência e a demanda e são utilizadas como limites superiores (ALMEIDA, 2008);

c) praça: a praça, conhecida também como distribuição, é fundamental ao composto mercadológico pois impacta na satisfação dos clientes e na facilidade de aquisição daquilo que buscam no momento em que desejam. Para definir uma estratégia de distribuição eficaz, é preciso analisar o que os clientes buscam e o que os concorrentes oferecem (COBRA; ZWARG, 1986). Normalmente a escolha da melhor opção de estratégia é fundamentada em critérios econômicos (seleção do canal que possibilite maior retorno em termos de vendas e lucros), de controle (representa o nível de controle que a empresa pode estipular em relação ao canal) e de adaptação (capacidade da empresa em se ajustar às diversas condições de mercado, sem que o canal determine restrições que prejudiquem esta adaptação) (ALMEIDA, 2008). A distribuição dos serviços ou produtos da organização ao cliente pode ocorrer de forma direta ou indireta, quando é distribuída por varejistas, atacadistas ou distribuidores. A distribuição pode ocorrer também por meio de catálogo, jornais, revistas, rádios, televisão, *telemarketing* e internet (KOTLER, 2000);

d) promoção: promoção é o conjunto de ações que incorrem sobre determinado serviço/produto, de modo a estimular a sua divulgação e comercialização. Promoção é o meio que as organizações utilizam para promover produtos, comunicar e informar os consumidores acerca de seus benefícios (KOTLER, 2000). A promoção engloba todas as ferramentas de comunicação que transmitem uma mensagem ao consumidor em potencial. Essas ferramentas são reunidas em cinco categorias:

- propaganda: é a ferramenta mais importante para promover um serviço, um produto, uma ideia ou uma empresa. A maioria das empresas se comunicam com os clientes por meio da propaganda. O principal objetivo da propaganda é a geração de fluxo de clientes, vendas de produtos ou serviços, construção e fixação de imagem da empresa (LAS CASAS, 2006). Las Casas (2006) divide a propaganda em dois tipos: a promocional e a institucional. A propaganda promocional se refere à venda direta

focada na comercialização, já a propaganda institucional está relacionada à imagem da empresa e de seus produtos ou serviços. Os meios mais habituais utilizados para propaganda são jornais, televisão, mala direta, rádio, revistas, outdoor, internet, boca a boca, brindes, cartões de visita, placas nas ruas, patrocínio e *telemarketing* (CÔNSOLI *et al.,* 2007);

- promoção de vendas: abrange uma variedade de incentivos de compra capazes de transpor as barreiras que impedem a aquisição do produto pelo consumidor;
- relações públicas: compreende um conjunto de ferramentas cujo objetivo é produzir e divulgar uma imagem ao mercado;
- força de vendas: se refere ao contato direto com o cliente, promovendo aproximação entre cliente e organização, para busca de clientes potenciais e satisfação dos clientes atuais;
- *marketing* direto: veiculação especializada de *marketing* direcionada a um grupo específico de clientes. As principais ferramentas de *marketing* direto são as televendas, a venda pessoal, o *telemarketing*, o *marketing online* e o *marketing* digital (KOTLER, 2007).

e) pessoas: Lovelock, Wiirtz e Hemzo (2011) apresentam pessoas como a interação entre clientes e profissionais de uma empresa, e explicam que o ajuste da capacidade pessoal dos funcionários com a coprodução dos clientes origina a solução para atingir as expectativas do cliente. Portanto, o alinhamento do *marketing* com o setor de recursos humanos é relevante para definir os processos de recrutamento e seleção de pessoas com competências interpessoais e atitudes positivas para a organização (GRÖNROOS, 1995; KOTLER, 2000);

f) processos: Lovelock, Wiirtz e Hemzo (2011) apresentam processos como o modo de criação e entrega dos serviços ao cliente. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) complementam que processos são as etapas vivenciadas pelo consumidor. O cliente é parte importante deste processo, pois a execução e a consumação de um serviço são simultâneas, o que dificulta a padronização e interfere no resultado. Assim, o resultado positivo ou negativo da entrega do serviço depende do funcionário que executa a atividade (KOTLER, 2000);

g) evidência física (*phischal evidence*): a evidência física se refere aos aspectos do ambiente onde o serviço é prestado (LOVELOCK; WIIRTZ; HEMZO, 2011), incluindo todos os aspectos tangíveis do serviço, como por exemplos cartões de

visita, papel timbrado, relatórios, entre outros (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Essas ferramentas agrupam importantes pontos para a administração de *marketing* nas organizações para a criação de estratégias que viabilizarão satisfazer clientes e aumentar o ganho financeiro da empresa (KOTLER, 2007).

2.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A necessidade de inovação é contingencial e específica a cada empresa, que deve procurar compatibilizá-la com sua estratégia, sua estrutura organizacional, seus recursos e capacidades, seu posicionamento, seu mercado, seu setor de atividade e seu porte. Desta maneira, as empresas personalizam a gestão de seu processo inovativo de acordo com suas prioridades, capacidades e recursos, uma vez que determinadas peculiaridades limitam as opções gerenciais (FERREIRA; SALERNO; LOURENÇÃO, 2011).

O alinhamento estratégico se apresenta como um ajuste necessário, que precisa ocorrer entre ambiente, recursos e estratégia (MINTZBERG *et al.* 2006). Ele exige uma compreensão dos objetivos e metas pelos gestores nos vários níveis hierárquicos da organização, bem como capacidade para adquirir e distribuir recursos de acordo com as necessidades da organização e do mercado (PORTER, 2004).

Porter (2004, p. 36) define estratégia competitiva como "ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável [...] a longo prazo e superar concorrentes em uma indústria". Complementando, Quinn (2011) conceitua estratégia como o padrão ou plano que interliga as principais metas, políticas e sequências de ação da organização formando um todo coeso. Uma estratégia estruturada propicia organizar e alocar os recursos de uma empresa em uma conduta única e viável, respaldada em suas competências.

A estratégia empresarial pode ser compreendida como o padrão de decisões em uma organização que define e demonstra suas metas, propósitos ou objetivos. Ela indica os principais planos e políticas para obter essas metas e estabelece os negócios em que a organização deve participar, o tipo de organização que procura ser e a natureza das contribuições que objetiva proporcionar a seus *stakeholders* (ANDREWS, 2001).

Diferentes estratégias de empresas originam diferentes estratégias de inovação em serviços. Embora existam padrões de inovação dominantes para estratégias de inovação no

nível de cada setor, a implementação de tais estratégias ainda pode diferir bastante entre empresas (DEN HERTOG, 2010).

Porter (2004) apresenta três estratégias genéricas para uma empresa alcançar vantagem competitiva sustentável: liderança de custo, diferenciação e enfoque (no custo ou na diferenciação). Essas estratégias decorrem da conciliação entre os dois tipos básicos de vantagem competitiva (custo relativo e diferenciação) e o objetivo das atividades para o qual a empresa busca obtê-los.

a) liderança de custo: esta estratégia procura atingir o menor custo possível por meio de processos e políticas que orientem as atividades fins da empresa. O foco desta estratégia é atrair clientes sensíveis ao preço. Nesta estratégia é necessário que a empresa tenha condições de atender a elevadas demandas, o que propicia redução de custo e economias de escala;
b) diferenciação: esta estratégia tem como objetivo diferenciar a oferta da empresa da oferta dos concorrentes pela criação de um diferencial competitivo. Algumas formas de diferenciação são a marca e o atendimento personalizado, o que fideliza os clientes menos sensíveis ao preço. Nesta estratégia não são considerados preço baixo e grandes volumes. Pelo contrário, procura atender um menor número de clientes de um modo mais personalizado, o que dificulta a conquista de uma grande participação de mercado;
c) enfoque: esta estratégia consiste em focar em um grupo de compradores em específico ou em uma determinada região geográfica. Para atender as necessidades desse grupo de forma mais eficiente, em geral, as estratégias de liderança de custo e diferenciação são aplicadas de forma abrangente no setor. A empresa poderá conquistar uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou de ambas.

Desenvolver uma estratégia organizacional competitiva buscando a inovação tem como finalidade básica estabelecer o modo como a organização irá competir no mercado, além de definir uma posição lucrativa e sustentável que permita enfrentar a concorrência e atuar em novos mercados (PORTER, 2004).

À medida que a empresa implementa sua estratégia, ela precisa certificar os resultados e acompanhar o desenvolvimento nos ambientes interno e externo. Neste aspecto, para Porter (2004) a essência da elaboração de uma estratégia eficiente é estabelecer relações entre a empresa e seu meio ambiente, delimitando a atratividade do ramo do seu negócio.

Deve haver uma relação concomitante entre estratégia e estrutura organizacional, pois integrar as ferramentas estratégias entre os setores é uma das principais vantagens das

ferramentas organizacional e potencializa o melhor desempenho da empresa (OLIVEIRA, 2009).

2.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional resulta da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos de uma empresa, abrangendo a determinação dos níveis estratégicos, gerenciais e operacionais, bem como os processos decisórios, com o intuito de alcançar os objetivos definidos no planejamento (OLIVEIRA, 2009).

A estrutura organizacional auxilia a empresa a definir metas para o futuro, respaldadas em ações do presente e do passado, permitindo que ela usufrua de oportunidades decorrentes de mudanças que acontecem no mercado competitivo, o que auxilia no processo de inovação. A estrutura organizacional é uma ferramenta básica para realizar as situações pretendidas pela empresa, portanto precisa ser definida em conformidade com seus objetivos e estratégias (OLIVEIRA, 2000).

A formação adequada da estrutura organizacional proporciona para a organização aspectos como identificar tarefas necessárias, organizar funções e responsabilidades, bem como definir medidas de desempenho ajustadas aos objetivos e condições motivadoras (OLIVEIRA, 2000).

De acordo com Silva (2004) embora dentro da organização todos os administradores realizem o mesmo conjunto de funções, eles são agrupados em três níveis hierárquicos:

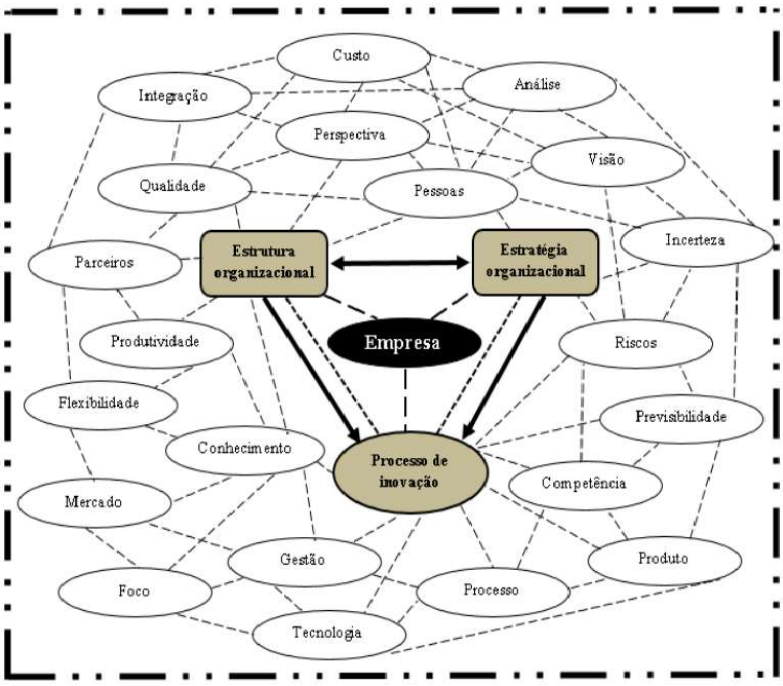
a) nível estratégico ou alta administração: é responsável pelas operações da organização, pelo direcionamento maior, pela determinação dos objetivos e seu repasse aos níveis hierárquicos mais baixos;
b) nível tático ou média administração: corresponde à gerência e cabe a ele coordenar e decidir que serviços ou produtos serão produzidos;
c) nível operacional ou administração operacional: este nível liga a produção ou operações de cada departamento ao restante da organização.

2.6 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

O processo de inovação deve ser fundamentado em equipes organizadas conforme os vários tipos de desenvolvimento e associadas adequadamente à estrutura organizacional. A empresa pode estimular essa interação utilizando mecanismos de conexão, como por exemplo, comitês permanentes, gerentes de integração, grupos de trabalho, redes de contato interdepartamentais, estrutura horizontal e contatos frequentes com grupos externos (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008)

A Figura 4 representa um modelo de interação entre estrutura e estratégia organizacional para obter o processo de inovação nas empresas.

Figura 4 - Modelo para obtenção do processo de inovação nas organizações



Fonte: De Oliveira Morais *et al*. (2019).

A Figura 4 apresenta vários fatores responsáveis para a abordagem do processo de inovação, no qual a partir da empresa como foco principal, a estrutura e a estratégia organizacional são os principais eixos para a obtenção desta relação. O emprego de um conjunto de fatores e ferramentas gerenciais, torna possível a interação e a inter-relação entre todos os aspectos envolvidos, formando uma rede e proporcionando o crescimento organizacional direcionado ao processo de inovação (DE OLIVEIRA MORAIS *et al*., 2019). O processo de

inovação envolve relacionamentos e elementos tangíveis e intangíveis, e seu resultado é fundamentado nos recursos internos e externos (MOURA; ADLER, 2011).

A gestão de processos para a inovação é um conjunto de ferramentas e metodologias que tem como objetivo avaliar, monitorar e aperfeiçoar os procedimentos empresariais, com a intensão de integrar e promover a melhoria contínua, e assim reduzir custos e aumentar a eficiência, eficácia e a satisfação dos clientes (DE OLIVEIRA MORAIS *et al*., 2019).

Normalmente inovações implicam mudanças na estrutura organizacional, tais como nos processos de negócios, na cadeia hierárquica de controle e comando, nos modos de acesso a informações, nas rotinas e nas estruturas de poder consolidadas. Essas alterações devem ser consideradas pois, sua introdução pode ocasionar resistências que precisam ser administradas (TERRA, 2006).

O objetivo desses arranjos organizacionais é a implementação da estratégia. A organização para a inovação pode envolver várias estruturas de gestão “para a” e “da” inovação trabalhando de forma simultânea e integrada (VASCONCELLOS, 2008; VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2009).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desse trabalho de pesquisa. Inicialmente explica-se a abordagem metodológica, seguindo com a classificação da pesquisa, unidades de análise e técnicas para a coleta e análise de dados.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta pesquisa se classifica quanto à abordagem do problema como qualitativa. Justifica-se a escolha desta abordagem pelo fato de que a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e dessa forma apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social (COOPER; SCHINDLER, 2011).

O enfoque qualitativo não demanda do uso de técnicas e métodos estatísticos, possui caráter descritivo cujo principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo, pois o foco da abordagem não é o resultado, mas sim o processo e seu significado. Apresenta características onde o ambiente é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave (GODOY, 1995). De acordo com Creswell (2010, p. 11), o "processo de pesquisa qualitativa é bastante indutivo, com o pesquisador gerando significado a partir dos dados coletados no campo".

A pesquisa qualitativa enfatiza a interpretação dos significados e das intenções dos atores sociais investigados, de forma que os dados são representações das expressões e dos atos humanos, o que requer a imersão do pesquisador no contexto que será analisado (GODOI; BALSINI, 2010). Os dados provenientes desta abordagem "são representações dos atos e das expressões humanas, sendo que isto favorece e permite melhor compreensão e análise por parte do investigador" (GODOI; BALSINI, 2010, p. 90).

De acordo com Minayo, Deslandes, Neto e Gomes (2012, p. 21, 22) a pesquisa qualitativa "trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo de relações, processos e dos fenômenos

que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis", para responder questões particulares de uma condição de realidade que não pode ser quantificada.

Assim, consoante com as definições apresentadas, percebe-se que ocorre convergência desta abordagem com o problema de pesquisa e os objetivos propostos neste estudo, cuja finalidade é analisar de que forma a empresa de serviços de estética e emagrecimento tem articulado seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Devido aos objetivos propostos esta pesquisa se classifica quanto aos fins como descritiva, pois pretende esclarecer a complexidade de determinado contexto com todas as particularidades envolvidas, ou seja, toda a configuração, estrutura, atividade e relacionamentos dos fenômenos pesquisados são expostos de maneira representada (GODOY, 1995).

Segundo Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), a pesquisa descritiva apresenta um relato detalhado de todo o contexto, estrutura, atividade, mudanças e relacionamentos entre as organizações, e procura exibir a complexidade da situação e os aspectos envolvidos.

Para Triviños (2010) a investigação descritiva demanda do pesquisador diversas informações relativas ao que se pretende pesquisar, pois objetiva descrever as ocorrências de determinados fatos sem interferência do pesquisador.

Esta pesquisa caracteriza-se como transversal, uma vez que abrange espectro de tempo previamente limitado a um curto período, mostrando de maneira instantânea o objeto em estudo (COOPER; SCHINDLER, 2011). Este tipo de pesquisa exprime a situação real que ocorre no momento da coleta de dados, diferentemente de pesquisas de natureza longitudinal (RICHARDSON *et al*., 2008).

3.3 UNIDADES DE ANÁLISE

De acordo com Creswell (2010) as unidades de análise se referem aos participantes do estudo realizado. Gewandsznajder e Alves-Mazzotti (1998) mencionam que a determinação de

quem participa da pesquisa e de onde será efetuada a pesquisa são propositais, sendo que estas escolhas são realizadas pelo investigador em função da temática da pesquisa e das condições de acesso. Minayo (1998, p. 102) argumenta que mais importante que o tamanho da amostra é uma seleção adequada que privilegie "os sujeitos que detêm as informações e atributos que o investigador pretende conhecer".

A técnica de coleta de dados utilizada para esta pesquisa foi a entrevista individual em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado e dados secundários coletados com a pesquisa bibliográfica.

A entrevista semiestruturada é caracterizada por ser guiada por um roteiro de questões abertas, no qual o entrevistador decide quando e em que sequência fará as perguntas, as quais deverão ser livremente respondidas pelo entrevistado (FLICK, 2009). Conforme Godoy (2010) o principal objetivo da entrevista semiestruturada é apreender os aspectos percebidos pelo entrevistado, compreendendo sua realidade e fundamentação das suas crenças e opiniões sobre o tema de interesse.

De acordo com Stake (2011) os propósitos da entrevista são: (1) obtenção de informações singulares ou interpretação sustentada pela pessoa entrevistada; (2) coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas; e (3) descobrir sobre uma coisa que os pesquisadores não conseguiram observar por eles mesmos.

No presente estudo foi pesquisada uma pequena empresa de serviços de estética e emagrecimento considerada referência em sua área de atuação, cujo critério de escolha foi a temática da pesquisa e a acessibilidade.

Com o objetivo de analisar de que forma essa empresa de serviços de estética e emagrecimento tem articulado seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação, foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturada em profundidade aos gestores desta empresa. Portanto, o *corpus* da pesquisa são duas entrevistas individuais, do tipo semiestruturada, realizadas com a proprietária e a gerente da empresa pesquisada.

A proprietária e fundadora da empresa é responsável pela avaliação e atendimento clínico. Ela possui formação em fisioterapia, pós-graduação nas áreas dermatofuncional, terapia ortomolecular, e obesidade e emagrecimento, além de vários cursos na área da estética integrativa, exames laboratoriais e de sangue.

A gerente possui formação em ciências econômicas e trabalha na empresa há quase seis anos desenvolvendo atividades na área administrativa, liderança da equipe e vendas.

Para assegurar o sigilo as respondentes foram identificadas como PE (proprietária da empresa pesquisada) e GE (gerente da empresa pesquisada).

As entrevistas foram realizadas em abril de 2022. A duração média de cada entrevista foi de sessenta minutos. As entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas em áudio e posteriormente transcritas na integra.

O roteiro da entrevista é apresentado no Apêndice B. Para eliminar incorreções e aumentar a confiabilidade da entrevista foi realizado um pré-teste com um dos entrevistados para a validação das questões. Cabe enfatizar que por se tratar de entrevista semiestruturada as perguntas foram direcionadas de acordo com as atividades desempenhadas pelo entrevistado.

Esse roteiro foi definido pela teoria abordada nesta pesquisa e buscou identificar:

a) a caracterização da empresa, histórico e contextualização;
b) a estrutura organizacional e o contexto organizacional para a inovação;
c) as dimensões da inovação em serviços que conduzem para uma ou mais funções de serviços novas para a empresa;
d) as capacidades dinâmicas utilizadas para criar e realizar as inovações;
e) os recursos e capacidades operacionais utilizados para realizar essas inovações;
f) as práticas e processos de gestão da inovação adotadas pela empresa.

Além da entrevista semiestruturada foi utilizada a técnica de observação, que constitui um instrumento para examinar o comportamento e as atitudes dos entrevistados com a finalidade de coletar mais informações para a pesquisa (CRESWELL, 2010).

3.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Este trabalho foi fragmentado em três categorias de análise que constituem os *constructos* objetos de estudo da pesquisa, as quais são apresentadas no

Quadro 1. Nas categorias de análise determinam-se as definições constitutivas e as operacionais. As definições constitutivas se referem à definição daquilo que será investigado, em um nível de ideias abstratas e na busca de significados. As definições operacionais apresentam um caráter mais empírico e voltado para a realidade do contexto pesquisado (COOPER; SCHINDLER, 2011). O *constructo* representa uma ideia que está no nível de abstração, a qual foi definida exclusivamente para determinada pesquisa ou desenvolvimento de teoria (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Quadro 1 - Categorias de análise (constructos)

Categoria de análise	Subcategorias de análise	Fatores relevantes
Dimensões da inovação em serviços (DI)	Primeira DI: Novo conceito de serviço	As dimensões da inovação em serviços que estão envolvidas no fornecimento de um novo e como essas dimensões interagem
	Segunda DI: Nova interação com o cliente	
	Terceira DI: Novos parceiros de negócios ou novo sistema de valores	
	Quarta DI: Novos modelos de receita	
	Quinta DI: Novo sistema de prestação de serviços componente organizacional	
	Sexta DI: Novo sistema de prestação de serviços componente tecnológico	
Capacidades dinâmicas (CD) para gestão da inovação em serviços	CD A: Assinalar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas	As capacidades dinâmicas utilizadas para criar e realizar inovações em serviços
	CD B: Conceituar	
	CD C: Agregar/desagregar	
	CD D: Coproduzir e organizar	
	CD E: Escala e extensão	
	CD F: Aprender e adaptar	
Recursos e capacidades operacionais para inovação em serviços	Vendas e serviços pós-vendas	Os recursos e capacidades operacionais utilizados para realizar inovações em serviços
	Parcerias	
	Estratégia de finanças	
	Recursos humanos	
	Tecnologia de informação e comunicação (TICs)	
	Estratégias de marketing	

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

A primeira categoria de análise se refere às dimensões da inovação em serviços que representam as estratégias que a inovação em serviço pode ocupar em uma empresa, a segunda se reporta às capacidades dinâmicas utilizadas para inovar e a terceira tem como objetivo identificar recursos e capacidades operacionais relacionados ao domínio da gestão funcional.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para compreensão dos discursos, os mesmos foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), consiste em um conjunto de técnicas de análise da comunicação que tem como objetivo obter indicadores que possibilitem a inferência dos conhecimentos relacionados às condições de recepção ou produção destas mensagens. Flick (2009, p. 291) descreve a análise de conteúdo como “um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem deste material”. “Através da análise de conteúdo, podemos caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado” (GOMES, 2007, p. 84). De acordo

com Bardin (2004) e Richardson *et al*. (2008), a análise de conteúdo se destina à compreensão da comunicação de modo mais aprofundado, por meio de métodos que auxiliam na sua apreensão.

Para o processo de tratamento de dados foi utilizada a técnica de análise temática do método análise de conteúdo de Bardin (1977), utilizando as etapas pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. As categorias teóricas se relacionaram à perspectiva teórica abordada nesta dissertação. Na etapa de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os dados foram tratados de maneira a serem significativos e válidos, para servirem de base para inferências e interpretações com a finalidade de responder o objetivo proposto.

4 RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta aspectos relacionados à discussão e análise dos resultados obtidos na pesquisa. Para tanto, apresenta-se o perfil empresa respondente e as análises das categorias analíticas do estudo.

4.1 PERFIL DA EMPRESA RESPONDENTE

A empresa pesquisada foi estabelecida em 2015 no município de Guarapuava-PR por uma fisioterapeuta que durante sua busca por um tratamento para o próprio sobrepeso, adquirido após problemas de saúde, conheceu e aplicou o método de emagrecimento X, que ainda não era utilizado por nenhuma clínica da região. O resultado desse sistema surpreendeu e ocasionou o interesse dos pacientes que ela atendia na clínica onde era funcionária. Esses fatos aliados à constatação da necessidade de se encontrar em um único lugar tratamento de altíssima qualidade para emagrecimento saudável, rápido e sustentável, voltado para pessoas com sobrepeso ou obesas, impulsionou a profissional a abrir sua própria clínica, que é a única habilitada em aplicar esse método na região (PE, 2022).

Esta empresa adota um modelo integrativo e personalizado de atendimento e conta com uma equipe de profissionais composta por uma fisioterapeuta dermato-funcional especializada em obesidade e emagrecimento, uma nutricionista, quatro esteticistas, além de uma gerente, uma técnica financeira e uma recepcionista (GE, 2022).

Os serviços oferecidos são o método de emagrecimento X, métodos próprios para redução de gordura, flacidez e celulite, massagens e depilação a laser (GE, 2022).

O método de emagrecimento X é uma franquia de nível nacional que possui mais de 150 clínicas no Brasil e já tratou mais de 150 mil pacientes. A empresária relatou que os procedimentos do método não podem ser alterados, portando a franquia fornece os produtos, treinamento e suporte exclusivos do método. Porém esta não exige exclusividade da empresa, o que a permite oferecer serviços de forma desvinculada e independente (PE, 2022).

Assim, essa clínica disponibiliza métodos próprios, criados pela proprietária, para redução de gordura, flacidez e celulite; massagens e depilação a laser. Os métodos próprios para

redução de gordura, flacidez e celulite combinam diversos procedimentos estéticos e suplementação alimentar desenvolvida pela proprietária. A linha para suplementação alimentar desenvolvida pela proprietária é composta por nove produtos nutracêuticos que são fornecidos por uma fábrica especializada, o que garante a qualidade dos produtos que são certificados pela ANVISA (GE, 2022).

4.2 CATEGORIA DE ANÁLISE DIMENSÕES DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Ao desenvolver e aplicar o modelo 6D de inovação em serviço, Den Hertog (2010) observou que as inovações em serviço muitas vezes são novas combinações de várias dimensões que, por si mesmas, não precisam ser inovadoras. A inovação de qualquer uma dessas dimensões desencadeará ou necessitará de inovações em uma ou mais das outras dimensões.

Uma empresa de serviços pode inovar em cada dimensão, ou em uma combinação das várias dimensões. A significância das dimensões bem como as interações entre elas, variarão entre as inovações em serviços individuais e as empresas (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

Neste item serão analisadas quais dimensões da inovação em serviços estão envolvidas no fornecimento de uma nova experiência de serviço pela empresa pesquisada e como essas dimensões interagem.

4.2.1 Primeira dimensão: Novo conceito de serviço

Um novo conceito de serviço, ou nova oferta de serviço, se refere a uma nova maneira de oferecer valor. Segundo Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010) muitos novos conceitos de serviço são combinatórios, o que significa que combinam elementos de serviços que existem individualmente ou como parte de outros serviços em uma nova combinação ou configuração. Esse contexto foi identificado na empresa pesquisada:

> A gente não vende o nome do aparelho, por exemplo, a gente não vende o *carbox*, a gente vende um protocolo com nosso nome, ou seja, é algo original. [...]. Vendemos

> resultado e outras clínicas vendem os aparelhos em si. Ou seja, vendemos também o intangível. [...]. Então a gente gosta de personalizar esse método, a proprietária cria as técnicas próprias dela pra gente fazer algo do nosso jeitinho, pra ser personalizado e o cliente achar somente aqui na clínica (GE, 2022).

Um protocolo se refere a um dos métodos criados pela proprietária para redução de gordura, flacidez e celulite, os quais combinam diversos procedimentos estéticos e suplementação alimentar, também desenvolvida pela proprietária. A linha para suplementação alimentar desenvolvida pela proprietária é composta por nove produtos nutracêuticos que são fornecidos por uma fábrica especializada, o que garante a qualidade dos produtos que são certificados pela ANVISA (GE, 2022). Ou seja, os procedimentos estéticos existem individualmente no mercado, porém, o modo como eles são combinados entre si e com a suplementação alimentar, são específicos da empresa pesquisada. Portanto, depreende-se que essas inovações são do tipo incremental, pois se referem à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou forma de organização da produção em uma empresa, e podem gerar melhoria da eficiência técnica, aumento da produtividade e qualidade, redução de custos e alterações que possibilitam a ampliação da utilização de um produto ou processo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

> Cada tratamento que eu trago para Guarapuava é a junção de vários cursos onde eu vou fazendo, vou testando, até eu conseguir chegar a um resultado final. Hoje eu posso falar que 98% dos meus tratamentos são únicos e são criações minhas. São totalmente personalizados e desenvolvidos para cada paciente. [...]. O protocolo "BC" é criado por mim. A suplementação é desenvolvida por mim. Foi desenvolvido e aprimorado após anos de estudos em bases científicas, análises de resultados e muita prática clínica. [...]. Então o paciente me procura, faz uma avaliação, na avaliação eu vejo o que que ele vai precisar no tratamento. Então eu traço o caminho dele aqui dentro da clínica de acordo com a avaliação. Então dependendo do paciente eu coloco suplementação, dependendo eu não coloco, o que depende muito de cada paciente. [...]. Faço atendimento presencial somente aqui em Guarapuava, mas atendo pacientes do Brasil todo de forma remota. Agora, principalmente depois da pandemia, pode ser feito de modo *online*, para as pessoas que são de outra cidade ou que não querem vir presencialmente até aqui. A gente envia toda a suplementação, e fazemos todas as consultas e retornos de maneira remota (PE, 2022).

Por meio destes discursos constata-se a inovação conceitual promovida por um novo conceito de varejo, introdução de novas linhas de produtos e nova forma de diálogo com o cliente, que são alguns dos princípios apresentados por Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010). Essas inovações implicam no processo de prestação de serviços, no tipo de pessoal a ser contratado, em como comercializar o conceito de serviço e onde localizá-lo (Den Hertog; Van Der AA; de Jong, 2010).

De acordo com Den Hertog (2010) uma quantidade reduzida de novos conceitos pode representar uma ameaça à competitividade futura das empresas, enquanto uma quantidade

elevada de ideias para novos conceitos de serviços pode sobrecarregá-las. Portanto, gerenciar o fluxo de novos conceitos de serviço e encontrar o equilíbrio certo é crucial. Isto posto, infere-se o gerenciamento do fluxo de novos conceitos de serviço realizado pela empresa pesquisada:

> Em relação aos nossos serviços, hoje a gente tem uma lista de serviços bem menor, bem mais resumido do que há três anos atrás, por exemplo. Porque a gente quer ser referência. [...] porque não tem como ser boa em tudo. [...]. Então por isso que o nosso foco hoje, principalmente, é emagrecimento e gordura. [...]. Então hoje a gente não faz procedimentos faciais como *botox* e preenchimento, porque isso desfocava muito o nosso cliente (GE, 2022).

Portanto, o conceito de serviço está alinhado com a estratégia da empresa, de modo que são reconhecidos e apoiados por clientes e funcionários (VAN DER AA; ELFRING, 2002).

4.2.2 Segunda dimensão: Nova interação com o cliente

Nos discursos apresentados no item anterior também é possível identificar nova interação com os clientes. O que Normann (2002) descreve como as novas maneiras pelas quais o provedor de serviços e o cliente interagem, se comunicam, coprojetam, personalizam ou mesmo coproduzem um novo serviço.

Conforme Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010) criar uma nova interação com o cliente pressupõe uma relação mais próxima entre o provedor de serviços e o cliente, o que exige novas formas e iniciativas organizacionais além da necessidade de redefinir e aprender com esse relacionamento e realimentar as informações e os *insights* originados pela interação mais intensa entre o cliente e o provedor de serviços (Den Hertog; Van Der AA; de Jong, 2010).

4.2.3 Terceira dimensão: Novos parceiros de negócios ou novo sistema de valores

Quando questionadas sobre novos parceiros de negócios, ou seja, atores envolvidos na produção conjunta de uma inovação em serviços, a gerente da empresa estudada explicou que "a gente não tem parceiras por opção nossa. Não que seja uma estratégia ruim, mas é uma opção que a gente não gosta" (GE, 2022), e a proprietária complementou que "não temos parcerias com fornecedores, concorrentes e universidade" (PE, 2022).

Portanto, infere-se que o relacionamento entre a empresa pesquisada e seus fornecedores e clientes, se restringe ao relacionamento comercial e não se refere a parcerias para produção conjunta de inovação em serviços.

4.2.4 Quarta dimensão: Novos modelos de receita

Segundo Den Hertog (2010) algumas inovações de serviço são basicamente novas formas de precificar ou criar receitas, o que exige estratégia para distribuir custos e receitas de maneira apropriada.

> A gente vende o serviço, por exemplo o cliente que compra só um pacote de modeladora ou um tratamento específico. Tem os pacotes, por exemplo o emagrecimento X, o paciente tem adesão da nutri, suplementação, estética, que são os produtos que compõe o pacote. E vendo só os produtos para quem quer comprar só os produtos (PE, 2022).

De acordo com a proprietária, a empresa iniciou suas atividades com a venda do método de emagrecimento X e procedimentos estéticos, e depois foi incluindo métodos próprios para redução de gordura, flacidez e celulite e linha própria de suplementação alimentar (PE, 2022). Deste modo a fonte de receita da empresa pesquisada se limita à venda de recursos, que representa umas das sete tipologias de fontes de receita previstas por Osterwalder e Pigneur (2011).

A introdução de um novo modelo de receita pode ser uma maneira poderosa de inovar os serviços e afeta consideravelmente as outras dimensões incluídas no modelo 6D (DEN HERTOG, 2010).

4.2.5 Quinta dimensão: Novo sistema de prestação de serviços - componente organizacional

Esta dimensão refere-se à parte humana do sistema de entrega. Novos serviços podem exigir novas estruturas organizacionais, rotinas de trabalho, capacidades pessoais e interpessoais ou habilidades de equipe. Todos eles podem, à sua maneira, ser inovadores e contribuir para a criação de experiências e soluções de serviço inovadoras (DEN HERTOG,

2010).

A proprietária declarou que ao longo da trajetória da empresa pesquisada as inovações implantadas não demandaram alteração da estrutura organizacional, “somente pequenas adequações” (PE, 2022).

Quanto às rotinas de trabalho e capacidades pessoais e interpessoais ou habilidades de equipe, a gerente explicou que a equipe de funcionárias recebe treinamento interno semanal ministrado por ela e pela proprietária, abrangendo técnicas de vendas e a prática dos procedimentos estéticos:

> Eu e a PE, a gente faz vários cursos durante o ano, principalmente ela. Então a gente passa treinamento pras meninas nas reuniões semanais que a gente faz. Eu gosto bastante de vendas, então eu trabalho bastante treinamento de vendas com elas (GE, 2022).

A proprietária complementou: “Eu dou treinamento pras meninas semanalmente, então todas são bem treinadas. E quando eu trago uma inovação eu já treino com elas pra que a gente faça tudo exatamente igual” (PE, 2022).

A proprietária afirmou que as inovações são desenvolvidas somente por ela (PE, 2022). Portanto, depreende-se que a empresa não possui a cultura de intraempreendedorismo corporativo, apontada por Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010) como uma pré-condição importante para realizar inovações em serviço por meio de uma cultura que valorize novas ideias e desafie as rotinas de trabalho atuais.

4.2.6 Sexta dimensão: Novo sistema de prestação de serviços - componente tecnológico

Esta dimensão diz respeito aos sistemas e processos tecnológicos envolvidos na entrega de um serviço (DEN HERTOG, 2010).

A gerente explicou que o mercado de estética passa por constante inovação, devido ao avanço da tecnologia e dos estudos sobre o tema. O que demanda contínua compra de aparelhos, equipamentos e participação em cursos de atualização:

> Ficamos atentas às inovações do mercado sobre máquinas, equipamentos e cursos de atualizações.[...]. As tecnologias intensificam o resultado, nosso foco é resultado, essa é a melhor estratégia para atrair clientes. [...]. Quando a gente fala de estética a gente tem que estar inovando sempre. [...]. A gente tem que estar bem atualizada no mercado. Então em relação a compra de aparelhos pra trazer mais resultado. (GE, 2022).

A proprietária enfatizou que "a tecnologia, a modernidade, novos tratamentos vão surgindo e a gente precisa se atualizar. Sempre tem estudos novos, pesquisas novas, cursos novos, então a gente tem que estar inovando e indo atrás para trazer algo novo e melhorar cada dia mais. [...]. Desde um *software* para controlar os pacientes, o que antigamente era tudo na fichinha" (PE, 2022). Esse *software* fornece informações e proporciona um banco de dados sobre os clientes. Segundo Den Hertog (2010) o banco de dados pode ser explorado para o desenvolvimento de novos conceitos de serviço e para moldar a interação com o cliente.

Além dos aparelhos e equipamentos para estética, a empresa utiliza ferramentas de TICs para comunicação e relacionamento com os clientes, suporte administrativo, divulgação e promoção (TIC será analisada de modo mais detalhado no item 4.4.5):

> Faço atendimento presencial somente aqui em Guarapuava, mas atendo pacientes do Brasil todo de forma remota. Agora, principalmente depois da pandemia, pode ser feito de modo *online*, para as pessoas que são de outra cidade ou que não querem vir presencialmente até aqui. A gente envia toda a suplementação, e fazemos todas as consultas e retornos de maneira remota (PE, 2022).

Destarte, infere-se que o componente tecnológico possibilita a introdução de novos conceitos de serviço, novas maneiras de interagir com clientes, novos modelos de receita e novo sistema de entrega, oportunidades indicadas por Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010), as quais ressaltam que a tecnologia impacta e é afetada pelas outras cinco dimensões da inovação em serviços, ou seja, desencadeará e/ou exigirá inovações em algumas ou em todas as outras dimensões e vice-versa.

> A criolipólise é um procedimento que traz muito resultado pra gente hoje, que é uma inovação no mercado, mas detalhe, tem que ser aplicada de forma correta. O procedimento não é você simplesmente ligar o equipamento, você precisa saber o tempo correto, a região correta, você precisa estudar seu paciente (GE, 2022).

Esse discurso corrobora com o estudo de Den Hertog (2010). Segundo esse autor o modelo 6D de inovação em serviços enfatiza que é principalmente a combinação das dimensões tecnológicas e não tecnológicas que resulta em novas experiências e soluções de serviço.

A análise das dimensões da inovação em serviço remeteu à identificação de três dos cinco padrões de inovação propostos por Bilderbeek *et al*. (1998) e Den Hertog (2010):

a) padrão 1 - inovação com suporte do fornecedor (*supplier-dominated innovation*): um derivado ou extensão das indústrias de *hardware* fomenta a inovação nos serviços;
b) padrão 2 - inovação no interior dos serviços (*innovation within services*): a inovação produzida na própria empresa de serviços. A inovação pode ser de natureza tecnológica ou não e podem ocorrer combinações;

c) padrão 3 - inovação pelo cliente (*client-led innovation*): se refere a mudanças nos serviços em resposta a necessidades dos clientes.

4.3 CATEGORIA DE ANÁLISE CAPACIDADES DINÂMICAS PARA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Den Hertog (2010) apresenta um conjunto de seis capacidades dinâmicas que contribuem para uma estrutura global integrada no nível da empresa para o gerenciamento estratégico da inovação em serviços.

Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010) explicam que diferentes tipos de empresas, de diferentes tamanhos, em diferentes setores e que adotam diferentes estratégias provavelmente administrarão uma combinação específica de capacidades dinâmicas de inovação em serviços que é relevante para seu tipo de empresa, seu tamanho, seu tipo de setor e está alinhada com as estratégias específicas definidas.

Den Hertog (2010) complementa que a estratégia da empresa, a dinâmica do mercado e o histórico da empresa influenciam o subconjunto específico de capacidades dinâmicas usadas para gerenciar a inovação em serviços e o ritmo em que certas capacidades dinâmicas se tornam obsoletas.

Assim, pretende-se analisar quais capacidades dinâmicas a empresa pesquisada utiliza para desenvolver, (re)formar, (des)integrar e (re)configurar recursos e capacidades operacionais existentes e novos para oferecer uma nova experiência de serviço ou uma nova solução de serviço. Segundo Teece (2009) essas capacidades são necessárias tanto para oferecer novos serviços quanto para comercializá-los com sucesso de maneira sustentável, promovendo vantagem competitiva temporária e, portanto, possibilita rápida adaptação ao ambiente em constante mudança.

4.3.1 Capacidade dinâmica A: Assinalar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas

De acordo com Sundbo e Gallouj (2000) a maioria das inovações em serviços surge como resposta a uma necessidade percebida não atendida de clientes reais e potenciais, sendo que raramente as inovações em serviços se originam de pesquisas desenvolvidas em laboratório de P&D de empresas. Essa situação foi percebida na empresa pesquisada, visto que a proprietária relatou que não possui departamento específico para inovação e que ela desenvolve os novos serviços:

> Cada tratamento que eu trago para Guarapuava é a junção de vários cursos onde eu vou fazendo, vou testando, até eu conseguir chegar a um resultado final. Hoje eu posso falar que 98% dos meus tratamentos são únicos e são criações minhas. São totalmente personalizados e desenvolvidos para cada paciente. [...]. O protocolo "BC" é criado por mim. A suplementação é desenvolvida por mim. Foi desenvolvido e aprimorado após anos de estudos em bases científicas, análises de resultados e muita prática clínica. [...]. Então o paciente me procura, faz uma avaliação, na avaliação eu vejo o que que ele vai precisar no tratamento. Então eu traço o caminho dele aqui dentro da clínica de acordo com a avaliação. Então dependendo do paciente eu coloco suplementação, dependendo eu não coloco, o que depende muito de cada paciente (PE, 2022).

Esse discurso indica a capacidade da proprietária entender os clientes com empatia e perceber suas necessidades, ou seja, a capacidade de assinalar as necessidades dos usuários, e demonstra a relação dos clientes para coprodução e codesenvolvimento de novas propostas de serviços. Esses aspectos são descritos por Alam e Perry (2002) como necessários às empresas inovadoras.

Em relação às opções tecnológicas, a proprietária explanou que "a tecnologia, a modernidade, novos tratamentos vão surgindo e a gente precisa se atualizar. Sempre tem estudos novos, pesquisas novas, cursos novos, então a gente tem que estar inovando e indo atrás para trazer algo novo e melhorar cada dia mais" (PE, 2022). Sobre esse assunto a gerente adicionou:

> Ficamos atentas às inovações do mercado sobre máquinas, equipamentos e cursos de atualizações.[...]. As tecnologias intensificam o resultado, nosso foco é resultado, essa é a melhor estratégia para atrair clientes. [...]. Quando a gente fala de estética a gente tem que estar inovando sempre. [...]. A gente tem que estar bem atualizada no mercado. Então em relação a compra de aparelhos pra trazer mais resultado. (GE, 2022).

Assim, infere-se a aptidão de sinalizar novas opções tecnológicas que proporcionam oportunidades para inovar e adaptar o portfólio de serviços, conforme descrito em Teece (2007).

Ainda de acordo esse autor é fundamental para os inovadores perceberem tendências dominantes, necessidades não atendidas e opções tecnológicas promissoras para novas configurações de serviços.

Conforme demonstrado por Den Hertog (2010), observa-se que os resultados da capacidade de assinalar as necessidades dos usuários e opções tecnológicas (capacidade dinâmica A) fornecem dados para a capacidade de conceituar (capacidade dinâmica B) e para a capacidade de coproduzir e organizar (capacidade dinâmica D). E afetam a capacidade de escala e expansão (capacidade dinâmica E) e a capacidade de agregar/desagregar (capacidade dinâmica C). A capacidade de assinalar as necessidades dos usuários se relaciona à dimensão novo conceito de serviço, enquanto a capacidade de assinalar as opções tecnológicas afeta as dimensões da inovação em serviços novo sistema de prestação de serviços - componente tecnológico.

4.3.2 Capacidade dinâmica B: Conceituar

Nos discursos apresentados no item anterior é possível identificar também a capacidade dinâmica de conceituar, a qual se refere a projetar, prototipar ou testar inovações, o que pode ser rotulado como *design* de serviço (ALAM; PERRY, 2002; MAGNUSSEN; MATTHING; KRISTENSON, 2003). Percebe-se que na empresa pesquisada ocorre um processo contínuo de inovação em serviços, impulsionada tanto pela dinâmica do mercado quanto pela alta interação entre produtor e consumidor devido ao caráter compartilhado, conforme apresenta os mesmos autores.

Além disso, constata-se que as inovações em serviço são combinações de ideias existentes em combinação com objetos físicos, que juntas constituem uma nova proposta de valor para um cliente (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010):

> A gente não vende o nome do aparelho, por exemplo, a gente não vende o *carbox*, a gente vende um protocolo com nosso nome, ou seja, é algo original. [...]. Vendemos resultado e outras clínicas vendem os aparelhos em si. Ou seja, vendemos também o intangível. [...]. Então a gente gosta de personalizar esse método, a proprietária cria as técnicas próprias dela pra gente fazer algo do nosso jeitinho, pra ser personalizado e o cliente achar somente aqui na clínica (GE, 2022).

A gerente explicou que um protocolo se refere a um dos métodos criados pela proprietária para redução de gordura, flacidez e celulite, os quais combinam diversos

procedimentos estéticos e suplementação alimentar, também desenvolvida pela proprietária (GE, 2022). Ou seja, os procedimentos estéticos existem individualmente no mercado, porém, o modo como eles são combinados entre si e com a suplementação alimentar, são específicos da empresa pesquisada.

Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010) fundamentam que conceituar, projetar, prototipar ou testar inovações é uma capacidade específica que, portanto, é menos tangível e codificada. Isso pode envolver a capacidade de combinar elementos de serviço novos e existentes em uma configuração de serviço integrada que é experimentada como nova no mercado, conjuntura vivenciada pela empresa pesquisada.

De acordo com Den Hertog (2010), observa-se que a capacidade de conceituar (capacidade dinâmica B) é alimentada pela capacidade de assinalar (capacidade dinâmica A) e alimenta todos os outros recursos restantes. Além de afetar a capacidade de coproduzir e organizar (capacidade dinâmica D) e a capacidade de agregar e desagregar (capacidade dinâmica C) e impacta a capacidade de escala e expansão (capacidade dinâmica E). Esta capacidade dinâmica se relaciona à dimensão novo conceito de serviço, mas afeta todas as outras dimensões de serviço.

4.3.3 Capacidade dinâmica C: Agregar/desagregar

Normann (2002) salienta que a capacidade dinâmica de agregar, desagregar, enriquecer e combinar atividades de serviço em novas propostas de valor de serviço é a capacidade de projetar novas experiências e soluções de serviço agrupando ou desmembrando elementos de serviço, enriquecendo e personalizando ofertas de serviço existentes de novas maneiras e combinando várias atividades de serviço em ofertas de serviço integradas. Essa capacidade é identificada na empresa pesquisada conforme apontado na análise da capacidade de conceituar (capacidade dinâmica B). Van Der Aa e Elfring (2002) ratifica que uma das principais características das inovações em serviços é que geralmente são novas configurações de elementos existentes fornecidos em um novo contexto.

A partir dos discursos apresentados nos itens anteriores (capacidades dinâmicas A e B), percebe-se que a empresa pesquisada desenvolve serviços que criam experiências e soluções de serviço personalizadas, sejam integradas ou especializadas, para atender as necessidades específicas dos clientes, considerando que clientes diferentes requerem diferentes tipos de

experiências ou soluções de serviço, o que corresponde aos estudos Den Hertog (2010), e é ressaltado pela proprietária:

> A gente vende o serviço, por exemplo o cliente que compra só um pacote de modeladora ou um tratamento específico. Tem os pacotes, por exemplo o emagrecimento X, o paciente tem adesão da nutri, suplementação, estética, que são os produtos que compõe o pacote. E vendo só os produtos para quem quer comprar só os produtos (PE, 2022).

Conforme Den Hertog (2010), o serviço integrado pretende atender uma ampla variedade de necessidades complementares dos usuários, portanto agrega diversos serviços. O serviço especializado busca desagregar os serviços e reduzi-los ao essencial, o que cria uma alta especialização de serviços que são realmente feitos sob medida. Ambos requerem a capacidade de conceituar bem desenvolvida, sendo que a estratégia de agrupamento também requer as capacidades de coproduzir e organizar altamente desenvolvidas, pois demanda participação ativa de parceiros de negócios em um sistema de valor de serviço mais amplo, o que ocasiona uma mudança no modelo de receita.

De acordo com Den Hertog (2010), constata-se que a capacidade de agregar e desagregar (capacidade dinâmica C) está diretamente relacionada à capacidade de conceituar (capacidade dinâmica B), visto que pensar em termos de pacotes de serviços depende em grande parte da capacidade de conceituar experiências e soluções de serviço. Além disso, essa capacidade está vinculada à capacidade de coprodução se os serviços agrupados exigirem vários provedores de serviços que precisam ser administrados (capacidade dinâmica D). A capacidade de agregar também está ligada à capacidade de escalonamento pois o empacotamento pode envolver a ampliação de uma marca de serviço forte em mercados de serviços mais ou menos relacionados (capacidade dinâmica E). A capacidade de agregar e desagregar também está relacionada às dimensões novo conceito de serviço, novo sistema de valores/parceiros de negócios e novo modelo de receita.

4.3.4 Capacidade dinâmica D: Coproduzir e organizar

Em relação à esta capacidade dinâmica a gerente da empresa estudada explicou que “a gente não tem parceiras por opção nossa. Não que seja uma estratégia ruim, mas é uma opção que a gente não gosta” (GE, 2022), e a proprietária complementou que “não temos parcerias com fornecedores, concorrentes e universidade” (PE, 2022). Portanto, a empresa pesquisada

não atua em sistemas abertos de inovação em serviços e não foram constatados indicativos que permitissem caracterizar a capacidade dinâmica coproduzir e organizar, que se refere à capacidade de coproduzir e coprojetar com parceiros confiáveis e posteriormente gerenciar essas parcerias ou alianças temporárias de maneira eficaz de modo a gerar um serviço de valor agregado (DEN HERTOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

De acordo com Den Hertog (2010), constata-se que a capacidade dinâmica coproduzir e organizar (capacidade dinâmica D) impacta as capacidades dinâmicas de agregar e desagregar (capacidade dinâmica C), escala e expansão (capacidade dinâmica E), assinalar as necessidades dos usuários e opções tecnológicas (capacidade dinâmica A) e conceituar (capacidade dinâmica B). E ainda, se vinculada às dimensões do novo sistema de valores/parceiros de negócios e novos modelos de receita associados ao novo serviço.

4.3.5 Capacidade dinâmica E: Escala e extensão

Segundo Winter e Szulanski (2001) a capacidade dinâmica para dimensionar e ampliar as inovações em serviço é fundamental especialmente para operações de serviços padronizados ou semipadronizados em grande escala.

Quanto à capacidade escala, não foram identificadas evidências que permitissem caracterizar essa parte desta capacidade dinâmica. Porém, considerando as características da empresa pesquisada, pode-se pressupor que a capacidade de escalonamento não compõe a combinação específica de capacidades dinâmicas de inovação em serviços dessa empresa. Den Hertog (2010) enfatiza que uma estratégia de escalonamento requer conhecimento das características do modelo de negócios que precisam ser replicadas, o método pelo qual essas características são replicadas e o tipo de ambiente onde os estabelecimentos com tais características podem operar com sucesso.

A capacidade de extensão, ou ampliação, requer o gerenciamento cauteloso do *design* de novos conceitos de serviço que os clientes associam a certos atributos da marca, e o tipo de interação com o cliente que melhor se adapte à oferta do serviço. A expansão da marca pode envolver a oferta de uma versão mais simples ou mais complexa do conceito de serviço original usando um canal diferente para interagir com o cliente (DEN HERTOG, 2010). Essas situações são observadas nos discursos apresentados nos itens anteriores, os quais denotam a natureza intangível dos serviços (KRISHNAN; HARTLINE, 2001) e a personalização de serviços

existentes de novas maneiras e combinando várias atividades de serviço em ofertas de serviço integradas (DEN HERTOG, 2010).

De acordo com Den Hertog (2010), constata-se que a capacidade dinâmica escala e extensão (capacidade dinâmica E) se relaciona às capacidades dinâmicas coproduzir e organizar (capacidade dinâmica D) e aprendizado e adaptação (capacidade dinâmica F). A capacidade de extensão se relaciona com as capacidades dinâmicas conceituar (capacidade dinâmica B) e agregar e desagregar (capacidade dinâmica C). E está ligada às dimensões novo sistema de prestação de serviços (componentes organizacional e tecnológico) e novo conceito de serviço (Den Hertog, 2010).

4.3.6 Capacidade dinâmica F: Aprender e adaptar

Sobre aprendizado e adaptação, a gerente explicou que "ao longo dos anos de clínica" elas conseguiram elaborar um modelo de gerenciamento padrão embasado nos erros e acertos da empresa, o que acarretou a redução da quantidade de serviços oferecidos (GE, 2022):

> Em relação aos nossos serviços, hoje a gente tem uma lista de serviços bem menor, bem mais resumido do que há três anos atrás, por exemplo. Porque a gente quer ser referência. [...] porque não tem como ser boa em tudo. [...]. Então por isso que o nosso foco hoje, principalmente, é emagrecimeto e gordura. [...]. Então hoje a gente não faz procedimentos faciais como *botox* e preenchimento, porque isso desfocava muito o nosso cliente (GE, 2022).

Deste modo a empresa manteve alguns e criou outros serviços que atendem as necessidades e entregam resultado máximo aos pacientes. Ela ressaltou que a oferta de um novo serviço sempre está alinhada com a estratégia adotada pela empresa, ou seja, deve promover o máximo de resultado por meio de protocolos personalizados e desenvolvidos para cada paciente (GE, 2022).

Portanto, infere-se que ocorreu aprendizado a partir da própria gestão da inovação em serviços e, subsequentemente, houve melhora e adaptação do processo geral de inovação em serviços e das capacidades dinâmicas a partir dos esforços de inovação em serviços bem-sucedidos e também com os fracassados, corroborando com Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010).

De acordo com Den Hertog (2010), constata-se que a capacidade de aprendizado e adaptação (capacidade dinâmica F) afeta todas as cinco capacidades dinâmicas anteriores, pois

reflete no processo de inovação em serviços como um todo e, portanto, está ligada a todas as dimensões de desempenho de inovação em serviços.

4.4 CATEGORIA DE ANÁLISE RECURSOS E CAPACIDADES OPERACIONAIS PARA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

Segundo Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010) para uma empresa realizar inovações em serviço ela precisa recorrer a vários recursos e capacidades operacionais, principalmente, àqueles relacionados ao domínio da gestão funcional, tais como vendas e serviços pós-vendas, parcerias, estratégia de finanças, recursos humanos, tecnologia de informação e comunicação (TICs) e estratégias de *marketing.*

Neste item serão analisadas quais recursos e capacidades operacionais são utilizados pela empresa pesquisada para realizar as inovações em serviços.

4.4.1 Vendas e serviços pós-vendas

Nesse item serão incluídos os três pontos principais do processo de venda, que de acordo com Cônsoli *et al.* (2007) são pré-venda, venda e pós-venda.

Quanto à pré-venda, a estratégia utilizada pela empresa pesquisada é a propaganda com "divulgação na internet" (GE, 2022), por meio do "*Instagran*, *Facebook*, nosso *website* e revistas da área" (PE, 2022). Ação ratificada por Cônsoli *et al.* (2007) que expressam que algumas das estratégias de pré-venda que uma empresa pode empregar para atingir seu público alvo são divulgação de propaganda, participação em feiras, amostra ou demonstração do produto ou serviço.

> Sobre a nossa estratégia de vendas, a gente usa a estratégia de divulgação na internet. A gente busca veículos que estão atualizados. Hoje em dia a internet é uma média de 70% das nossas vendas, seja *WhatsApp*, seja tráfego pago do *Instagran* e *Facebook*. E os outro 30% seria a margem de indicação. A gente tem bastante indicação de clientes, mas a internet hoje é a nossa principal estratégia de vendas (GE, 2022).

Desse modo, para efetivar vendas, a empresa pesquisada recorre a canais de comunicação pessoais e não pessoais. Os canais pessoais tratam sobre a comunicação que ocorre diretamente entre duas ou mais pessoas, enquanto os canais de comunicação não pessoais utilizam mídia *on-line* (redes sociais), *web site* e mídias impressas, além de outros meios não utilizados pela empresa pesquisada, tais como rádio, televisão e expositiva (placas e *outdoors*) (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Gobe *et al.* (2007) destacam a importância da implementação de ferramentas de *marketing* para agregar valor às vendas e a utilização de algumas estratégias que podem ser utilizadas na fidelização dos clientes, tais como a formulação do preço, diferenciação, qualidade e as promoções de vendas. Essas estratégias são utilizadas pela empresa pesquisada:

> Como defino o preço? Calculo todas as minhas despesas, quantas hora de clínica eu preciso, quanto tenho de despesa, quanto eu preciso faturar, quanto eu quero de lucro em cima de cada serviço, então em cima disso eu lanço o preço. A concorrência, nossa diferenciação e nossa qualidade de resultado acabam influenciando no preço também. [...]. Nosso foco é a diferenciação de resultado. Vendemos experiência e tratamento personalizado (PE, 2022).

Esse discurso corrobora com Kerin *et al.* (2007), para os quais o preço pode ser definido com base nos custos de produção, demanda no mercado, concorrência, diferenciação e qualidade.

Quando questionada sobre promoções de vendas, a proprietária da empresa pesquisada explicou que "quando é um movimento mais fraco, quando tem a queda da temporada, então a gente tenta agregar uma promoção para atrair mais clientes, mas não é algo que ocorre sempre" (PE, 2022). Logo, podemos afirmar que a empresa pesquisada utiliza essa estratégia como incentivo no curto prazo para aumentar e persuadir a compra, o que está de acordo com Kerin *et al.* (2007), que explicam que devido sua peculiaridade, geralmente a promoção se restringe apenas ao curto prazo e em vendas esporádicas, portando, a empresa deve utilizá-la apenas como suporte para fidelização dos clientes, e não deve depender apenas desta estratégia para vender.

> A gente não vende o nome do aparelho, por exemplo, a gente não vende o *carbox*, a gente vende um protocolo com nosso nome, ou seja, é algo original. [...]. Vendemos resultado e outras clínicas vendem os aparelhos em si. Ou seja, vendemos também o intangível. [...]. Então a gente gosta de personalizar esse método, a proprietária cria as técnicas próprias dela pra gente fazer algo do nosso jeitinho, pra ser personalizado e o cliente achar somente aqui na clínica. [...]. Hoje em dia a gente tem muita referência, a gente pensa em emagrecimento e já pensa automaticamente na proprietária (GE, 2022).

Assim, podemos inferir que a empresa pesquisada busca a fidelização dos clientes por meio da diferenciação, explicada por Porter (2004) como uma estratégia fundamentada nos investimentos na imagem dos produtos ou serviços da empresa, na capacitação, assistência técnica e nos canais de distribuição utilizados, e que seus concorrentes não possuem.

Em relação ao pós-venda a gerente da empresa pesquisada explicou que:

> A gente aderiu isso não faz muito tempo, queremos implementar com mais frequência e melhorar nesta questão. Sobre os clientes, a gente manda um questionário de satisfação pra ver as coisas que podem ser melhoradas, algum *feedback* do paciente. Além de que, eu também como gerente, tenho contato com os clientes. Algum cliente em específico que a gente acaba tendo mais intimidade, que se abre mais, acaba me contando e passando alguma coisa. Isso é bem importante pra gente fazer algumas mudanças necessárias (GE, 2022).

Desse modo, o pós-venda da empresa pesquisada é efetuado por meio de pesquisa de satisfação, que segundo Gobe *et al*. (2007) permite mensurar o nível de satisfação do cliente, auxilia no aprimoramento do serviço e na identificação de oportunidades, benefícios relatados pela gerente.

4.4.2 Parcerias

Embora existam diversos motivos e vantagens para a cooperação empresarial, conforme apontam Contractor e Lorange (1998), Child, Faulkner e Tallman (2005), ficou evidenciado que a empresa não participa de parcerias, sejam elas de cooperação horizontal (quando ocorre entre dois ou mais concorrentes), cooperação vertical (quando são parcerias entre empresas que operam em diferentes níveis da cadeia de valor) (EUROPEAN UNION, 2010), ou entre indústria e universidade (PRIGGE, 2005; PRIGGE; TORRACO, 2006; HUGGINS; JOHNSTON, 2010; EBERSBERGER; HERSTAD, 2012).

A gerente da empresa estudada explicou que “a gente não tem parceiras por opção nossa. Não que seja uma estratégia ruim, mas é uma opção que a gente não gosta” (GE, 2022), e a proprietária complementou que “não temos parcerias com fornecedores, concorrentes e universidade” (PE, 2022).

4.4.3 Estratégia de finanças

Assaf Neto (1997) explica que a estratégia de finanças, seja qual for a natureza da atividade operacional de uma empresa, demanda duas grandes decisões de forma inevitável e contínua: investimento e financiamento. Essas decisões ficam evidentes nos discursos abaixo:

> Então, na verdade essas informações são algo mais pessoal da clínica e a gente prefere não expor. Uma resposta meio geral pra você: a gente tem o capital próprio da clínica onde a gente tem o capital de giro e a gente faz os investimentos. Em alguns casos a gente faz financiamento (GE, 2022).

Assim, podemos verificar que a empresa recorre a fontes de financiamento internas (capital próprio) e externas (capital alheio), porém não foi possível identificar se são utilizadas fontes híbridas (que possuem caraterísticas entre o capital próprio e o capital alheio) (MARTINS *et al.*, 2009).

Também não foi possível constatar quais formas de financiamento interno são adotadas (autofinanciamento da empresa, reforço de capital por entrada de dinheiro, prestações suplementares ou alienação de ativos que possam ser dispensáveis ao funcionamento normal da atividade produtiva) (MARTINS *et al.*, 2009), nem se o período de exigibilidade do financiamento por capital alheio é de curto ou de médio/longo prazo (LISBOA *et al.*, 2011).

Quando questionadas sobre os investimentos, a gerente relatou:

> A gente gostaria de não abrir essa informação que é algo bem pessoal da clínica. De forma bem geral os investimentos são em equipamentos e inovação de modo geral. Pra inovação mesmo, tecnologia. Quando a gente fala de estética a gente tem que estar inovando sempre. Então em relação a compra de aparelhos para trazer mais resultado. Então de forma resumida seria isso (GE, 2022).

Sobre o mesmo assunto, a proprietária complementou:

> Qualquer empresa não pode ficar parada. Quando uma empresa abre, ela automaticamente é nova, as pessoas buscam ela por isso. Só que ao mesmo tempo, a tecnologia, a modernidade, novos tratamentos vão surgindo e a gente precisa se atualizar. A tecnologia impacta no conceito de novos serviços. Até, desde um *software* pra controlar os pacientes, por exemplo, que antigamente era tudo na fichinha, até nesse sentido a gente precisa estar inovando. E na área da estética é a mesma coisa. Sempre tem estudos novos, pesquisas novas, cursos novos, então a gente tem que estar inovando e indo atrás pra trazer algo novo e melhorar cada dia mais (PE, 2022).

Por conseguinte, após correlacionar as entrevistas à observação realizada, depreende-se que a empresa pesquisada realizou diversos investimentos, os quais de acordo com Soares *et al.* (2015) podem ser classificados conforme diferentes critérios, tais como etapa da vida da empresa, natureza, decisão de implementação, objetivos estratégicos e relações de dependência.

No tocante à etapa da vida da empresa em que o investimento ocorre, identificou-se investimento de raiz (ocorre na criação e implementação da empresa) e investimentos adicionais (realizado em fases posteriores) (SOARES *et al.,* 2015).

Quanto à natureza, ocorreram investimentos industriais (incidentes sobre ativos reais), diretamente produtivos e não diretamente produtivos (focam no aprimoramento e na organização das ações que auxiliam as atividades produtivas) (MARTINS *et al.*, 2009).

No que se refere à decisão de implementação, infere-se que ocorreram investimentos voluntários (que são os decorrentes de uma decisão estratégica interna) e que não ocorreram investimentos concertados pois a empresa afirma não participar de relação de parceria. Porém, não foi possível verificar se ocorreram investimentos forçados, que são os demandados por imposições externas à empresa e precisam ser efetuados em um período de tempo limitado, tais como modificações de ordem política (SOARES *et al.*, 2015).

Em relação aos objetivos estratégicos, percebe-se que ocorreram investimentos de expansão/crescimento; investimentos de inovação/modernização; investimentos de substituição/racionalidade; investimentos de investigação; investimentos estratégicos e investimentos de ordem diversa (SOARES *et al.*, 2015; MARTINS *et al.*, 2009; SILVA; QUEIRÓS, 2011).

Porém não foram constatadas informações que permitam classificar esses investimentos quanto às relações de dependência, tais como investimentos autônomos; investimentos complementares, investimentos substitutos e investimentos mutuamente exclusivos (SILVA; QUEIRÓS, 2011; CEBOLA, 2013).

4.4.4 Recursos humanos

A relevância estratégica da gestão de recursos humanos é enfatizada na Visão Baseada em Recursos (VBR) ao considerar que o alcance de desempenho superior e vantagens competitivas são conquistados pelas competências dos profissionais (BARNEY, 1991; ÖZBAĞ; ESEN; ESEN, 2013; KAUFMAN, 2015), fato enfatizado pela proprietária da empresa:

> O diferencial é você se tornar boa no que você faz. Eu sou boa no que eu faço, eu estudo muito, me dedico muito. Eu acho que é por isso que cada vez mais as pessoas me procuram, porque elas sabem que aqui eu realmente vou dar o meu máximo pra entregar resultado. [...]. Cada tratamento que eu trago para Guarapuava é a junção de

> vários cursos onde eu vou fazendo, vou testando, até eu conseguir chegar a um resultado final. Hoje eu posso falar que 98% dos meus tratamentos são únicos e são criações minhas. São totalmente personalizados e desenvolvidos pra cada paciente (PE, 2022).

Por meio deste discurso fica evidente que as competências dos profissionais consistem fatores singulares em função da dificuldade de replicação pelos concorrentes dos conhecimentos, experiências, habilidades e comportamentos dos funcionários da organização (ÖZBAĞ; ESEN; ESEN, 2013).

Pela perspectiva estratégica, a gestão de recursos humanos é o padrão de planejamento de recursos humanos que envolve as atividades que a organização necessita para alcançar objetivos (WRIGHT; MCMAHAN, 2011). Seeck e Diehl (2017) ressaltam que o sistema de gestão de recursos humanos, no contexto de inovação de produto (processo ou serviço), é composto pelas seguintes práticas: recrutamento, seleção, treinamento, aprendizagem, avaliação de desempenho, recompensas, rotação de atividades, participação e autonomia dos funcionários.

Em relação a recrutamento e seleção a gerente explicou que "as esteticistas são funcionárias que já estão conosco fixas a bastante tempo, ou seja, não mudamos com frequência" (GE, 2022).

Isso demonstra que o planejamento de recursos humanos da empresa pesquisada está alinhado com sua estratégia organizacional, o que para Gupta e Singhal (1993) significa que no planejamento de recursos humanos foram analisadas as necessidades de profissionais, com a seleção e contratação de pessoas qualificadas e com variedade de características pessoais, competências, habilidades e conhecimentos alinhada com os objetivos da organização.

Quanto às práticas de treinamento e aprendizagem, a gerente explicou que a equipe de funcionárias recebe treinamento interno semanal ministrado por ela e pela proprietária, abrangendo técnicas de vendas e a prática dos procedimentos estéticos:

> Eu e a proprietária, a gente faz vários cursos durante o ano, principalmente ela. Então a gente passa treinamento pras meninas nas reuniões semanais que a gente faz. Eu gosto bastante de vendas, então eu trabalho bastante treinamento de vendas com elas (GE, 2022).

A proprietária complementou: "Eu dou treinamento pras meninas semanalmente, então todas são bem treinadas. E quando eu trago uma inovação eu já treino com elas pra que a gente faça tudo exatamente igual" (PE, 2022).

Portanto percebe-se o esforço sistemático para desenvolver os funcionários, indicado por Lam e White (1998) como uma maneira de promover vantagem competitiva sustentável

para a organização. E também o papel relevante da empresa na formação de seus funcionários, pois o treinamento contribui no ajustamento dos conhecimentos e habilidades dos profissionais às reais necessidades da empresa (DE WINNE; SELS, 2010).

Ademais, os treinamentos qualificam os funcionários e progressivamente promovem conhecimentos e habilidades, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental (MUMFORD, 2000).

De acordo com a gerente a avaliação de desempenho ocorre "em reuniões mensais com a equipe onde são discutidas as melhorias a serem implementadas no atendimento e as correções necessárias" (GE, 2022). Shaharyar *et al*. (2014) explicam que a avaliação possibilita o levantamento de deficiências a serem resolvidas, pode auxiliar o gestor a definir os tipos de treinamento necessários para sua equipe e ajudar a identificar necessidades de qualificação, além de possibilitar decisão sobre promoções, novas contratações e desligamento de funcionários.

Segundo a gerente a empresa pesquisada não adota práticas do sistema de recompensas, rotação de atividades, gestão de carreiras, participação e autonomia dos funcionários (GE, 2022).

4.4.5 Tecnologia de informação e comunicação

A gerente informou que a empresa pesquisada utiliza o aplicativo *WhatsApp* e as redes sociais *Instagran* e *Facebook* como meio de comunicação e divulgação: "a gente usa a estratégia de divulgação na internet. [...]. Hoje em dia a internet é uma média de 70% das nossas vendas, seja *WhatsApp*, seja tráfego pago do *Instagran* e *Facebook" (GE, 2022).*

A proprietária explicou que a empresa pesquisada utiliza "um *software* para controlar os pacientes, o que antigamente era tudo na fichinha" (PE, 2022) e enfatizou que:

> Faço atendimento presencial somente aqui em Guarapuava, mas atendo pacientes do Brasil todo de forma remota. Agora, principalmente depois da pandemia, pode ser feito de modo *online*, para as pessoas que são de outra cidade ou que não querem vir presencialmente até aqui. A gente envia toda a suplementação, e fazemos todas as consultas e retornos de maneira remota (PE, 2022).

Esses discursos denotam a utilização de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), pois TIC se refere a todas as tecnologias de informação e de comunicação (AKPAN, 2003), abrangendo o processamento de informação, armazenamento de dados, internet,

telecomunicações, correio eletrônico, segurança de rede, videoconferências, *hardwares*, *softwares*, gestão de informações, dispositivos e aplicações para produzir, criar, processar, analisar, recuperar, armazenar e transformar informações (SILVA, 2011; PINHO; NOGUEIRA; FRANCO, 2014). TIC abrange também aspectos humanos, organizacionais e administrativos (KEEN, 1993).

Pode-se inferir por meio dos discursos que a utilização dos sistemas de TICs elencados na entrevista possibilita à empresa pesquisada maior flexibilidade, interatividade e agilidade de gestão, permitindo rápida adaptação às mudanças de mercado e transformando o modelo de negócio existente (PINHO; NOGUEIRA; FRANCO, 2014), além de permitir criar e entregar a proposta de valor por meio de uma maior interação com clientes e fornecedores (DRACA; SADUN; VAN REENEN, 2006; VIRVILAITE; RAGAUSKAITE, 2013).

Os discursos também demonstram a utilização de tecnologia de informação como suporte administrativo e estratégico, funções expostas por Moraes e Laurindo (2003).

Depreende-se alguns fatores de incentivo para que a empresa pesquisada tenha adotado TICs, tanto no aspecto gerencial e econômico quanto em relação ao *marketing*. No aspecto gerencial e econômico, infere-se que as TICs fornecem informação, infraestrutura (*hardware* e *softwares*) e apoio aos processos de negócios, enquanto em *marketing*, as TICs podem ser consideradas como canal de promoção, comunicação e relacionamento com os clientes (BARBA-SÁNCHES *et al.*, 2007).

4.4.6 Estratégias de *marketing*

Como apresentado no referencial teórico, a administração de *marketing* nas organizações utiliza ferramentas denominadas de composto mercadológico, que podem ser utilizadas para a criação de estratégias que viabilizarão satisfazer clientes e aumentar o ganho financeiro da empresa. O adequado uso dessas ferramentas determina a capacidade da empresa em desenvolver *marketing* e implementar estratégias de mercado para alcançar seus objetivos (ALMEIDA, 2008).

A partir da entrevista realizada pode-se identificar a utilização do composto mercadológico, que para a abordagem de *marketing* de serviços é formado por sete P's: produto, preço, praça e promoção (ALMEIDA, 2008), pessoas, processos e evidência física (*phischal evidence*) (KOTLER, 2000; LOVELOCK; WIIRTZ; HEMZO, 2011).

Os produtos oferecidos pela empresa são serviços de estética e emagrecimento. Os serviços de estéticas incluem massagem, depilação a laser, linha própria de nutracêuticos para suplementação alimentar registrada na ANVISA e procedimentos estéticos desenvolvidos pela própria clínica e voltados para redução de gordura, medidas, flacidez e celulite. O serviço de emagrecimento se refere ao método de emagrecimento X, o qual "é uma franquia, os produtos precisam ser comprados direto com eles e respeitar o valor de tabela. [...]. Dentro dele só utilizamos os procedimentos do método, não podemos alterar. Eles disponibilizam treinamentos e suporte". O Método de Emagrecimento X é vendido em forma de pacote composto por acompanhamento com nutricionista, suplementação e procedimentos estéticos da franquia X (GE, 2022).

> A gente não vende o nome do aparelho, por exemplo, a gente não vende o *carbox*, a gente vende um protocolo com nosso nome, ou seja, é algo original. [...]. Nosso foco é a diferenciação de resultado. Vendemos resultado e outras clínicas vendem os aparelhos em si. Ou seja, vendemos também o intangível. [...]. Então a gente gosta de personalizar esse método, a proprietária cria as técnicas próprias dela pra gente fazer algo do nosso jeitinho, pra ser personalizado e o cliente achar somente aqui na clínica. [...]. Hoje em dia a gente tem muita referência, a gente pensa em emagrecimento e já pensa automaticamente na proprietária (GE, 2022).

> O diferencial é você se tornar boa no que você faz. Eu sou boa no que eu faço, eu estudo muito, me dedico muito. Eu acho que é por isso que cada vez mais as pessoas me procuram, porque elas sabem que aqui eu realmente vou dar o meu máximo para entregar resultado. [...]. Cada tratamento que eu trago para Guarapuava é a junção de vários cursos onde eu vou fazendo, vou testando, até eu conseguir chegar a um resultado final. Hoje eu posso falar que 98% dos meus tratamentos são únicos e são criações minhas. São totalmente personalizados e desenvolvidos para cada paciente. [...]. O protocolo "BC" é criado por mim. A suplementação é desenvolvida por mim. Foi desenvolvido e aprimorado após anos de estudos em bases científicas, análises de resultados e muita prática clínica. Neste protocolo trabalhamos a harmonização corporal. O protocolo conta com preparação, harmonização e pós para intensificar os resultados. O "BC" é um programa que eu desenho ele de acordo com cada paciente, então não é uma receita de bolo. Então o paciente me procura, faz uma avaliação, na avaliação eu vejo o que que ele vai precisar no tratamento. Então eu traço o caminho dele aqui dentro da clínica de acordo com a avaliação. Então dependendo do paciente eu coloco suplementação, dependendo eu não coloco, o que depende muito de cada paciente (PE, 2022).

Nessas falas fica evidente que a empresa busca oferecer serviços personalizados e se diferenciar no mercado pela entrega de resultado. Segundo Kotler (2000) uma diferenciação bem-sucedida poderá possibilitar a permanência do produto ativo em seu nicho de mercado, e alguns elementos, tais como variedade, características, qualidade, *design*, etc., são determinantes na contratação de um serviço ou na aquisição de um produto, aspectos que corroboram com o discurso da proprietária.

Em relação à formulação do preço, a qual segundo Gobe *et al*. (2007) é uma das estratégias da implementação das ferramentas de *marketing*, a proprietária da empresa explicou

que define os preços dos seus serviços de acordo com o custo, a concorrência e a demanda, fatores indicados por Almeida (2008):

> Como defino o preço? Calculo todas as minhas despesas, quantas hora de clínica eu preciso, quanto tenho de despesa, quanto eu preciso faturar, quanto eu quero de lucro em cima de cada serviço, então em cima disso eu lanço o preço. A concorrência, nossa diferenciação e nossa qualidade de resultado acabam influenciando no preço também (PE, 2022).

A distribuição (praça) dos serviços da empresa pesquisa ao cliente ocorre de forma direta, ou seja, sem o intermédio de distribuidores, e também por meio da internet, ambos meios de distribuição previstos por Kotler (2000):

> Faço atendimento presencial somente aqui em Guarapuava, mas atendo pacientes do Brasil todo de forma remota. Agora, principalmente depois da pandemia, pode ser feito de modo *online*, para as pessoas que são de outra cidade ou que não querem vir presencialmente até aqui. A gente envia toda a suplementação, e fazemos todas as consultas e retornos de maneira remota (PE, 2022).

> Os concorrentes não afetam nosso movimento, pois vendemos resultado e outras clínicas vendem os aparelhos em si. Ou seja, vendemos também o intangível. A depilação a laser é o único procedimento que sentimos afetados pela concorrência. Há 5 anos atrás éramos pioneiras em depilação. Hoje possuímos mais de 30 concorrentes e diminuiu a procura. Por isso, compramos uma máquina própria de depilação a laser para poder atender todos os dias. As outras clínicas geralmente atendem apenas 2 dias no mês. Existe duas clínicas exclusivas de depilação que também atendem todos os dias, sendo assim reduzimos esse fator negativo pois também temos esta disponibilidade de horários (GE, 2022).

Nesses discursos percebe-se que a empresa pesquisada analisa as necessidades dos clientes e a oferta dos concorrentes, o que de acordo com Cobra e Zwarg (1986), é importante para definir uma estratégia de distribuição eficaz. Ainda de acordo com esse autor, o composto mercadológico distribuição (praça) impacta na satisfação dos clientes e na facilidade de aquisição daquilo que buscam no momento em que desejam.

Quando questionada sobre a promoção (divulgação) da empresa pesquisada a gerente explicou:

> Sobre a nossa estratégia de vendas, a gente usa a estratégia de divulgação na internet. A gente busca veículos que estão atualizados. Hoje em dia a internet é uma média de 70% das nossas vendas, seja *WhatsApp*, seja tráfego pago do *Instagran* e *Facebook*. E os outro 30% seria a margem de indicação. A gente tem bastante indicação de clientes, mas a internet hoje é a nossa principal estratégia de vendas. [...]. Os meios utilizados são a internet e a própria rede social da PE, ela influencia muito o nosso público. [...]. Fazemos a divulgação dos serviços para chamar atenção para uma conversa, na conversa que fazemos a estratégia de convertê-lo como cliente. [...]. Hoje em dia a gente tem muita referência, a gente pensa em estética e emagrecimento e já pensa automaticamente na nossa clínca (GE,2022).

Após associar a entrevista aos conteúdos disponíveis nas redes sociais e no *website* da empresa pesquisada, constatou-se que as ferramentas de comunicação empregadas são a propaganda, promoção de vendas, força de vendas e *marketing* direto.

Os tipos de propaganda utilizados são a propaganda promocional (que se refere à venda direta focada na comercialização) e a institucional (relacionada à imagem da empresa e de seus produtos ou serviços), ambas descritas por Las Casas (2006) como ferramentas importantes para promover um serviço, um produto, uma ideia ou uma empresa. De acordo com a proprietária e a gerente os meios que a empresa utiliza para propaganda são internet, revistas e boca a boca, que são alguns dos meios apontados por Cônsoli *et al.* (2007).

Sobre a promoção de vendas, ferramenta que abrange uma variedade de incentivos de compra capazes de transpor as barreiras que impedem a aquisição do produto pelo consumidor (KOTLER; ARMSTRONG, 2015) a proprietária declarou que "quando é um movimento mais fraco, quando tem a queda da temporada, então a gente tenta agregar uma promoção para atrair mais clientes, mas não é algo que ocorre sempre" (PE, 2022).

Em relação a força de vendas, ou seja, o contato direto com o cliente, a gerente afirmou que a aproximação entre cliente e organização melhora a satisfação dos clientes atuais e influência a busca de clientes potenciais (GE, 2022), corroborando com Kotler e Armstrong (2015).

O *marketing* direto foi percebido pela veiculação especializada de *marketing* direcionada a um grupo específico de clientes, por meio do *marketing online*, do *marketing* digital e da venda pessoal, ferramentas apontadas por Kotler e Armstrong (2015) como algumas das principais ferramentas de *marketing* direto.

Desse modo, a empresa pesquisada utiliza a promoção tanto para divulgar e estimular a comercialização dos serviços, quanto para promover produtos, comunicar e informar os consumidores acerca de seus benefícios (KOTLER, 2000). E pode-se inferir que a empresa pesquisada consegue atingir os objetivos da propaganda descritos por Las Casas (2006), que são a geração de fluxo de clientes, vendas de produtos ou serviços, construção e fixação de imagem da empresa.

No que se refere a pessoas e processos, cabe enfatizar que Lovelock, Wiirtz e Hemzo (2011) apresentam pessoas como a interação entre clientes e profissionais de uma empresa, e explicam que o ajuste da capacidade pessoal dos funcionários com a coprodução dos clientes origina a solução para atingir as expectativas do cliente. Esses autores apresentam processos como o modo de criação e entrega dos serviços ao cliente, enquanto Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) complementam que processos são as etapas vivenciadas pelo consumidor, e Kotler

(2000) ratifica que o resultado positivo ou negativo da entrega do serviço depende do funcionário que executa a atividade. Portanto, é oportuno reiterar as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela empresa pesquisada, por meio das quais foi percebido o esforço sistemático para desenvolver os funcionários, ajustar os conhecimentos e habilidades dos profissionais às reais necessidades da empresa, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental.

A análise da ferramenta evidência física (*phischal evidence*), foi efetuada por meio de observação das instalações da clínica, pois a evidência física se refere aos aspectos do ambiente onde o serviço é prestado (LOVELOCK; WIIRTZ; HEMZO, 2011), incluindo todos os aspectos tangíveis do serviço, como por exemplos cartões de visita, papel timbrado, relatórios, entre outros (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Observou-se que a empresa pesquisada utiliza seu logotipo e suas cores em vários elementos e espaços da clínica, o que define um padrão em sua identidade. Essas características são encontradas desde o uniforme da equipe até os rótulos das garrafas térmicas na sala de espera, assim todos os ambientes referenciam e promovem a marca. Por exemplo, na recepção estão expostos em uma vitrine a linha própria de nutracêuticos para suplementação alimentar, na sala de espera ficam disponíveis revistas com reportagens sobre a clínica e em sua televisão são continuamente veiculadas propagandas dos serviços oferecidos pela empresa. De acordo com Krishnan e Hartline (2001) no mercado de serviços, a comunicação e a marca são fundamentais para a criação de uma oferta de serviço reconhecível.

Considerando todas as ferramentas de *marketing* analisadas pode-se inferir que elas agrupam importantes pontos para a administração de *marketing* na empresa pesquisada, as quais representam estratégias que viabilizam a satisfação dos clientes e promove o aumento do ganho financeiro da empresa, situação elencada por Kotler (2007).

4.5 QUADRO DE RESULTADOS

Este item apresentará, resumidamente no Quadro 2, quais as dimensões da inovação em serviços estão envolvidas no fornecimento de uma nova experiência de serviço pela empresa pesquisada; quais capacidades dinâmicas a empresa pesquisada utiliza para desenvolver, (re)formar, (des)integrar e (re)configurar recursos e capacidades operacionais para oferecer uma nova experiência de serviço ou uma nova solução de serviço; e quais recursos e

capacidades operacionais são utilizados pela empresa pesquisada para realizar as inovações em serviços.

Quadro 2 - Resultados da pesquisa

Categoria de análise	**Subcategorias de análise**	**Subcategorias de análise identificadas na empresa pesquisada**
Dimensões da inovação em serviços (DI)	Primeira DI: Novo conceito de serviço	Sim
	Segunda DI: Nova interação com o cliente	Sim
	Terceira DI: Novos parceiros de negócios ou novo sistema de valores	Não
	Quarta DI: Novos modelos de receita	Sim
	Quinta DI: Novo sistema de prestação de serviços componente organizacional	Sim
	Sexta DI: Novo sistema de prestação de serviços componente tecnológico	Sim
Capacidades dinâmicas (CD) para gestão da inovação em serviços	CD A: Assinalar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas	Sim
	CD B: Conceituar	Sim
	CD C: Agregar/desagregar	Sim
	CD D: Coproduzir e organizar	Não
	CD E: Escala e extensão	Somente capacidade extensão
	CD F: Aprender e adaptar	Sim
Recursos e capacidades operacionais para inovação em serviços	Vendas e serviços pós-vendas	Sim
	Parcerias	Não
	Estratégia de finanças	Sim
	Recursos humanos	Sim
	Tecnologia de informação e comunicação (TICs)	Sim
	Estratégias de marketing	Sim

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Os dados coletados e sintetizados no Quadro 2 representam a combinação de dimensões da inovação em serviços, capacidades dinâmicas para gestão da inovação em serviços, e recursos e capacidades operacionais para inovação em serviços, específica para a empresa pesquisada, pois está alinhada com suas estratégias, e foi influenciada pela dinâmica do mercado e pelo seu histórico. Deste modo, na empresa pesquisada, a inovação em serviços assumiu diversas formas e está vinculada a diferentes partes do seu processo de criação de valor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar de que forma uma empresa de serviços de estética e emagrecimento tem articulado seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação. Para tanto escolheu-se como base a estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviços proposta por Den Hertog (2010), no qual o autor integra seu modelo 6D (seis dimensões possíveis da inovação em serviços) com a teoria sobre estratégia da visão baseada em recursos (VBR) e com a visão das capacidades dinâmicas (VCD). Essa estrutura teórica fornece uma visão sistemática da gestão da inovação em serviços no nível da empresa, abrangendo elementos de análise que consideram a inovação em serviços como um fenômeno multidimensional, interdisciplinar, multipartidário e multilocal, além de incorporar aspectos importantes da rotina organizacional da empresa.

Para aprofundar a compreensão do objetivo geral e com o intuito de delimitar e direcionar a pesquisa, foram elaborados os objetivos específicos. O primeiro objetivo específico procurou analisar as dimensões da gestão da inovação em serviços que a empresa de estética e emagrecimento utiliza para criar novas experiências e soluções de serviço. No segundo objetivo específico buscou-se investigar, através de um estudo de caso único, a atual adoção das práticas e processos de gestão da inovação em serviços de estética e emagrecimento, buscando identificar padrões e possíveis elementos moderadores que influenciam a implementação das ferramentas pela empresa.

A partir dos dados coletados, identificou-se cinco das seis dimensões da gestão da inovação em serviços propostas pelo modelo 6D: novo conceito de serviço, nova interação com o cliente, novos modelos de receita, novo sistema de prestação de serviços componentes organizacional e tecnológico. As quais representam as estratégias que a empresa pesquisada recorre para criar novas experiências e soluções de serviço. Cabe enfatizar que a inovação de qualquer uma dessas dimensões desencadeará inovações em uma ou mais das outras dimensões. Contatou-se que essas dimensões, individualmente ou combinadas, conduziram para funções de serviços novas para a empresa e resultaram em inovações do tipo incremental. A análise dessas dimensões da inovação em serviço remeteu à identificação dos padrões de inovação: inovação com suporte do fornecedor (*supplier-dominated innovation*), inovação no interior dos serviços (*innovation within services*) e inovação pelo cliente (*client-led innovation*).

Verificou-se que essas novas funções de serviço modificaram o serviço oferecido, o que demandou capacidades dinâmicas de gestão da inovação em serviços, ou seja, recursos

específicos incorporados aos processos, às competências e à rotina em toda a empresa. Assim, para criar e realizar inovações, a empresa pesquisada recorre às seguintes capacidades dinâmicas: assinalar as necessidades dos usuários e as opções tecnológicas, conceituar, agregar/desagregar, extensão, aprender e adaptar. Ressalta-se que esse subconjunto de capacidades dinâmicas é específico para essa empresa, pois está alinhado com suas estratégias, e foi influenciado pela dinâmica do mercado e pelo histórico da empresa.

Além disso, para realizar essas inovações, a empresa utiliza diversos recursos e capacidades operacionais relacionados ao domínio da gestão funcional e que estão inseridos em suas próprias rotinas e processos: vendas e serviços pós-vendas, estratégia de finanças, recursos humanos, tecnologia de informação e comunicação, e estratégias de *marketing*.

Por meio dos resultados infere-se uma nova experiência de serviço ou solução de serviço na empresa pesquisada consiste em um novo serviço, um novo portfólio de serviços e um novo processo de serviço, os quais individualmente ou em conjunto definem uma nova forma de criar valor para o cliente. Destarte a inovação em serviços assumiu várias formas e está vinculada a diferentes partes do processo de criação de valor da empresa pesquisada.

Como contribuição prática para as organizações, este estudo possibilita novo conhecimento e melhor compreensão da gestão da inovação em serviços, podendo auxiliar os envolvidos na gestão da inovação em serviços a refletir sobre a combinação específica de recursos e capacidades de inovação em serviços necessários para inovar serviços de forma sustentável, a mapear e analisar inovações em serviço e criar sistematicamente novas experiências e soluções de serviço, gerenciar o resultado do processo de inovação em serviços, avaliar a gestão de inovação em serviços e o desempenho do processo de inovação em serviços de uma empresa.

Os resultados desta pesquisa devem ser analisados considerando as limitações inerentes à sua obtenção. Primeiramente, ressalta-se que foi estudada uma única empresa, portanto a amostra é não probabilística e não possui intenção de generalizar o resultado, por conseguinte não foram extraídos padrões que possam representar a totalidade das organizações. Como demonstrado no estudo, os sistemas de gestão da inovação são complexos e influenciados por diversos componentes, o que torna evidente que um único caso, embora tenha trazido *insights* relevantes, não representa a síntese de toda a complexidade e influências possíveis entre os componentes investigados. Além disso, precisa ser considerado que o principal instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista, o qual possui limitação intrínseca, devida tanto à percepção do respondente sobre o tema quanto à percepção do pesquisador sobre o que está sendo descrito.

Recomenda-se como oportunidades de pesquisas futuras, a extensão deste estudo para um maior número de organizações, de modo a permitir buscar padrões de adoção e de desafios da gestão da inovação em serviços. Os resultados deste trabalho também sugerem investigação mais detalhada sobre o papel e o perfil da liderança ligada à inovação na organização. Pois, como foi possível observar, a formação, o conhecimento e a sensibilidade aos assuntos relacionados ao processo da inovação no ambiente organizacional influenciam a condução estratégica da gestão da inovação. Outra possibilidade sugerida é vincular os esforços e resultados da inovação em serviços ao desempenho geral da empresa.

REFERÊNCIAS

ABF, Associação Brasileira de Franchising. 2021. Disponível em: https://www.abf. com.br/. Acesso em: 10 ago. 2021.

ADOXY. Tratamento para obesidade: confira um método estético eficaz. Disponível em: https://adoxy.com.br/blog/asgard-eletrofit-tratamento-para-obesidade/. Acesso em: 10 abr. 2022.

AKPAN, Patience Idaraesit. Basic-needs to globalization: Are ICTs the missing link? **Information Technology for Development**, v. 10, n. 4, p. 261-274, 2003.

ALAM, Ian; PERRY, Chade. A customer-oriented new service development process. **Journal of Services Marketing**, v.16, n.6, p. 515-534. 2002.

ALMEIDA, Deiseane R. Marketing para Micro e Pequenas Empresas. **Sebrae/ES**, 2008.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. H. Mintzberg; JB Quinn. **O processo da estratégia**, v. 3, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre. A dinâmica das decisões financeiras. **Caderno de estudos**, p. 01-17, 1997.

BARATA, José Manuel Monteiro. **Inovação nos serviços**: conceitos, modelos e medidas. 2011. Dissertação (Mestrado em Economia) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade técnica de Lisboa, 2011.

BARBA-SÁNCHES, Virginia *et al*. Drivers, Benefits and Challenges of ICT Adoption by Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): A Literature Review. **Problems and Perspectives in Management**, n. 5, Is 1, p. 103-114, 2007.

BARCELOS, Gilmara Teixeira; BATISTA, Silvia Cristina Freitas; RAPKIEWICZ, Clevi. Um modelo de inovação em serviços aplicáveis ao sistema de ensino. **Perspectivas Online 2007-2011** , v. 1, n. 1, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

_____. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, Jay B. Mercados de fatores estratégicos: expectativas, sorte e estratégia de negócios. **Ciência da administração**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRAS, Richard. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, n. 4, p. 161-173, 1986.

_____. Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service

revolution. **Research Policy**, v. 19, n. 3. p. 215-237, 1990.

BARROS, Carlos P. **Avaliação Financeira de Projetos de Investimento**. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

BESSANT, John; DAVIES, Andrew. Managing service innovation. **DTI Occasional Paper n. 9 - Innovation in Services**, p. 61-96, 2007.

BEUGELSDIJK, Sjoerd. Strategic human resource practices and product innovation. **Organization Studies**, v. 29, n. 6, p. 821-847, 2008.

BILDERBEEK, Rob *et al*. **Services in innovation**: Knowledge intensive business services (KIBS) as co-producers of innovation. 1998.

BOSTON CONSULTING GROUP. Innovation 2021: a BCG senior management survey. BCG Report, **The Boston Consulting Group Inc**, 2021.

BOTELHO, Rosa Maria Andrade. **Fontes de financiamento das PME**-Análise das empresas da região do Alentejo. 2020. Dissertação (mestrado em Contabilidade e Finanças) - Instituto Politécnico de Beja, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Beja, 2020.

BRONZO, Marcelo. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Rio de Janeiro, v. 44, p. 61-73, 2004.

CAGED, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. 2021. Disponível em: http://pdet.mte.gov.br/caged. Acesso em: 10 ago. 2021.

CEBOLA, António. **Projectos de investimento de pequenas e médias empresas: elaboração e análise**. 1. ed. Lisboa: Sílabo Lda, 2013.

CERNEV, Adrian; DINIZ, Eduardo; JAYO, Martin. Emergência Da Quinta Onda De Inovação Bancária (The Emergence of the Fifth Wave of Banking Innovation). In: **Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)**. 2009.

CHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen B. **Cooperative strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da inovação**: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

COBRA, Marcos; ZWARG, Flavio A. **Marketing de serviços**: conceitos e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1986.

CÔNSOLI, Matheus Alberto *et al*. ***Vendas:*** técnicas para encantar seus clientes. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CONTRACTOR, Farok J.; LORANGE, Peter. Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in: Contractor, F. J. and Lorange, P. (eds.), **Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firm.** Pergamon, Amsterdam, 1998.

COOPER, Robert G. *et al*. What distinguishes the top performing new products in financial services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 281-299, 1994.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. ***Métodos de pesquisa em administração***. Tradução: Iuri Duquia Abreu. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUI, Anna Shaojie; CALANTONE, Roger J.; GRIFFITH, David A. Strategic Change and Termination of Interfirm Partnerships. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 402-423, 2011.

DATASEBRAE. 2021. Disponível em: https://datasebrae.com.br. Acesso em: 10 ago. 2021.

DE JONG, Jeroen P.J.; VERMEULEN, Patrick A.M. Organizing successful new service development: a literature review. **SCALES-paper N200307**, p. 1-31. 2003.

DE OLIVEIRA MORAIS, Marcos *et al.* Organização para inovação nas empresas: proposta de modelo integrando estratégia e estrutura organizacional. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 10, p. 18632-18650, 2019.

DE SPIEGELAERE, Stan; VAN GYES, Guy; VAN HOOTEGEM, Geert. Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature. **Economic and Industrial Democracy**, v. 35, n. 4, p. 653-666, 2014.

DE WAAL, André; HABIL, Dália SF; GOEDGEBUURE, Robert. Formulating a partnership framework for Egyptian ICT companies. **Journal of Strategy and Management**, v. 10, n.3, p.293-312, 2017.

DE WINNE, Sophie; SELS, Luc. Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 1863- 1883, 2010.

DEN HERTOG, Pim. **Managing service innovation**: firm-level dynamic capabilities and policy options. 2010. Tese (Doutorado em Economia) – Faculty of Economics and Business, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam, 2010.

DEN HERTOG, Pim; BILDERBEEK Rob; MALTHA, Sven. Intangibles, the soft side of innovation. **Futures**, v. 29, n.1, p. 33-45, 1997.

DEN HERTOG, Pim *et al*. **Research and Development Needs of Business Related Service Firms.** Report for DG Internal Market and Services of the European Commission, Dialogic, Utrecht, 2006.

DEN HERTOG, Pim; VAN DER AA, Wietze; DE JONG, Mark W. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 490-514, 2010.

DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz; MILES, Ian. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 98-117, 2013.

DODGSON, Mark. The management of technological innovation: an international and strategic approach. Oxford: Oxford University Press, 2000.

DOSI, Giovanni. The nature of innovative process. In: G. Dosi, Freeman C., Nelson R., Silverberg G.; Soete L. **Technical change and economic theory**. Londres. Nova York: Printer Publishers, 1988.

DRACA, Mirko; SADUN, Rafaella; VAN REENEN, John. **Produtividade e TIC: Uma Revisão da Evidência**. 2006.

DROEGE, Henning; HILDEBRAND, Dagmar; FORCADA, Miguel A. Heras Innovation in services: present findings, and future pathways. **Journal of Service Management**, v. 20, n. 2, p. 131-55, 2009.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EBERSBERGER, Bernd; HERSTAD, Sverre J. The relationship between international innovation collaboration, intramural R&D and SMEs' innovation performance: a quantile regression approach. **Applied Economics Letters**, v. 20, n. 7, p. 626-630, 2012.

EUROPEAN UNION. Regulation N.º 330/2010 on the application of Article 101(3) of the Treaty on the Functioning of the European Union to categories of vertical agreements and concerted practices, **OJ L102**, p. 2., 2010.

EVANGELISTA, Rinaldo. Sectoral patterns of technological change in services. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 9, p. 183-221, 2000.

EVANGELISTA, Rinaldo; SAVONA, Maria. Innovation, employment and skills in services: firm and sectoral evidence. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 14, n. 4, p. 449-474, 2003.

FERREIRA, Manuel Portugal; SANTOS, João Carvalho; SERRA, Fernando Ribeiro. **Ser empreendedor**: pensar, criar e moldar a nova empresa. **São Paulo: Saraiva**, 2010.

FERREIRA, Vanessa de Lima; SALERNO, Mario Sergio; LOURENÇÃO, Paulo Tadeu de Mello. As estratratégias na relação com fornecedores: o caso Embraer. **Gestão & Produção**, v. 18, n.2, p.221-236, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAIARDELLI, Paulo; SACCANI, Nicola; SONGINI, Lucrécia. Performance measurement systems in after-sales service: an integrated framework. **International Journal of Business Performance Management**, v. 9, n. 2, p. 145-171, 2007.

GALLOUJ, Faïz. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 3, p. 123-138, 1998.

_____. **Innovation in services**: the new wealth of nations. Cheltenham: Edward Elgaro, 2002.

_____. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Orgs.). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. Services innovation: assimilation, differentiation, inversion and integration, In: **The Handbook of Technology Management**. John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, 2010, p. 989-1000.

GALLOUJ, Faïz; SAVONNA, Maria. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of evolutionary economics**, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research Policy**, n. 26, p. 537-556, 1997.

GEWANDSZNAJDER, Fernando; ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **O método nas Ciências Naturais e Sociais**. São Paulo: Pioneira, 1998.

GOBE, Antonio Carlos *et al.* **Administração de Vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GODOI, **Christiane Kleinübing**; BALSINI, **Cristina Pereira Vecchio**. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, **Anielson Barbosa** da. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010, p. 89-113.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, **Anielson Barbosa** da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

_____. O estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). ***Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:*** paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 115-143.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação dos dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.); DESLANDES, F. S.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 25 ed. Petrópolis: Vozes, 2007, p. 79-107.

GÓMEZ, Pilar Jerez; LORENTE, José J. Céspedes; CABRERA, Ramón Valle. Training practices and organisational learning capability: Relationship and implications. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2/3/4, p. 234- 256, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUPTA, Ashok K.; SINGHAL, Arvind. Managing human resources for innovation and creativity. **Research Technology Management**, v. 36, n. 3, p. 41, 1993.

HAUKNES, Johan. **Services in Innovation – Innovation in Services**. SI4S SYNTHESIS PAPER, 1998.

HERMOSILLA, Angel; SOLÁ, Joaquim. Cooperação Empresarial, Madrid. Instituto de la Pequena y Mediana Empresa Industrial, 1990.

HOWELLS, Jeremy. Services and innovation: conceptual and theoretical perspectives. In: **The Handbook of services Industries**. UK: 2007.

HUGGINS, Roberto; JOHNSTON, André. Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. **Journal Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 5, p. 457-484, 2010.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Brasil em Síntese. 2021. Disponível em: https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos. Acesso em: 10 ago. 2021.

INGLIS, Paul F. O lucro está no pós-venda. **Revista HSM**, n. 32, p. 118-124, 2002.

JAMIL, George Leal; SILVA, Armando Malheiro da. Estruturação de Oficina de Inteligência de Mercado. In: SILVA, Armando Malheiro da; *et al*. (Org.). Coletânea Luso- Brasileira V – **Gestão da Informação, Cooperação em redes e Competitividade**. Porto: Universidade do Porto, 2014.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Ricardo. **Exploring Corporate Strategy**. 8th edition, England, Hoboken: Financial Times Prentice Hall, 2008.

KAUFMAN, Bruce E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. **Human Resource Management Journal**, v. 54, n. 3, p. 389-407, 2015.

KEEN, Peter G.W.: "Information Technology And The Management Theory: The Fusion Map". **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p.17-38, 1993.

KERIN, Roger A. ***et al. Marketing***. 8 ed. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2007.

KON, Anita. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de *marketing*.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Prenticel Hall, 2007.

KOTLER, *Philip*; *ARMSTRONG*, Gary. ***Princípios de marketing***. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTZAB, Herbert; TELLER, Christoph. Value adding partnerships and coopetition models in the grocery industry. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 33, n. 3, p. 268-281, 2003.

KRISHNAN, Balaji C.; HARTLINE, Michael D. Brand equity: is it more important in services? **Journal of Services Marketing**, v. 15, n. 5, p. 328-342, 2001.

LAM, Long W.; WHITE, Louis P. Human resource orientation and corporate performance. **Human Resource Development Quarterly**, v. 9, n. 4, p. 351-364, 1998.

LAMBERT, Douglas M. *et al*. *So you think you want a partner?* **Marketing Management**. Chicago, v. 5, n. 2, p. 24-41, 1996.

LANCASTER, Kelvin J. Uma nova abordagem à teoria do consumidor. **Revista de economia política**, v. 74, n. 2, p. 132-157, 1966.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LENHARI, Luciana Cristina; CARVALHO, Ruy de Quadros. Inovação em Serviços e sua Gestão: um balanço das teorias internacionais contemporâneas. **Revista Gestão & Conexões**, v. 2, n. 2, p. 75-101, 2013.

LIN, Cai-Hui Veronica; SANDERS, Karin. HRM and innovation: a multi-level organisational learning perspective. **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 300-317, 2017.

LISBOA, João *et al***. Introdução à Gestão de Organizações**. 3. ed. Porto: Vida Económica – Editorial SA, 2011.

LOVELOCK, Cristopher; WIRTZ, Jocken; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

LYONS, Richard K.; CHATMAN, Jennifer A.; JOYCE, Caneel K. Innovation in services: corporate culture and investment banking, **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 174-191, 2007.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Gestão Financeira, Orçamentação e Controle Orçamenta**l. Biblioteca do Gestor. v. 9. Lisboa: Actual Editora, 2017.

MAGNUSSEN, Peter R.; MATTHING, Jonas; KRISTENSON, Per. Managing user involvement in service innovation, Journal of service Research. **Journal of Service Research,** v. 6, n. 2, p. 111-124, 2003.

MARTINS, António *et al*. **Manual de gestão financeira empresarial**. Coimbra Editora, 2009.

MESQUITA, Luiz F.; LAZZARINI, Sergio G. Horizontal and Vertical Relationships in Developing Economies: Implications for SMEs' Access to Global Markets. **The Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 359-380, 2008.

MILES, Ian. Innovation in services. In.: Fagerberg, J., Mowery, R., Nelson, R. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

_____. Patterns of innovation in service industries. **IBM Systems Journal**, v. 47, issues. 1, p. 115-128, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

_____. (Org.); DESLANDES, Sueli Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MINTZBERG, Henry *et al*. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIOZZO, Marcela; SOETE, Luc. Internationalization of services: a technological perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, n. 67, p. 159-185, 2001.

MITHÁ, Omar. Análise de Projetos de Investimento. Lisboa: Escolar Editora, 2009.

MOELLER, Sabine. Characteristics of services - a new approach uncovers their value. **Journal of Services Marketing**, p. 359-368, 2010.

MOHSAN, Faizan; NAWAZ, Muhammad Musarrat; KHAN, M. Sarfraz. Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 24, p. 7114-7119, 2012.

MORAES, Mauro de; LAURINDO, Fernando. Um Estudo de caso de Gestão de Portfólio de Projetos de Tecnologia da Informação. **Gestão e Produção**, v. 10, n. 3, p. 311-328, 2003.

MOURA, Heloisa Tavares; ADLER, Isabel Krumholz. A ecologia da inovação e o papel do design estratégico. **Revista de pesquisa em design estratégico**, v. 4, n. 3, p. 112-117, 2011.

MUMFORD, Michael D. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. **Human Resource Management Review**, v. 10, n. 3, p. 313-351, 2000.

MURAD, Anatol. **O que significa Keynes: um esclarecimento crítico das teorias econômicas de John Maynard Keynes**. Rowman & Littlefield, 1962.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An Evolutionary theory of Economic Change.** Harvard University Press Cambridge (MA), 1982.

NODARI, Cristine Hermann. *et al.* Innovation in services: Cases of Brazilian manufacturing industries. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 1, p. 286-296. 2012.

NONAKA, Tochio Takahashi; NETO, Mário Teixeira Reis; TOGASHI, Fernando Eiji. Fatores Relevantes na Implementação de Recompensas Não-financeiras e Programas de Reconhecimento. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 3, p. 247-263, 2017.

NORMANN, Richard. **Service Management; Strategy and Leadership in**: Service Business. 3rd ed.,Wiley, Chichester, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OSTERWALDER, Alexander *et al*. **Value Proposition Design**: Como construir propostas de valor inovadoras. Alta Books Editora, 2019.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Atla Books, 2011.

ÖZBAĞ, Gönül Kaya; ESEN, Murat; ESEN, Dilek. The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 784-793, 2013.

PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 3, p. 41-50, 1985.

PAVITT, Keith. Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**, v.13, p. 343-373, 1984.

_____. Innovation process. In: FAGERBERG J.; MOWERY D.; NELSON R. **The Oxford handbook of innovation**. Oxford and New York: Oxford University Press, 2005, p. 88-114.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. Nova York: John Wiley, 1959.

PINHO, Cláudia Sofia; NOGUEIRA, Maria Garcia; FRANCO, Mário José Batista. As TIC como uma vantagem competitiva para as PME: benefícios e barreiras à sua utilização. In: ALMEIDA, A. S. de A.; SILVA, A. M.; FRANCO, M. J. B.; FREITAS, C. C. de. Coletânea Luso-Brasileira V – **Gestão da Informação, Cooperação em redes e Competitividade**. Porto: Universidade do Porto, p. 253-279, 2014.

PORTER, Michael. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. (2005). *Competindo pelo futuro:* Estratégias inovadoraspara obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

PRAJOGO, Daniel I.; AHMED, Pervaiz K. Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. **R&D Management**, v. 36, n. 5, p. 499-515, 2006.

PRIGGE, George W. University-industry partnerships: What do they mean to universities? A review of the literature. **Industry and Higher Education**, v. 19, n. 3, p. 221–29, 2005.

PRIGGE, George W.; TORRACO, Richard J. University-Industry Partnerships: A Study of How Top American Research Universities Establish and Maintain Successful Partnerships. **Journal of Higher Education Outreach and Engagement**, v. 11, n. 2, p. 89-99, 2006.

QUINN, James Brian. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, Henry *et al*. **O Processo da Estratégia -** Conceitos, Contextos e Casos Selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RAMIREZ, Rafael. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 49-65, 1999.

RAO, Hayagreeva; DRAZIN, Robert. Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986–1994. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 491-507, 2002.

RAO, MS. Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 3, p. 127-131, 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIGOPOULOU, Irini D. *et al.* After-sales service quality as an antecedent of customer satisfaction: The case of electronic appliances. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 18, n. 5, p. 512-527, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Leonel Cezar; MACCARI, Emerson Antonio; SIMÕES, Sergio Alexandre. O desenho da gestão da tecnologia da informação nas 100 maiores empresas na visão dos executivos de TI. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 6, p. 483-506, 2009.

SAQIB, Shahnawaz *et al*. Impact of tangible and intangible rewards on organizational commitment: evidence from the textile sector of Pakistan. **American Journal of Industrial and Business Management**, v. 5, n. 03, p. 138, 2015.

SAVIOTTI, Paulo P.; METCALFE, J. Stanley. Uma abordagem teórica para a construção de indicadores de produção tecnológica. **Política de pesquisa**, v. 13, n. 3, p. 141-151, 1984.

SEBRAE**,** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2021. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/destaques.

SEECK, Hannele; DIEHL, Marjo-Riitta. A literature review on HRM and innovation–taking stock and future directions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 6, p. 913-944, 2017.

SHAHARYAR, Malik *et al*. Impact of Performance Appraisal on Employee Performance. **Journal of Resources Development and Management**, v. 3, p. 22-24, 2014.

SILVA, Armando Malheiro. O impacto do uso generalizado das TIC (tecnologias da informação e comunicação) no conceito de documento ensaio analítico-crítico (i). **Prisma.com**, n. 16, p. 116-176, 2011.

SILVA, Eduardo Sá; QUEIRÓS, Mário. **Gestão financeira - Análise de investimentos**. 2. ed. Porto:Vida Económica – Editorial SA, 2011.

_____. **Análise de Investimentos em Ativos Reais: Abordagem Convencional.** Porto: Vida Económica - Editorial AS, 2013.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Thomson, 2004.

SOARES, Maria Isabel *et al*. **Decisões de Investimento: Análise Financeira de Projetos**. 4. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

SOETE, Luc; MIOZZO, Marcela. Trade and Development in Services: a Technological Perspective. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT). **Working paper**, p. 89-031, 1990.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STRINGER, Robert. How to manage radical innovation. **California Management Review**, Berkeley, v. 42, n. 4, p. 70- 88, 2000.

STURGES, Jane; CONWAY, Neil; GUEST, David; LIEFOOGHE, Andreas. Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 7, p. 821-838, 2005.

SUNDBO, Jon. Management of innovation in services. **The Service Industries Journal**, v. 17, n. 3, p. 432-455, 1997.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. Management of Innovation in Services. **The Service Industries Journal**, v. 17, n. 3, 1998.

_____. Innovation as a loosely coupled system in services. **International Journal of Services Technology and Management**, v. 1, n. 1, p. 15-36, 1 jan. 2000.

TAN, Cheng Ling; NASURDIN, Aizzat Mohd. Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, p. 155-167, 2011.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.13, p. 1319-50, 2007.

_____. **Dynamic capabilities and strategic management. Organizing for innovation and growth**. Oxford University Press on Demand, 2009.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. ***Strategic management journal***, p. 509-533, 1997.

TERRA, Branca. **Em Tempos de Rede: A Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento de Regiões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

TIDD, Joseph; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing innovation**: integrating technological, managerial organizational change. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

_____. Gestão da inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

TZOKAS, Nikolaos; SAREN, Michael. Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how? **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, 124-135, 2004.

UTTERBACK, James M. **Mastering the dynamics of innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

VAN DER AA, Wietze; ELFRING, Tom. Realizing innovation in services. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 155-71, 2002.

VARGAS, Eduardo Raupp de; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 139159, 2006.

_____. A dinâmica da inovação em serviços hospitalares. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007, p. 483-502.

VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de. **Internacionalização, Estratégia e Estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial**, v. 4, 2009.

VASCONCELLOS, Luís Henrique Rigato; MARX, Roberto. Como Ocorrem as Inovações em Serviços? Um Estudo Exploratório de Empresas no Brasil. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

VAVRA, Terry G.; PRUDEN, Douglas R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser**, v. 35, n. 5, p. 86-88, 1995.

VERSTREPEN, Sven *et al.* A dynamic framework for managing horizontal cooperation in logistics. **International Journal of Logistics Systems and Management**, v. 5, n. 3-4, p. 228–248, 2009.

VIRVILAITE, Regina; RAGAUSKAITE, Aiste. Involving Consumers In The Value Creaton In The Context Of Ict Development. **Economics And Management**, v. 18, n. 2, p. 318-324, 2013.

WANG, Catarina L.; AHMED, Pervaiz K. Capacidades dinâmicas: uma agenda de revisão e pesquisa. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WINTER, Sidney G.; SZULANSKI, Gabriel. Replication as strategy. ***Organization Science***, v. 12, n. 6, p. 730-43, 2001.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.

YU, Zhenxin; YAN, Hong; CHENG, TC Edwin. Benefits of information sharing with supply chain partnerships. **Industrial Management & Data Systems**, v. l. 101, n. 3, p. 114-121, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. Ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu_____, RG nº_____, estou sendo convidado(a) a participar de um estudo intitulado: "_____", cujo objetivo é _____.

Sei que para o avanço da pesquisa a participação de voluntários é de fundamental importância. Caso aceite participar desta pesquisa, eu responderei a um questionário/entrevista elaborado pelos pesquisadores.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, meu nome e qualquer outro dado confidencial serão mantidos em sigilo. A elaboração final dos dados será feita de maneira codificada, respeitando a ética e confidencialidade.

Estou ciente de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, nem sofrer qualquer dano.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são: Prof. _____ (orientador) e _____ (acadêmico), com quem poderei manter contato pelos telefones: _____ e _____.

Estão garantidas todas as informações que eu queira saber antes, durante e depois do estudo. Li, portanto, este Termo, fui orientado(a) quanto ao teor da pesquisa acima mencionada e compreendi a natureza e o objetivo do estudo para o qual fui convidado a participar.

Concordo, voluntariamente em participar desta pesquisa, sabendo que não receberei nem pagarei nenhum valor econômico por minha participação.

_____de _____de _____.

Assinatura do sujeito da pesquisa

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização da organização
Nome:
Tipo:
Número de funcionários:
Localização da empresa:
Principais mercados:
Principais produtos:

Perfil do entrevistado
Nome:
Cargo:
Formação:
Área:
Tempo de empresa:
Principais atividades nas quais está envolvido:

Categoria A – Dimensões da inovação em serviços

1. O que é inovação para a empresa? Dê exemplos de atividades recentes de inovação da empresa.
2. Em sua opinião, quais são as principais razões para inovação em serviços?
3. Como a inovação se insere na estratégia da empresa?
4. Que tipo de impacto a inovação tem sobre a competitividade da empresa?
5. Qual a estrutura organizacional da empresa?
6. Quais áreas da empresa estão envolvidas nas atividades de desenvolvimento de novos serviços?
7. Quem é responsável pela prospecção de novas ideias?
8. Como a empresa identifica, gera, seleciona e analisa as ideias e oportunidades de novos serviços?
9. Como se organiza o processo de desenvolvimento dos projetos de serviços novos ou significativamente melhorados?
10. A empresa se preocupa em proteger suas inovações?

Categoria B – Capacidades dinâmicas para gestão da inovação em serviços

1. Em sua opinião, qual é a importância da fonte externa de conhecimento para sua empresa?
2. A empresa utiliza serviços de outros prestadores de serviços? Participa de alianças e redes?
3. Como a empresa adquire novos parceiros de negócios? Quem são esses parceiros?
4. A empresa oferece soluções integradas e especializadas, a partir da necessidade de oferecer soluções que exigem customização ou personalização?
5. Como a empresa busca novas opções tecnológicas?
6. Como são definidas as estratégias de *marketing* e qual a importância na comercialização do novo serviço?
7. Como é garantida a uniformidade no serviço prestado?
8. A empresa avalia seus projetos de novos serviços?
9. A empresa avalia seu processo de inovação?

10. A empresa avalia os resultados dos novos serviços desenvolvidos?

Categoria C – Recursos e capacidades operacionais

1. Como ocorre a passagem dos projetos do desenvolvimento para a comercialização?
2. Qual a estratégia de vendas? A empresa oferece assistência ou serviços pós-vendas?
3. A empresa possui parcerias de vendas? Qual sua importância?
4. Como são conseguidos os recursos financeiros para inovação?
5. Como é controlada a receita gerada pelos novos serviços?
6. Existem práticas de recursos humanos específicos para promover a inovação?
7. Existem práticas específicas para a comunicação sobre os esforços de inovação da empresa?
8. Como os conhecimentos e habilidades das equipes são compartilhados internamente?
9. Quais foram as principais barreiras encontradas na formulação da estratégia e na inovação em serviços em relação às demais atividades da sua empresa?
10. Quais são os desafios atuais para que a organização se torne mais inovadora?