

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2024v18n1p5975>

**Gestão da inovação em serviços de estética e emagrecimento: estudo de uma empresa no município de Guarapuava-PR\***

*Innovation management in beauty and weight loss services: study of a company in the municipality of Guarapuava-PR*

**Lucileia Galdino Moreno**

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO

[lucileiamoreno29@gmail.com](mailto:lucileiamoreno29@gmail.com)

**Zoraide da Fonseca Costa**

Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO

[zoraide@unicentro.br](mailto:zoraide@unicentro.br)

**Resumo:** O presente estudo possui como objetivo geral analisar de que forma uma pequena empresa de serviços de estética e emagrecimento tem articulado seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando o método do estudo de caso e aplicando entrevistas em profundidade para a coleta de dados. Os discursos foram analisados e interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo. Neste artigo optou-se pela estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviços proposta por Den Hertog (2010). 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. Verificou-se que para criar e realizar inovações, a empresa pesquisada recorre a diversas capacidades dinâmicas de gestão da inovação em serviços. Destarte, a inovação em serviços assumiu várias formas e está vinculada a diferentes partes do processo de criação de valor dessa empresa.

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

**Abstract:** The present study has as general objective to analyze how a small company of aesthetic and slimming services has articulated its internal context and its processes to manage innovation. A qualitative research was carried out, using the case study method and applying in-depth interviews for data collection. The speeches were analyzed and interpreted using the content analysis technique. In this article, we opted for the integrated structure for the strategic management of service innovation proposed by Den Hertog (2010). The results showed that the service innovation dimensions, individually or in combination, led to new service functions for the company and resulted in incremental innovations. It was found that to create and carry out innovations, the researched company uses different dynamic capabilities for managing service innovation. Thus, service innovation has taken many forms and is linked to different parts of this company's value creation process.

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

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços é o maior ramo da economia do Brasil e o maior gerador de empregos no país (IBGE, 2021). Nesse setor, uma das atividades econômicas de maior crescimento nos últimos anos (ABF, 2021) é a 9602502 da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), que se refere a atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza. Nesse mercado em ampla expansão é fundamental que os empreendedores desenvolvam seus serviços com excelência para gerar diferencial competitivo.

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 (CHRISTENSEN, 1997; PRAHALAD; HAMEL, 2005).

As constatações das discussões sobre a necessidade de inovar inevitavelmente levam ao desafio de como potencializar a inovação. Várias 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.

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.

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, 2008).

Neste sentido, torna-se relevante, o desenvolvimento e o estudo 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.

Essa conjuntura motivou o presente estudo, que pretende analisar como uma pequena empresa de serviços gerencia seu processo de inovação. Durante a investigação para escolher qual empresa seria pesquisada, constatou-se que esta empresa possui perfil inovador, o que a mantém em destaque no mercado. 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).

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 pesquisa tem como objetivo geral analisar de que forma uma pequena empresa de serviços de estética e emagrecimento tem articulado seu contexto interno e seus processos para gerenciar a inovação. Portanto, se limitará à estrutura interna da empresa, não pretendendo analisar o ambiente no qual ela está inserida nem seus concorrentes.

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 pesquisa foi desenvolvida utilizando abordagem qualitativa com caráter descritivo, adotou o método do estudo de caso e utilizou 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 duas categorias de análises: a) dimensões da inovação em serviços; e b) capacidades dinâmicas para gestão da inovação em serviços.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **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 (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

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 HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010). 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 multidimensionais, interdisciplinares, multipartidário e frequentemente multilocal, portanto mais difícil de criar e gerenciar (DEN HERTOOG, 2010).

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 a inovação em serviços deve contribuir para um melhor desempenho geral da empresa (DEN HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

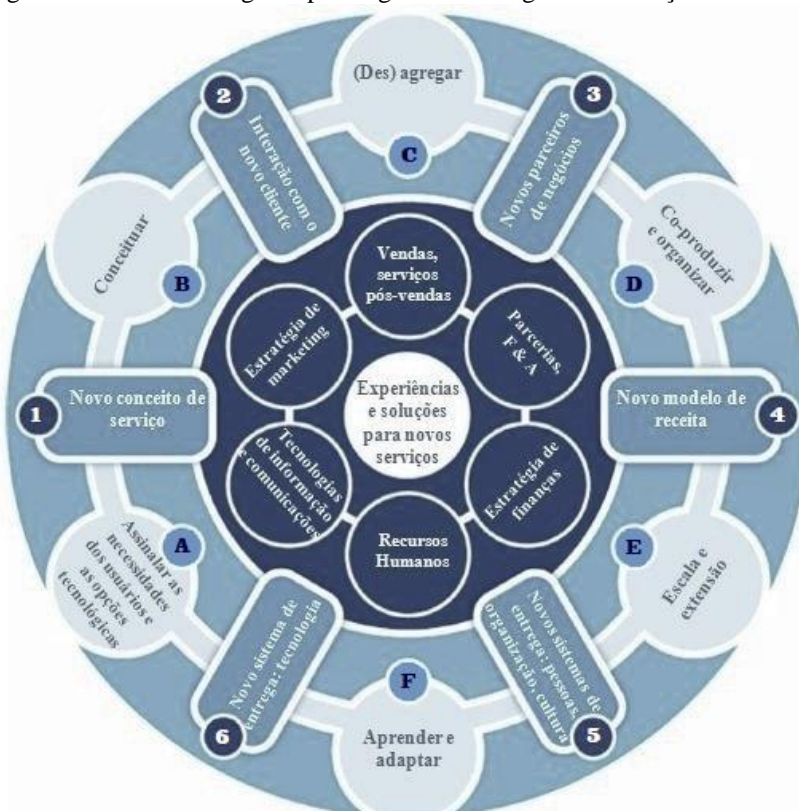
O conhecimento sobre as necessidades dos clientes, seja por meio da participação direta dos clientes ou da participação de funcionários que interagem com os clientes, é um fator crítico para o sucesso das inovações em serviços (SUNDBO, 1997; ALAM; PERRY, 2002). Wang e Ahmed (2007) complementam que a inovação em serviços não ocorre isoladamente, ela depende também do dinamismo do mercado e da oportunidade empreendedora.

### **2.2 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, 1991) e com a visão das capacidades dinâmicas (VCD) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

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 1, 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 HERTOOG, 2010).

Figura 1 - Estrutura integrada para a gestão estratégica da inovação em serviço



Fonte: Den Hertog, Van Der Aa e De Jong (2010, tradução nossa).

As dimensões do modelo 6D 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, individualmente ou combinadas, conduzem para uma ou mais funções de serviços novas para a empresa (DEN HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

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 (DEN HERTOOG, 2010). Contudo, este artigo não incluirá a análise dos recursos e capacidades operacionais.

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 HERTOOG, 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 HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

### 2.2.1 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.

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.

#### 2.2.1.1 Primeira dimensão: Novo conceito de serviço

O novo conceito ou oferta de serviço descreve o valor criado pelo fornecedor de serviços em colaboração com o cliente. A inovação é muitas vezes uma nova ideia de como organizar uma solução para o problema ou necessidade de um cliente (DEN HERTOOG; 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 HERTOOG; 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 HERTOOG, 2010).

#### 2.2.1.2 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).

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 HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).



### **2.2.1.3 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 (DEN HERTOOG, 2010).

As inovações em serviço exigem cada vez mais novas combinações de parceiros de negócios cooperando em novos sistemas de valor. 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 HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

### **2.2.1.4 Quarta dimensão: Novos modelos de receita**

Para desenvolver o modelo de receita certo, ajustar um novo conceito de serviço pode exigir estratégia na distribuição de custos e receitas. 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 HERTOOG, 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: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos/aluguéis/leasing, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios.

### **2.2.1.5 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 HERTOOG, 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 (DEN HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

### **2.2.1.6 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. (DEN HERTOOG, 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 tecnológicas impactam e são afetadas pelas outras cinco dimensões da inovação em serviços (DEN HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 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 (DEN HERTOOG, 2010).

## 2.2.2 Conjunto de capacidades dinâmicas para gerenciar a inovação em serviços

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.

### 2.2.2.1 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.

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).

### 2.2.2.2 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).

O caráter de processo compartilhado faz com que a 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 HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

### 2.2.2.3 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 HERTOOG, 2010).

#### **2.2.2.4 Capacidade dinâmica D: Coproduzir e organizar**

Essa capacidade dinâmica é a capacidade de organizar e atuar em sistemas abertos de inovação. 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 HERTOOG; 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).

#### **2.2.2.5 Capacidade dinâmica E: Escala e extensão**

A parte desta capacidade dinâmica referente à escala, que neste caso se refere à difusão, 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 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. 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 HERTOOG, 2010).

#### **2.2.2.6 Capacidade dinâmica F: Aprender e adaptar**

A capacidade dinâmica aprender e adaptar se relaciona 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 HERTOOG; 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 HERTOOG, 2010).



### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida adotando o método do estudo de caso, com abordagem qualitativa, pois busca apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos (COOPER; SCHINDLER, 2011). Quanto aos fins, se classifica como descritiva, dado que pretende esclarecer a complexidade de determinado contexto com todas as particularidades envolvidas (GODOY, 1995).

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 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. 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 íntegra.

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).

Este trabalho foi fragmentado em duas categorias de análise que constituem os *constructos* objetos de estudo da pesquisa: Dimensões da inovação em serviços; e Capacidades dinâmicas para gestão da inovação em serviços.

Para compreensão dos discursos, os mesmos foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004), 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. De acordo com Bardin (2004), 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 (2004), 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

#### 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

### 4.2.1 Primeira dimensão: Novo conceito de serviço

Na empresa pesquisada foi identificado que um novo conceito de serviço é desenvolvido pela combinação de elementos de serviços que existem individualmente ou como parte de outros serviços em uma nova combinação ou configuração, ou seja, são combinatórios (DEN HERTOOG; 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. [...]. 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 (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. 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 (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) encontrar o equilíbrio certo da quantidade de novos conceitos 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. 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.

#### **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**

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 dessa empresa se limita à venda de recursos, que representa umas das sete tipologias de fontes de receita previstas por Osterwalder e Pigneur (2011).

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).

A introdução de um novo modelo de receita representa uma maneira de inovar os serviços e afeta as outras dimensões incluídas no modelo 6D (DEN HERTOOG, 2010).

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

Novos serviços podem exigir novas estruturas organizacionais, rotinas de trabalho, capacidades pessoais e interpessoais ou habilidades de equipe (DEN HERTOOG, 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” (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).

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

Quanto aos sistemas e processos tecnológicos envolvidos na entrega de um serviço (DEN HERTOOG, 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:

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).

Ela complementou que esse *software* fornece informações e proporciona um banco de dados sobre os clientes (PE, 2022). 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, possibilidades descritas por Den Hertog, Van Der Aa e de Jong (2010).

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), o qual enfatiza que é principalmente a combinação das dimensões tecnológicas e não tecnológicas que resulta em novas experiências e soluções de serviço.

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

##### 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 (PE, 2022).

Por meio do discurso da proprietária foi possível inferir sua capacidade de 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.

Considerando os discursos já apresentados, 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).

##### 4.3.2 Capacidade dinâmica B: Conceituar

Nos discursos é possível identificar 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). 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 HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

##### 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.

##### 4.3.4 Capacidade dinâmica D: Coproduzir e organizar

Em relação à esta capacidade dinâmica verificou-se que 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 HERTOOG; VAN DER AA; DE JONG, 2010).

#### **4.3.5 Capacidade dinâmica E: Escala e extensão**

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.

A capacidade de extensão, ou ampliação, 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 HERTOOG, 2010). Essas situações são observadas nos discursos apresentados, 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 HERTOOG, 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 e adequação da quantidade de serviços oferecidos. 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).

## **5. CONCLUSÕES**

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.

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.

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.

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.

## 6. REFERÊNCIAS

ALAM, Ian; PERRY, Chade. A customer-oriented new service development process. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 6, p. 515-534, 2002. Disponível em: [http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508\\_alam\\_\\_perry\\_\\_2002%5B1%5D.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_alam__perry__2002%5B1%5D.pdf). Acesso em: 12 jun. 2021.

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

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 10 jun. 2021.

Brasil em Síntese. **IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos>. Acesso em: 5 jun. 2021.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

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. Tradução: Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEN HERTOOG, Pim. **Managing service innovation**: firm-level dynamic capabilities and policy options. 2010. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia e Negócios, Universidade de Amsterdam, Amsterdam, 2010. Disponível em: <https://dare.uva.nl/search?identifier=51e96fec-bc8b-4550-96ab-a90a24ee0e77>. Acesso em: 10 jun. 2021.

DEN HERTOOG, 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. Disponível em: <http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/Service-Innovation-Pedersen->

Kristensson/den%20Hertog,%20van%20der%20Aa%20&%20de%20Jong%20(2010).pdf. Acesso em: 15 jun. 2021.

Desempenho do Franchising Brasileiro. **ABF** - Associação Brasileira de Franchising, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.abf.com.br/>. Acesso em: 5 jun. 2021.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38200>. Acesso em: 12 jun. 2021.

KRISHNAN, Balaji C.; HARTLINE, Michael D. Brand equity: Is it more important in services? **The Journal of Services Marketing**, v. 15, n. 5, p. 328-342, 2001. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/212615558?sourcetype=Scholarly%20Journals>. Acesso em: 15 jun. 2021.

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. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166422>. Acesso em: 12 jun. 2021.

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

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

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

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RAMIREZ, Rafael. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 49-65, 1999. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1%3C49::AID-SMJ20%3E3.0.CO;2-2](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1%3C49::AID-SMJ20%3E3.0.CO;2-2). Acesso em: 5 jun. 2021.

SUNDBO, Jon. Management of innovation in services. **The Service Industries Journal**, v. 17, n. 3, p. 432-455, 1997. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069700000028>. Acesso em: 5 jun. 2021.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. 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. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSTM.2000.001565>. Acesso em: 10 jun. 2021.

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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>. Acesso em: 5 jun. 2021.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, p. 509-533, 1997. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Acesso em: 12 jun. 2021.

TIDD, Joseph; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VAN DER AA, Wietze; ELFRING, Tom. Realizing innovation in services. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 155-171, 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522100000403>. Acesso em: 10 jun. 2021.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>. Acesso em: 12 jun. 2021.