

DRIVERS DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO



RICARDO M. LEO¹

 <https://orcid.org/0000-0001-9577-2748>

JORGE TELLO-GAMARRA²

 <https://orcid.org/0000-0002-6344-8422>

Para citar este artigo: Leo, R. M., & Tello-Gamarrá, J. (2020). Drivers da inovação em serviços: Proposição de um modelo teórico. *Revista de Administração Mackenzie*, 21 (3), 1–28. doi:10.1590/1678-6971/eRAMR200143

Submissão: 5 ago. 2019. **Aceite:** 21 nov. 2019.

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil.

² Universidade Federal do Rio Grande (Furg), Santo Antônio da Patrulha, RS, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.



RESUMO

Objetivo: Propor um modelo teórico suportado em nove *drivers* da inovação em serviços (cultura organizacional, estratégias, pesquisa e desenvolvimento, capital humano, competidores, clientes, fornecedores, trajetória tecnológica, trajetória institucional) para compreender o fenômeno.

Originalidade/valor: Dado o seu recente protagonismo e pelo enfoque manufatureiro inicialmente recebido, a inovação em serviços ainda carece de modelos que busquem compreender o fenômeno dentro de um *framework* abrangente e particular. A originalidade do trabalho surge dessa problemática.

Design/metodologia/abordagem: O método consiste em um estudo de casos múltiplos. Para sua execução, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas com gestores estratégicos de hospitais, além de pesquisa documental com a análise de balanços contábeis, organogramas, entre outros. Para a análise dos resultados, utilizou-se a compreensão dos casos em uma perspectiva sistêmica, por meio da síntese de casos cruzados, permitindo a comparação de casos em uma mesma estrutura.

Resultados: O modelo permitiu identificar que os hospitais em análise apresentam dificuldades para inovar, dadas algumas características levantadas a partir dos *drivers* propostos por este trabalho. Mais especificamente, os hospitais possuem conceito unidimensional e defasado da inovação, isto é, consideram a inovação em serviços como a adoção das tecnologias oriundas da indústria, tal qual se considerava com Barras (1986), além de inexistirem programas estratégicos de inovação.

PALAVRAS-CHAVE

Inovação. Serviços. *Drivers*. Modelo teórico. Hospitais.

1. INTRODUÇÃO

Inicialmente apontada por Schumpeter (1911/1997) como a fonte de desenvolvimento econômico para economias industriais, a inovação começou a englobar serviços a partir do momento em que a própria indústria intensificou sua mecanização e necessitou de profissionais técnicos para suportar esse fenômeno (Bell, 1973; Kindström, Kowalkowski, & Sandberg, 2013). Essa ascensão dos serviços desenvolveu um cenário complexo e multidimensional da atividade econômica, habilitando a existência de diversos exemplos de inovações em serviços, tais como serviços de natureza mais simples como restaurantes (Starbucks), serviços de *streaming* (Netflix) e até na própria indústria (IBM) (Martin, Gustafsson, & Choi, 2016).

Muitos modelos de inovação em serviços já foram desenvolvidos para tentar compreender essa realidade. Alguns, porém, arraigados em uma ótica industrial (Barras, 1986). Outros tentando desenvolver a explicação por meio de capacidades (Taghizadeh, Rahman, & Hossain, 2018; Salunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2019) ou, até mesmo, do conceito *lean* (Ojasalo & Ojasalo, 2018). Esse cenário reflete que, por seu recente protagonismo e seu caráter *fuzzy* (pouco articulado e formalizado), os serviços ainda não possuem modelos consolidados que busquem compreender a inovação dentro de um *framework* abrangente (Gallouj & Weinstein, 1997; Thanasopon, Papadopoulos, & Vidgen, 2016).

Apesar disso, a relação entre inovação em serviços e desempenho econômico sugere que existem variáveis a serem gerenciadas pelas firmas, e, portanto, se há uma necessidade de gestão, há necessidade de se reconhecer o que gerir (Abouzeedan, Klofsten, & Hedner, 2013). Tal sugestão desencadeou a exploração de variáveis organizacionais e ambientais, aqui denominadas de *drivers*, associadas ao desenvolvimento da inovação em serviços (Naranjo-Gil, 2009). Essas pesquisas levam em consideração que a inovação em serviços é impulsionada pelas especificidades do ambiente no qual a firma está inserida, além de suas variáveis organizacionais, criando panoramas que necessitam ser elencados para que se possa ampliar o entendimento (Madrid-Guijarro, Garcia, & Auken, 2009).

Entretanto, apesar de essas pesquisas estarem avançando, muito ainda precisa ser feito para que se superem as dificuldades ainda recorrentes, pois, além da necessidade de identificar esses *drivers* (Prajogo & McDermott, 2014; Durst, Mention, & Poutanen, 2015), há a necessidade de superar as lentes manufatureiras que os pesquisadores de inovação em serviços inicial-



mente usaram para estudar o fenômeno (Gallouj, 2002). Portanto, entender a inovação em serviços requer identificar e analisar quais *drivers* compõem o fenômeno para que assim se superem os *gaps* presentes na literatura, consolidando modelos de inovação em serviços e compreendendo o desenvolvimento econômico em economias nas quais serviços possuem protagonismo (Naranjo-Gil, 2009).

Como a literatura, nessa área de pesquisa, ainda não possui sólidos fundamentos científicos e necessita de trabalhos que avancem em sua consolidação (Daniel, Lima, & Dambros, 2017; Witell et al., 2017), o presente artigo tem como objetivo propor um modelo teórico que reúna os *drivers* da inovação em serviços. Em outras palavras, diante do seu caráter exploratório, tal modelo busca apresentar uma visão abrangente da firma de serviços.

Além desta seção introdutória, o artigo faz uma revisão da literatura para traçar o cenário da inovação em serviços e apresentar os *drivers* que serviram de base para a proposição do modelo. Indica-se, a seguir, a aplicação do modelo proposto, por meio do estudo de múltiplos casos em quatro hospitais situados no estado do Rio Grande do Sul. Posteriormente, são descritos detalhadamente os resultados obtidos. Por fim, há as considerações finais, em que serão apresentadas as conclusões, limitações e sugestões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que sustenta o trabalho baseia-se, primeiramente, em uma subseção denominada “Inovação em serviços” para traçar o cenário em que o tema se encontra. Posteriormente, são abordados os *drivers*, ou direcionadores, da inovação em serviços que resultarão no modelo teórico proposto. Essa última subseção será aqui denominada de “*Drivers* da inovação em serviços”.

2.1 Inovação em serviços

Abordar inovação em serviços não é tarefa simples. Inicialmente, serviços foram conceituados como trabalhos não produtivos pela teoria econômica (Smith, 1983). Para a época, tratar serviços como trabalhos não produtivos era indiferente, pois as economias eram sustentadas pela indústria e agricultura. Anos mais tarde, a lógica econômica inverteu-se, embora os ecos industriais remanescessem, enviesando o olhar sobre uma economia de serviços (Barras, 1986; Gallouj & Weinstein, 1997).

Tais vieses podem ser vistos na primeira abordagem – *assimilação* –, dentre as quatro existentes, em que a inovação em serviços seria o resultado da *adoção de tecnologias* advindas da indústria (Barras, 1986). Como consequência, a inovação não seria a análise de um processo, mas a difusão de inovações tecnológicas da indústria no setor de serviços, desconsiderando outras formas de inovação, tais como as provenientes da relação entre os usuários dos serviços e seus prestadores.

Percebendo tal desconsideração e já possuindo uma noção de que a inovação em serviços ultrapassava uma mera adoção tecnológica, pesquisadores começam a pautar-se pela suposição de que os serviços possuem especificidades além da mera adoção tecnológica – *demarcação* – e direcionam-se aos relacionamentos entre usuário-produtor para dar contraponto (Ordanini & Parasuraman, 2011). Porém, ao focalizar as características distintivas dos serviços, a abordagem perde em generalidade, pois cai na mesma armadilha da abordagem tecnológica.

Posteriormente, surge a abordagem *inversão* que percebe serviços como fonte de inovação em toda a economia, sustentando que inovação decorreria de serviços de conhecimento intensivo. Isso aconteceria por meio da utilização dos fornecedores, enfatizando o papel deles como fornecedores de serviços de conhecimentos intensivos, tais como empresas de consultoria, engenharia e serviços de pesquisa.

Por fim, surge a abordagem *integração*, que propõe uma reconciliação entre indústria e serviços em uma ótica. Para desenvolver essa abordagem, Gallouj e Weinstein (1997) aplicam o modelo lancasteriano de bens a serviços, definindo-os como uma gama de vetores. Mudanças nesses vetores seriam as fontes de inovação.

Desse modo, a construção teórica da temática esteve sempre pendendo para uma ótica, enfocando seja as relações humanas, seja a parte tecnológica. Essa tardia busca por uma visão integrada reforça a proposição de estudos amplos e que incluam na unidade de análise toda sua complexidade, pois é um processo pouco articulado e formalizado. Diante disso, buscaram-se na literatura informações para propor um quadro teórico abrangente e integrado que fornecessem mais elementos para melhor entender a inovação em serviços e capturar as particularidades deles.

2.2 Drivers da inovação em serviços

A inovação em serviços consiste em obter desempenho superior por meio da proposição de valor, proveniente de um arranjo de recursos já exis-



tentes ou a partir da criação de novos (Damanpour, 1991; Skålén, Gummerus, Khoskull, & Magnusson, 2015). Para atingir esse objetivo, a empresa deve levar em consideração as forças que moldam esse arranjo de recursos, levando a firma de serviços a inovar e, conseqüentemente, a ter desempenho superior (Hauknes, 1998; Chen, Tsou, & Huang, 2009).

Por conseguinte, inovar em serviços perpassa pelo domínio da gama de *drivers* que compõem o fenômeno (Kindström et al., 2013), que, segundo os relatórios do SI4S (*Services Innovation, Innovation for Services*), podem ser internos ou externos. Após uma extensa revisão da literatura, este artigo propõe um modelo para entender a inovação em serviços. Esse modelo está alicerçado em nove *drivers*, sendo quatro internos e cinco externos, que orientam a firma rumo à inovação em serviços.

Por um lado, os quatro *drivers* internos são constituídos da cultura organizacional, das estratégias, do capital humano e de pesquisa e desenvolvimento (P&D). A cultura organizacional consiste no sistema de valores, crenças e pressupostos ocultos que os membros de uma organização têm em comum (Miron, Erez, & Naveh, 2004). Já a estratégia da firma estabelece o quadro no qual as inovações são desenvolvidas (Sundbo, 2006). O capital humano diz respeito ao fato de que os colaboradores da firma e suas habilidades também são importantes no setor de serviços, pois o processo de inovação emprega funcionários em contato com os clientes (Pires, Sarkar, & Carvalho, 2008). A literatura suporta ainda que P&D são fontes de inovação para firmas, pois auxiliam na criação de conhecimentos que anteriormente não existiam para a firma (Community Innovation Survey [CIS], 2012).

Por outro lado, os *drivers* externos são compostos por trajetórias e atores. A trajetória tecnológica é formada por um conjunto de possíveis direções tecnológicas cujos limites exteriores são definidos pela natureza do próprio paradigma, isto é, trata-se de repetir a resolução de problemas determinados por esse paradigma por meio de *trade-offs* entre as variáveis tecnológicas relevantes (Dosi, 1982). Nesse sentido, todo o emprego das tecnologias ao longo do tempo orienta, ou não, a firma em direção a inovações (Nelson & Winter, 1982; Hauknes, 1998; Pilat, 2000; Pires et al., 2008). Por sua vez, a trajetória institucional descreve a tendência de evolução das regulações e das instituições políticas e públicas, bem como o desenvolvimento das regras sociais e convenções que regem a sociedade (Berger & Luckmann, 1978; Dosi, 1982).

Os atores são agentes econômicos que influenciam a venda de serviços de determinada firma e, portanto, as atividades inovadoras dela. Nesse sentido, estabelecer e manter boas relações com seus parceiros tende a melhorar



o desempenho da inovação (Hsueh, Lin, & Li, 2010). Dessa forma, pode-se dizer que há três atores envolvidos nesses drivers do ambiente externo: competidores, clientes e fornecedores. Os competidores apresentam-se como fundamentais, pois a competição estimula a inovação. Já os clientes são o foco final da firma na prestação dos seus serviços, além de atuarem como fonte de conhecimento para melhorias no serviço. Por fim, a firma depende de suprimentos que serão incorporados na prestação de serviços, e, portanto, os fornecedores surgem como colaboradores no processo da prestação do serviço e, conseqüentemente, na inovação (Hauknes, 1998; Leiponen, 2006).

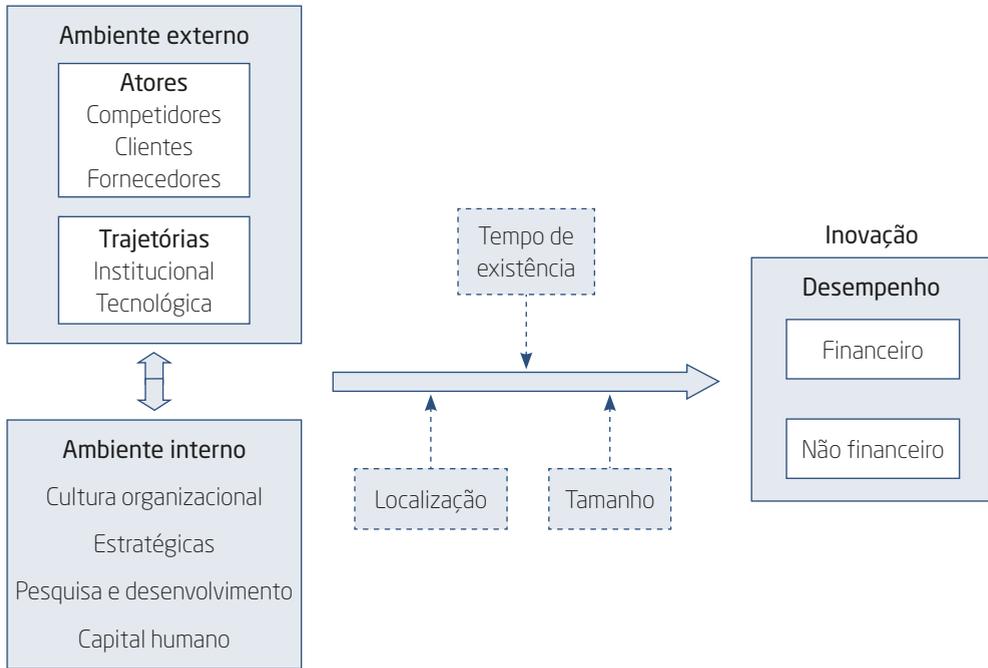
Além disso, como o objetivo desta pesquisa é propor um modelo teórico, há a complementação com três variáveis de controle por causa de suas recorrências na literatura: localização, tempo de existência da firma e tamanho. A localização deve-se ao fato de a firma possuir a dependência de agentes externos (Pilat, 2000). O tempo de existência pode ter efeitos sobre a inovação em serviços, pois possui relações com o aprendizado organizacional e o desempenho (Bessant & Tidd, 2009). Semelhantemente, o tamanho pode ter efeitos sobre a inovação, pois se relaciona com a capacidade de uma firma de adaptar-se às mudanças ambientais, além de acesso a recursos (Pires et al., 2008; Bessant & Tidd, 2009).

Por fim, falar de inovação é falar de desempenho superior (Schumpeter, 1911/1997). Estudos empíricos apontam que a relação entre inovação e desempenho é positiva (Damanpour, 1991), e, portanto, não caberia aqui só avaliar os *drivers*, mas também os desempenhos financeiro e não financeiro.

Por um lado, a principal característica do desempenho financeiro é verificar como as firmas usam seus ativos para gerar receitas (Chen et al., 2009), isto é, reflete o cumprimento dos objetivos econômicos da empresa. Por outro lado, o desempenho não financeiro se caracteriza como um objetivo operacional de longo prazo que tem como alguns de seus objetivos aumentar a lealdade dos clientes (Kaplan & Norton, 1996). Portanto, analisada a literatura, propõe-se o modelo teórico apresentado na Figura 2.2.1.

Cabe ressaltar que os blocos internos e externos se relacionam a partir do momento em que a firma busca aprimorar seus *drivers* internos (Marcus & Geffen, 1998). Isso se dá por meio da identificação das práticas de seus concorrentes, do melhor relacionamento com seus clientes e fornecedores, além da aquisição de novas tecnologias para aplicação no processo produtivo. É importante salientar que o tempo de existência incide sobre o aprendizado organizacional, a localização sobre os atores e o tamanho sobre o acesso a recursos, e, por isso, eles consistem em variáveis de controle, pois impactam a relação entre os *drivers*.

(Figura 2.2.1)
DRIVERS DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para sustentar o modelo proposto e descrever os casos subsequentes, buscaram-se na literatura indicadores que suportassem cada um dos *drivers* propostos. Com isso, foi possível levantar 25 indicadores relacionados aos *drivers*, além das três variáveis de controle. Na Figura 2.2.2, percebem-se esses indicadores, assim como suas respectivas distribuições entre os *drivers* levantados.

(Figura 2.2.2)
DRIVERS DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

<i>Drivers</i> internos	Indicadores	Referências
	Incentivos ao pensamento criativo	Shattow (1996)
Cultura organizacional	Liberdade e autonomia para o capital humano	McLean (2005)
	Aceitação de riscos	Claver, Llopis, Garcia e Molina (1998)

(continua)

(Figura 2.2.2 (continuação))
DRIVERS DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

<i>Drivers internos</i>	Indicadores	Referências
Estratégias	Inovação como parte estratégica da empresa	Toivonen e Tuominen (2009), Bessant e Tidd (2009) e Radaelli, Currie, Frattini e Lettieri (2017)
	Mecanismos para analisar desenvolvimentos tecnológicos e de mercado	Bessant e Tidd (2009)
	Conscientização dos funcionários sobre estratégias de inovação	Bessant e Tidd (2009)
Funcionários	Treinamento para atividades inovadoras e uso de novas tecnologias	Camisón e Monfort-Mir (2012) e CIS (2012)
	Recompensa pela sugestão de ideias para melhores serviços e processos	Bessant e Tidd (2009) e Ostrom et al. (2010)
	Grau de qualificação e como se fazem a seleção e o recrutamento	CIS (2012) e Camisón e Monfort-Mir (2012)
Pesquisa e desenvolvimento	Existência de centros de P&D e suas relações com instituições de pesquisa e/ou contratação de P&D externo	Yam, Guan, Pun e Tang (2004) e CIS (2012)
	Gastos com P&D	Camisón e Monfort-Mir (2012)
	Desenvolvimento de P&D para criar novos conhecimentos	CIS (2012)
<i>Drivers externos</i>	Indicadores	Referências
Trajetória tecnológica	Emprego de tecnologias ao longo do tempo, as quais são compatíveis com as da concorrência ou superiores a elas	CIS (2012) e Camisón e Monfort-Mir (2012)
	Habilidades técnicas e de gestão das tecnologias	Bharadwaj (2000)
Trajetória institucional	Incentivos e barreiras impostas pelo Estado ao longo dos anos	Dosi (1982), Camisón e Monfort-Mir (2012) e CIS (2012)
	Tabus, punições, costumes, tradições e códigos de conduta da sociedade	Berger e Luckmann (1978)

(continua)

(Figura 2.2.2 (conclusão))
DRIVERS DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

<i>Drivers externos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Referências</i>
Competidores	Compartilhamento de experiências	CIS (2012) e Bessant e Tidd (2009)
	Comparação sistemática de serviços e processos	Bessant e Tidd (2009)
Clientes	Compreensão das necessidades dos consumidores	Bessant e Tidd (2009) e Pinto, Dell’Era, Verganti e Bellini (2017)
	Definição do papel dos clientes e desenvolvimento de métodos para incentivá-los	Ostrom et al. (2010) e Larivière et al. (2017)
Fornecedores	Manutenção de boas relações com fornecedores	Bessant e Tidd (2009)
	Avaliação dos fornecedores	Winter e Lasch (2016)
Variáveis de controle	Indicadores	Referências
Tamanho	Receita aproximada do último ano financeiro	Bessant e Tidd (2009), CIS (2012) e Pires et al. (2008)
Tempo de existência	Idade da firma	Bessant e Tidd (2009)
Localização	Onde se situa	Bessant e Tidd (2009) e CIS (2012)
Desempenho	Indicadores	Referências
Desempenho financeiro	Variação das vendas	Morgan, Vorhies e Mason (2009)
	Variação dos lucros	Calantone, Cavusgil e Zhao (2002)
Desempenho não financeiro	Variação da aquisição de novos clientes	Kaplan e Norton (1996)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nesse sentido, o presente modelo, pautado por seus indicadores, visa preencher o *gap* da utilização de indicadores inadequados para tratar da inovação em serviços, além de buscar sanar a inexistência de um quadro teórico abrangente que proporcione ferramentas que avancem no entendimento dessa realidade.

3. MÉTODO

3.1 Abordagem de pesquisa

Para atingir o objetivo deste trabalho, utilizou-se um estudo de casos múltiplos (Yin, 2005; Kindström et al., 2013) em razão de sua relativa incipiência e da falta de um paradigma consolidado. Desse modo, a abordagem justifica-se pela necessidade de entender fenômenos sociais complexos, contribuindo para o conhecimento da temática e aprofundamento da teoria (Yin, 2005).

3.2 Amostra, coleta de dados e análise

A escolha de hospitais deu-se pelo apelo social que esse tipo de serviço possui e por requerer constante aprimoramento dada sua natureza. Nesse sentido, fez-se um mapeamento dos hospitais do estado do Rio Grande do Sul e, posteriormente, realizaram-se contatos para verificar as disponibilidades. Como ocorreram índices elevados de abstenção, optou-se pela amostragem por conveniência. Nesse tipo de amostragem, os elementos são escolhidos deliberadamente, admitindo-se que, de alguma forma, representam o universo amostral (Malhotra, 2012).

Para a coleta de dados, aplicou-se um questionário na forma de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas, em fevereiro de 2017, com gestores estratégicos (gerente administrativo, diretor de controladoria, provedor e gerente médico) de quatro hospitais do estado do Rio Grande do Sul, tendo em média uma hora e meia de duração. Após seu término, os áudios foram transcritos e devidamente armazenados para análise. Além disso, utilizou-se pesquisa documental, tendo como apoio balanços contábeis, organogramas, missão, visão, valores, entre outras informações. A Figura 3.2.1 apresenta o protocolo de pesquisa utilizado.

Por fim, para a análise dos estudos de caso, foi utilizada a perspectiva sistêmica por meio da síntese de casos cruzados. Essa técnica permite a comparação de casos em uma mesma estrutura (Yin, 2005). É importante salientar que as análises dos casos compreenderam o período de maio de 2017 até maio de 2019.

(Figura 3.2.1)
PROTOCOLO DE PESQUISA

Protocolo	
Objetivo	Propor um modelo teórico para descrever a inovação em serviços.
Design	Casos múltiplos.
	A escolha por hospitais decorre da literatura que adotou óticas industriais para o tópico.
	Levantamento dos <i>drivers</i> que direcionam a inovação em serviços.
Seleção dos casos	A conveniência em razão da natureza do objeto de estudo.
Procedimentos	Comitê de Ética em Pesquisa e os respectivos trâmites em cada hospital.
Levantamento dos dados	Revisão da literatura para referendar teoricamente o modelo proposto e levantar indicadores.
	Realizaram-se contatos para verificar possibilidade de participação. Caso houvesse, dava-se início aos trâmites em cada hospital.
	Entrevistas semiestruturadas com gestores estratégicos dos hospitais.
Análise	Compreensão dinâmica sistêmica por meio da síntese de casos cruzados (Yin, 2005).

Fonte: Adaptada de Yin (2005).

4. RESULTADOS

Para uma melhor organização, abordam-se os resultados em subseções individuais para as variáveis de controle, os *drivers* internos, os *drivers* externos e, por fim, o desempenho, respectivamente. No final de cada subseção, apresenta-se um quadro-resumo com os resultados de cada *driver* para os respectivos casos.

4.1 Variáveis de controle

Diante das variáveis de controle, constatou-se que os hospitais apresentam receitas que variam de 30 milhões a 85 milhões de reais, têm tempo de existência entre três e 155 anos e localizam-se em diferentes regiões do estado do Rio Grande do Sul: região central, região da campanha, região centro-sul e região metropolitana de Porto Alegre. A Figura 4.1.1 sintetiza as variáveis de controle dos casos estudados.

(Figura 4.1.1)

SÍNTESE DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE

Variáveis	Indicadores	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Tamanho	Receita aproximada do último ano financeiro (em reais)	85 milhões	30 milhões	35 milhões	60 milhões
Tempo de existência	Idade	47	155	41	3
Localização	Onde se situa	Região central	Região da campanha	Região centro-sul	Região metropolitana

Fonte: Elaborada pelos autores.

Com isso, buscou-se neutralizar tais variáveis, delimitando-as como de controle. Obviamente que, para um estudo de casos múltiplos, tais variáveis assumem outro caráter, mas como o objetivo deste trabalho é propor um modelo para posterior quantificação, tais variáveis assumem tal condição de controle.

4.2 Drivers internos

Na esfera dos *drivers* internos, o primeiro é a *cultura organizacional*, baseando-se em sistemas de valores, crenças e pressupostos ocultos que os membros de determinada organização partilham (Miron et al., 2004) no sentido de promoverem pensamento criativo (Shattow, 1996), liberdade/autonomia (McLean, 2005) e aceitação de riscos (Claver et al., 1998). Diante disso, os hospitais analisados apresentam estruturas voltadas para o pensamento criativo, a liberdade/autonomia e a aceitação de riscos. Essa cultura é suportada por mecanismos, tais como a gestão de competências, planos operativos e a liberdade para sugestões de práticas, que possam gerar valor. Isso pode ser percebido em três dos quatro casos levantados. O caso destoante apresenta uma estrutura engessada que pouco promove a liberdade e criatividade do seu pessoal.

O hospital tem uma estrutura engessada. Historicamente, ele é uma casa, um hotel, onde se busca a saúde. Com o passar dos anos, principalmente nos hospitais públicos, a questão da hotelaria acabou em segundo plano. Atualmente, estamos voltando a buscar na hotelaria diferenciação, mas está muito incipiente (Gerente administrativo – caso 1).

Quanto ao *driver* “estratégias”, a percepção dos gerentes quanto à inovação, o estabelecimento de estratégias para desenvolvê-la (Toivonen & Tuominen, 2009; Bessant & Tidd, 2009), a implementação de mecanismos para a análise de desenvolvimentos tecnológicos e de mercado (Bessant & Tidd, 2009) e a consciência dos funcionários ante as estratégias de inovação da firma (Bessant & Tidd, 2009) são indicadores relevantes. Os dados apontam a inexistência de um programa estratégico sistêmico desenvolvido pelos hospitais para alcançar a inovação.

Na verdade, há programas para aquisição de novas tecnologias buscadas pelo fator preço, ou seja, por causa dos problemas financeiros enfrentados, os hospitais buscam, por meio de licitações e *benchmarking*, tecnologias que se enquadrem nas suas realidades financeiras. Ademais, quanto a essas estratégias, torna-se evidente que os hospitais buscam deixar seus funcionários cientes dessa situação, seja por reuniões ou atividades rotineiras. Este depoimento fornece um pouco da realidade estratégica dos hospitais aqui retratados: “Esse processo é quase nulo. O hospital não tem essa clareza na estratégia. Honestamente, isso ainda não é algo que consigamos dizer que temos um trabalho” (Gerente administrativo – caso 1).

Já o *driver* “funcionários” constituiu-se do treinamento dado aos colaboradores para atividades inovadoras ou uso de novas tecnologias (Camisón & Monfort-Mir, 2012; CIS, 2012), da sugestão de ideias para melhorar serviços ou processos, das recompensas dadas por essa atividade (Bessant & Tidd, 2009; Ostrom et al., 2010), do grau de qualificação dos funcionários e como são feitas suas seleções (CIS, 2012; Camisón & Monfort-Mir, 2012). De maneira geral, todos os hospitais apresentam treinamentos com viés tecnológico, em detrimento de outros com aspectos intangíveis dos serviços, geralmente utilizando seus fornecedores para a prestação desses treinamentos ou ferramentas como o *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Quanto à sugestão de ideias, houve casos com momentos específicos para o levantamento de ideias e casos em que se primava pela ocorrência orgânica desse processo, tendo apenas um que recompensava pela sugestão de ideias. Por fim, quanto ao grau de qualificação dos funcionários, dois deles apresentavam funcionários com qualificação desde o ensino médio até o ensino superior, enquanto os outros dois casos, por proximidades com universidades, apresentavam em seu quadro de colaboradores todos os níveis, desde o ensino fundamental até o doutorado. O processo de seleção desses funcionários passa por concursos e processos específicos de cada hospital.

Para finalizar os *drivers* internos, P&D pautou-se por indicadores de existência de centros de P&D e suas relações com instituições de pesquisa



e/ou contratação de P&D externo (Yam et al., 2004; CIS, 2012), gastos com essas atividades (Camisón & Monfort-Mir, 2012) e desenvolvimento de atividades de P&D para criar novos conhecimentos (CIS, 2012). Nesse sentido, dentre os quatro hospitais pesquisados, apenas dois apresentam centros institucionalizados de pesquisa, onde se desenvolvem pesquisas para beneficiar não apenas o hospital, mas também a comunidade científica. Além disso, esses dois centros recebem alunos por meio de convênios com universidades. Com o propósito de sanar problemas internos, todos os hospitais desenvolvem projetos específicos, como redução do consumo energético, implementação de programas de qualidade, auditorias, projetos de sustentabilidade, entre outros. A Figura 4.2.1 apresenta uma síntese dos resultados referentes aos *drivers* internos.

(Figura 4.2.1)
SÍNTESE DOS DRIVERS INTERNOS

<i>Drivers</i>	Indicadores	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Cultura organizacional	Encorajar o pessoal a pensar criativamente	Estrutura engessada e pouco criativa.	Sugestões a qualquer hora, o que ajuda a criatividade.	Gestão por competências para desenvolver habilidades criativamente.	Projetos para destacar funcionários.
	Ambiente de liberdade e autonomia para o capital humano	Abertura para que o pessoal se desenvolva livremente.	Liberdade de discutir o processo a qualquer momento.	Delega autonomia com responsabilidade.	Liberdade para levantar ideias que gerem valor.
	Pessoal é acostumado a aceitar riscos	Consciente dos riscos inerentes à atividade.	Os riscos são compreendidos por meio de um aparato específico para tomada de decisão.	Planos operativos, que definem as capacidades do colaborador.	Aceitação de riscos já é uma característica inerente à profissão.
Estratégias	Percepção da inovação como fator estratégico	Inexistência de programa estratégico.	Adoção de novas tecnologias.	Adoção de novas tecnologias.	Inovação como variável estratégica.
	Mecanismos para analisar desenvolvimentos tecnológicos e de mercado	Custo/benefício.	Custo/benefício.	Cursos específicos.	<i>Benchmarking</i> e participação em sindicatos.

(continua)

(Figura 4.2.1 (conclusão))

SÍNTESE DOS *DRIVERS* INTERNOS

<i>Drivers</i>	Indicadores	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Estratégias	Conscientização dos funcionários sobre estratégias de inovação	Inexistência de estratégias para inovação.	Desde o processo seletivo.	Reuniões periódicas para elucidar as estratégias.	Reuniões periódicas para elucidar as estratégias.
	Treinamento para atividades inovadoras e uso de novas tecnologias	Treinamentos para novas tecnologias.	Treinamentos para novas tecnologias.	Treinamentos para novas tecnologias.	Ferramenta PDCA.
Funcionários	Funcionários sugerem ideias para melhores serviços e processos, sendo recompensados por isso	Reuniões periódicas. Sem recompensas.	Organicamente. Sem recompensas.	Reuniões periódicas. Sem recompensas.	Organicamente. Há recompensas.
	Grau de qualificação e como se fazem a seleção e o recrutamento	Do ensino médio ao doutorado. Processo de seleção: concurso público.	Médio e superior. Realiza seleção a partir de uma matriz de perfis.	Médio e superior. Processo seletivo se faz pelo psicólogo e pelos diretores.	De ensino médio a doutorado. Recrutamento e seleção: processo específico.
P&D	Existência de centros de P&D, suas relações com instituições de pesquisa e/ou contratação de P&D externo	Sim; parcerias com a iniciativa privada.	Inexistente.	Inexistente.	Núcleo de epidemiologia. Relaciona-se com universidades.
	Gastos	2% do faturamento total.	Não há.	Não há.	De 1% a 2% do faturamento mensal.
	Desenvolver atividades de P&D para criar novos conhecimentos que solucionem problemas	Redução do consumo energético.	Auditorias e planejamento estratégico.	Projetos para haver médicos em tempo integral.	Projetos para a sustentabilidade.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Portanto, percebe-se que os *drivers* internos se caracterizam por apresentarem uma cultura organizacional de relativa liberdade e de incentivo à criatividade, além de o pessoal ser consciente dos riscos da atividade. Entretanto, não possuem estratégias específicas para inovação, o que, como consequência, impede que os funcionários tenham ciência dessas estratégias. Por fim, parte dos casos não tem centros institucionalizados de P&D.

4.3 Drivers externos

Na esfera dos *drivers* externos, a *trajetória tecnológica* pautou-se pelo emprego de tecnologias ao longo do tempo, as quais são compatíveis com as da concorrência ou superiores a elas (Camisón & Monfort-Mir, 2012; CIS, 2012), e pelas habilidades técnicas e de gestão dessas tecnologias (Bharadwaj, 2000). Essa trajetória é marcada pela aquisição de novas tecnologias, isto é, todos os hospitais enfatizaram que as suas trajetórias se mantinham com baixo emprego tecnológico e, a partir da década de 2000, adquiriram suas tecnologias específicas. Além disso, percebe-se que a comparação dessas tecnologias com a concorrência e a gestão técnica se dá por *benchmarking*, participação em redes de hospitais, entre outras atividades. No depoimento a seguir, é possível perceber essa realidade.

Em outubro de 2012 conseguimos integração através do sistema, o que fez o hospital a começar a investir em tecnologia em todas as áreas. Hoje, toda nossa área médica é informatizada, o prontuário é 100% eletrônico etc. Isso trouxe um ganho de qualidade e resolutividade (Diretor de controladoria – caso 3).

O segundo *driver* externo, a *trajetória institucional*, se faz presente como os incentivos e as barreiras impostas pelo setor público ao longo dos anos (Dosi, 1982; Camisón & Monfort-Mir, 2012; CIS, 2012), além de tabus, punições, costumes, tradições e códigos de conduta da sociedade (Berger & Luckmann, 1978). Todos os casos afirmaram que tiveram grandes impactos causados por mudanças institucionais advindas do ente público, seja por mudança de constituição, seja por formas de contratos, entre outras. Além disso, os hospitais consideram as sociedades em que estão inseridos por meio da busca de serviços de acordo com a geografia, o clima, os festejos locais e os tabus referentes às classificações de risco.

Além disso, possuir *competidores* em sua rede de parceiros para compartilhar experiências (Bessant & Tidd, 2009; CIS, 2012) e comparar sistematicamente serviços e processos com os dos seus concorrentes (Bessant & Tidd,



2009) são aspectos importantes para a inovação. Diante disso, todos os hospitais realizam o compartilhamento de experiências e a comparação de serviços e processos por meio de redes de parceiros, seja por redes intermediadas pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, pela Federação das Santas Casas e Hospitais Benéficos ou até mesmo entre hospitais de uma mesma organização. Ademais, os quatro casos percebem que não possuem concorrentes.

No que tange ao quarto *driver* externo, os *consumidores* também possuem papel. Nesse sentido, a obtenção de uma profunda compreensão das necessidades dos consumidores (Bessant & Tidd, 2009) e o desenvolvimento de métodos para incentivá-los a participar do processo (Ostrom et al., 2010) são elementos que se relacionam com a inovação. Todos os casos aqui retratados possuem atividades que buscam compreender as necessidades dos seus consumidores, como pesquisas socioeconômicas, pesquisas de satisfação, entre outras. Além disso, para o incentivo da participação dos consumidores no processo, buscam-se treinamentos específicos para ampliar a relação entre o funcionário e o paciente.

Por fim, o último *driver* externo, os *fornecedores*, é suportado por indicadores como a manutenção de boas relações (ganho mútuo) com fornecedores (Bessant & Tidd, 2009) e mecanismos para avaliá-los (Winter & Lasch, 2016). Em suma, os casos tratam com seus fornecedores por meio da variável “preço”, isto é, como apresentam dificuldades financeiras, as relações com seus fornecedores são guiadas pelo menor preço. Essa relação pode ser por meio de licitação, cartas convites, cotações, entre outras formas de relacionamentos. Além disso, existem plataformas digitais e setores específicos que buscam avaliar os fornecedores que transacionam com os hospitais. A Figura 4.3.1 sintetiza os resultados encontrados sobre os *drivers* externos.

(Figura 4.3.1)

SÍNTESE DOS DRIVERS EXTERNOS

Drivers	Indicadores	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Trajectoria tecnológica	Emprego de tecnologias ao longo do tempo, as quais são compatíveis com as da concorrência e/ou superiores a elas.	A partir do ano 2000 há uma evolução tecnológica, igualando-se aos concorrentes.	Evolução após 2010 com aquisição de tecnologias específicas. Percebe uma superioridade perante os concorrentes.	A partir de 2012 com a implantação do sistema Soul. Percebe uma compatibilidade com as de outros hospitais de mesmo porte.	Não apresenta transformações marcantes. As tecnologias são superiores às dos concorrentes.

(continua)

(Figura 4.3.1 (continuação))
SÍNTESE DOS DRIVERS EXTERNOS

Drivers	Indicadores	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Trajectoria tecnológica	Habilidades técnicas e de gestão das tecnologias.	Participa de uma rede de hospitais voltada para o desenvolvimento de habilidades e técnicas de tecnologias.	No momento da compra, conta com treinamentos para lidar com as tecnologias que serão implementadas.	No momento da compra, conta com treinamentos para lidar com as tecnologias que serão implementadas.	Conta com treinamentos periódicos voltados para tecnologias.
Trajectoria institucional	Incentivos e barreiras impostas pelo setor público ao longo dos anos.	Últimos governos concederam incentivos para o desenvolvimento do hospital.	Promulgação da Constituição Federal de 1988.	A partir da implantação do método de contratos com o Estado, em 2007.	Concebido para ser modelo para hospital do Sistema Único de Saúde (SUS).
	Tabus, punições, costumes, tradições e códigos de conduta da sociedade.	População desconhece o sistema de saúde.	Estado adéqua os serviços nesse aspecto.	São levados em consideração eventos da região, bem como casos advindos de atividades rurais.	Atividades para tornarem conhecidas na sociedade as classificações de riscos.
Competidores	A empresa possui competidores em sua rede de parceiros, de modo que compartilhe experiências.	Compartilha experiências por meio de uma rede de parceiros.	Compartilha experiência por meio da Federação das Santas Casas e Hospitais Beneficentes, Religiosos e Filantrópicos do Rio Grande do Sul e de visitas a outros hospitais.	Realiza e recebe visitas no intuito de trocar experiências com eles.	Participações em fóruns e parcerias com outras instituições hospitalares.
	A empresa compara sistematicamente produtos (serviços) e processos com os de seus concorrentes.	Não percebe concorrência. Entretanto, por meio de redes, troca informações com os demais integrantes.	Participa do Conselho Regional de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Nesse momento, ocorre troca de informações.	Participa da Federação das Santas Casas, onde há trocas de informações com os outros associados.	<i>Benchmarking</i> no Sindicato dos Hospitais e Clínicas de Porto Alegre (Sindihospa) e em outras instituições.

(continua)

(Figura 4.3.1 (conclusão))

SÍNTESE DOS DRIVERS EXTERNOS

Drivers	Indicadores	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Consumidores	A empresa possui uma profunda compreensão das necessidades dos consumidores.	Realiza, principalmente, pesquisas socioeconômicas.	Pesquisa de satisfação, visitas periódicas aos pacientes e serviço social.	Pesquisas de satisfação.	Pesquisas de satisfação, formulários de críticas, ouvidoria e fóruns.
	A empresa define o papel dos clientes e desenvolve métodos para incentivá-los a participar do processo da prestação de serviço.	Por meio de serviços de segurança, busca deixar o paciente consciente de sua parte no processo.	Treinamentos específicos para buscar humanização do tratamento e engajamento do paciente no processo.	Trabalhos específicos que busquem integrar pacientes e potenciais pacientes.	Utiliza ferramentas de avaliação de satisfação dos clientes.
Fornecedores	A empresa mantém boas relações (ganho mútuo) com os fornecedores.	Mantém um alto nível de rotatividade, enfocando o preço para realizar compras.	Relaciona-se por meio de preço e qualidade.	Boas relações com os fornecedores, apesar de algumas deficiências.	Relações guiadas pelo menor preço.
	A empresa avalia seus fornecedores.	Por meio do Sistema Nacional de Cadastro de Fornecedor.	Por meio de uma plataforma eletrônica: Bioexo.	Por meio da plataforma Soul.	Há uma avaliação específica. Entretanto, detalhes não foram fornecidos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.4 Desempenho

Por fim, torna-se necessário levantar o desempenho financeiro por meio dos indicadores variação das vendas (Chiesa, Coughlan, & Voss, 1996; Morgan et al., 2009) e variação dos lucros (Calantone et al., 2002), além do desempenho não financeiro pautado pela variação da aquisição de novos consumidores (Kaplan & Norton, 1996). No que tange ao desempenho financeiro, os hospitais apresentam diferentes variações de vendas, com aumentos de 30% (caso 1), 9% (caso 2), 100% (caso 3) e -5% (caso 4). Entretanto, mesmo tendo variações de vendas positivas, os hospitais não foram lucrativos, o que pode indicar falta de inovações. Por fim, quanto ao

desempenho não financeiro, a variação da aquisição de novos clientes apresenta-se de forma variada, isto é, o caso 1 teve uma variação entre 15 e 18 mil clientes ano, enquanto o caso 2 não possui dados referentes a esse indicador e o caso 3 está operando em sua capacidade máxima, não realizando esse levantamento. A Figura 4.4.1 apresenta a síntese do desempenho.

(Figura 4.4.1)
SÍNTESE DO DESEMPENHO

Drivers	Indicadores	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Desempenho	Variação das vendas	Ano-base 2014: 30% maior	Ano-base 2014: 9% maior	Ano-base 2012: 100% maior	Ano-base 2017: 5% menor
	Variação dos lucros	Não lucrativo	Não lucrativo	Não lucrativo	Não lucrativo
	Variação da aquisição de novos clientes	De 15 a 18 mil por ano	Não mensurado	Não mensurado	Não mensurado

Fonte: Elaborada pelos autores.

De maneira geral, percebe-se que o *driver* “desempenho” se apresenta com os casos possuindo variações de vendas positivas, entretanto nenhum conseguiu ser lucrativo, isto é, suas receitas no ano abordado foram apenas suficientes para cobrir suas despesas. Aliás, no terceiro indicador, “variação de aquisição de novos clientes”, apenas o caso 1 mensura esse dado. Portanto, apesar de apresentarem variações positivas de vendas, os hospitais não conseguem ser lucrativos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo propor um modelo teórico para avaliar a inovação em serviços. Esse modelo consistiu em nove *drivers*, que orientam a firma em direção à inovação. São eles: cultura organizacional, estratégias, funcionários, pesquisa e desenvolvimento, trajetória tecnológica, trajetória institucional, competidores, consumidores e fornecedores. Nesse sentido, ressalta-se que, dependendo da firma, os *drivers* apresentam variações quanto ao seu conteúdo, as quais resultarão nos padrões de inovação da firma.

Percebe-se que o modelo foi útil para a descrição da inovação em serviços, pois os resultados obtidos possibilitaram identificar se uma firma inova

ou não, sustentando que o modelo possui capacidade de replicação. Esse cenário se chama generalização analítica e delega ao modelo a capacidade de explicação (Yin, 2005) perante firmas de serviços. Nesse sentido, o modelo permitiu concluir que os hospitais em questão apresentam dificuldades para inovar, pois possuem conceito parcial de inovação e inexistem um programa estratégico de maneira geral, fatores que são essenciais segundo os *drivers* (Bessant & Tidd, 2009; Toivonen & Tuominen, 2009).

No que tange à posse de um conceito parcial de inovação em serviços, percebe-se que os hospitais enfatizam tecnologias em detrimento de outras variáveis que poderiam vir a gerar outros tipos de inovações, pois, como se sabe, inovação em serviços é um fenômeno multidimensional (Martin et al., 2016). Essa percepção de inovação como sendo adoções tecnológicas desencadeia estratégias voltadas especificamente para tecnologias e não estratégias sistêmicas que busquem atingir inovação nas múltiplas dimensões existentes. Ademais, no *driver* “trajetória institucional” percebeu-se que existe uma forte dependência de políticas públicas que engessam a gestão dos hospitais.

Nesse sentido, como inovar, em suma, consiste em obter necessariamente desempenho superior por meio da proposição valor (Schumpeter, 1997; Damanpour, 1991; Skålén et al., 2015), quando se utilizou o modelo teórico proposto, foi possível perceber que os hospitais não inovam, pois, apesar de obterem variações positivas de vendas, os hospitais não foram lucrativos. Percebe-se a existência de prestações de serviços, na sua concepção básica, apoiados nas tecnologias da informação, as quais os hospitais, com muito esforço, conseguem adquirir. Portanto, percebe-se que tais hospitais se caracterizam por trabalharem no paradigma tecnológico (Barras, 1986), dependentes do Estado e sem estratégias sistêmicas que busquem a inovação.

Haja vista os resultados obtidos por este trabalho, podem-se levantar as vantagens da utilização do modelo para análise da inovação em serviços. Verifica-se que o modelo oferece não apenas uma visão sistêmica de quais *drivers* orientam uma firma de serviços para inovar, mas também busca incluir variáveis provenientes do ambiente externo, que está em constante mudança. Essa visão abrangente possibilita a implementação de práticas gerenciais que busquem equacionar cada variável de acordo com os indicadores fornecidos e, por conseguinte, obter uma melhor orientação para gestores interessados na inovação em serviços. Ademais, ainda oferece o entendimento de que não basta considerar um determinado *driver*, mas sim buscar meios que possibilitem uma gestão sistêmica dos *drivers*, sendo essa condição *sine qua non* para inovar em serviços.

Para finalizar, o estudo apresentou uma limitação que se baseou no tipo de hospital pesquisado. Os hospitais incluídos caracterizaram-se como

sendo de cunho público, o que pode trazer variações nos *drivers*, dada a dependência de políticas públicas e a menor autonomia quanto aos seus investimentos. Essa limitação é uma das sugestões para pesquisas futuras, isto é, aumentar o escopo, incluindo os hospitais privados. Ademais, sugere-se que esse modelo seja aplicado quantitativamente.

DRIVERS OF SERVICE INNOVATION: PROPOSAL OF A THEORETICAL MODEL

ABSTRACT

Purpose: To propose a theoretical model based on nine drivers of service innovation (organizational culture, strategies, research and development, employees, technological trajectory, institutional trajectory, competitors, consumers and suppliers) in order to comprehend the phenomenon.

Originality/value: Given its recent empowerment and the manufacturing focus it has initially received, service innovation still lacks models that seek to comprehend the phenomenon within an encompassing and particular framework. The originality of this study arises from this issue.

Design/methodology/approach: The method consists of a multiple case study. We used semi-structured interviews with strategic hospital managers, and documental research with an analysis of accounting balances, organograms and other documents. We addressed the cases from a systemic perspective in order to permit comparison within the same structure.

Findings: The model permitted us to recognize that the analyzed hospitals were having difficulty innovating, as shown by some characteristics found through the drivers that were proposed by this study. More specifically, the hospitals follow a unidimensional and outdated concept of innovation; that is, they consider innovation in services to be the adoption of technologies from the industry, as shown by Barras (1986). There are also no strategic innovation programs.

KEYWORDS

Innovation. Services. Drivers. Theoretical model. Hospitals.

REFERÊNCIAS

- Abouzeedan, A., Klofsten, M., & Hedner, T. (2013). Internetization management as a facilitator for managing innovation in high-technology smaller firms. *Global Business Review*, 14(1), 121–136. doi:10.1177/0972150912466462
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15(4), 161–173. doi:10.1016/0048-7333(86)90012-0
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society*. London: Heinemann.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1978). *Construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo: Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196. doi.org/10.2307/3250983
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. doi:10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776–789. doi:10.1016/j.tourman.2011.08.012
- Chen, J. S., Tsou, H. T., & Huang, A. Y. H. (2009). Service delivery innovation antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36–55. doi:10.1177/1094670509338619
- Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C. A. (1996). Development of a technical innovation audit. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 105–136. doi:10.1111/1540-5885.1320105
- Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55–69. doi:10.1016/1047-8310(88)90005-3
- Community Innovation Survey (2012). *Community innovation survey 2008-2010*. Dublin: Stationery Office.

- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. doi:10.5465/256406
- Daniel, V. M., Lima, M. P., & Ferrari Dambros, Â. M. (2017). Innovation capabilities in services: A multi-cases approach. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(4), 490–507. doi:10.1108/ARLA-06-2016-0161
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147–162. doi:10.1016/0048-7333(82)90016-6
- Durst, S., Mention, A. L., & Poutanen, P. (2015). Service innovation and its impact: What do we know about? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 65–72. doi:10.1016/j.iedee.2014.07.003
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: The new wealth of nations*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537–556. doi:10.1016/S0048-7333(97)00030-9
- Hauknes, J. (1998). Services in innovation-innovation in services. *STEP Report R13/1998*. Oslo: STEP Group.
- Hsueh, J.-T., Lin, N.-P., & Li, H.-C. (2010). The effects of network embeddedness on service innovation performance. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1723–1736. doi:10.1080/02642060903100398
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. London: Harvard Business Press.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063–1073. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.003
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & De Keyser, A. (2017). Service encounter 2.0: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238–246. doi:10.1016/j.jbusres.2017.03.008
- Leiponen, A. (2006). Organization of knowledge exchange: An empirical study of knowledge-intensive business service relationships. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4–5), 443–464. doi:10.1080/10438590500512976



- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465–488. doi:10.1111/j.1540-627X.2009.00279.x
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marcus, A. A., & Geffen, D. (1998). The dialectics of competency acquisition: Pollution prevention in eclectic generation. *Strategic Management Journal*, 20, 1133–1156. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(1998120)19:12<1145::AID-SMJ6>3.0.CO;2-B
- Martin, D., Gustafsson, A., & Choi, S. (2016). Service innovation, renewal, and adoption/rejection in dynamic global contexts. *Journal of Business Research*, 69(7), 2387–2400. doi:10.1016/j.jbusres.2016.01.008
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246. doi:10.1177/1523422305274528
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175–199. doi:10.1002/job.237
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. doi.org/10.1002/smj.764
- Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810–818. doi:10.1016/j.technovation.2009.07.003
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of technical change*. Cambridge: Bknap Harvard.
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Lean service innovation. *Service Science*, 10(1), 25–39. doi:10.1287/serv.2017.0194
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3–23. doi:10.1177/1094670510385332
- Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36. doi:10.1177/1094670509357611

- Pilat, D. (2000). No longer services as usual. *The OECD Observer*, 223, 52.
- Pinto, G. L., Dell’Era, C., Verganti, R., & Bellini, E. (2017). Innovation strategies in retail services: Solutions, experiences and meanings. *European Journal of Innovation Management*, 20(2), 190–209. doi:10.1108/EJIM-06-2015-0049
- Pires, C. P., Sarkar, S., & Carvalho, L. (2008). Innovation in services – How different from manufacturing? *The Service Industries Journal*, 28(10), 1339–1356. doi:10.1080/02642060802317812
- Prajogo, D., & McDermott, C. M. (2014). Antecedents of service innovation in SMEs: Comparing the effects of external and internal factors. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 521–540. doi:10.1111/jsbm.12047
- Radaelli, G., Currie, G., Frattini, F., & Lettieri, E. (2017). The role of managers in enacting two step institutional work for radical innovation in professional organizations. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 450–470. doi:10.1111/jpim.12385
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144–156. doi:10.1016/j.indmarman.2018.07.004
- Schumpeter, J. (1911/1997). *A teoria do desenvolvimento econômico*. (Coleção Os economistas). São Paulo: Nova Cultura.
- Shattow, M. (1996). Out of the blue. *Electric Perspectives*, 21(3), 44–54.
- Skålén, P., Gummerus, J., Khoskull, C., & Magnusson, P. (2015). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137–158. doi:10.1016/j.indmarman.2018.07.004
- Smith, A. (1983). *A riqueza das nações*. São Paulo: Abril Cultural.
- Sundbo, J. (2006, June 15-17). Customer-based innovation of e-knowledge services: The importance of after-innovation. *ASEAT Conference*, Manchester.
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., & Hossain, M. M. (2018). Knowledge from customer, for customer or about customer: Which triggers innovation capability the most? *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 162–182. doi:10.1108/JKM-12-2016-0548
- Thanasopon, B., Papadopoulos, T., & Vidgen, R. (2016). The role of openness in the fuzzy front-end of service innovation. *Technovation*, 47, 32–46. doi:10.1016/j.technovation.2015.11.007



- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887–902. doi:10.1080/02642060902749492
- Winter, S., & Lasch, R. (2016). Recommendations for supplier innovation evaluation from literature and practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(6), 643–664. doi:10.1108/IJOPM-07-2014-0341
- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammadi, W., Patricio, L., & Perks, H. (2017). A bricolage perspective on service innovation. *Journal of Business Research*, 79, 290–298. doi:10.1016/j.jbusres.2017.03.021
- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123–1140. doi:10.1016/j.respol.2004.05.004
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

NOTAS DOS AUTORES

Ricardo M. Leo, mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande (Furg); **Jorge Tello-Gamarra**, doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Ricardo M. Leo é agora doutorando e pesquisador no Núcleo de Estudos em Inovação (Nitec) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Jorge Tello-Gamarra é agora professor adjunto na Escola de Química e Alimentos (EQA) da Universidade Federal do Rio Grande (Furg).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Ricardo M. Leo, Rua Washington Luiz, 855, Centro Histórico, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil, CEP 90010-460.

E-mail: ricardomachado_3@hotmail.com

CORPO EDITORIAL

Editor-chefe
Gilberto Perez

Editora Associada
Gisela Demo

Suporte Técnico
Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial
Jéssica Dametta

Estagiária Editorial
Paula Di Sessa Vavlis

Preparação de originais
Carlos Villarruel

Revisão
Silvana Gouvea

Diagramação
Emap

Projeto Gráfico
Libro