FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ESTHER REGINA NOVALO

Inovação em serviços: o processo de inovação nos pequenos negócios de alimentação

SÃO PAULO - SP
2019

ESTHER REGINA NOVALO

Inovação em serviços: o processo de inovação nos pequenos negócios de alimentação

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

SÃO PAULO - SP
2019

Novalo, Esther Regina.

Inovação em serviços: o processo de inovação nos pequenos negócios de alimentação / Esther Regina Novalo. - 2019.

71 f.

Orientador: Tales Andreassi.

Dissertação (mestrado CMAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Indústria de serviços. 3. Valor (Economia). 4. Pequenas e médias empresas - Estudo de casos. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado CMAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.011.8

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

ESTHER REGINA NOVALO

Dissertação

Inovação em serviços: o processo de inovação nos pequenos negócios de alimentação

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Data de avaliação: 29/07/2019

Banca examinadora:

_____

Prof. Dr. Tales Andreassi

FGV-EAESP

_____

Prof. Dr. André Cherubini Alves

FGV-EAESP

_____

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif

UNINOVE

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo carinho e apoio incondicional para superar os desafios. Em especial, aos meus pais que incentivaram o meu ingresso na área acadêmica.

À instituição Fundação Getulio Vargas (FGV) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento durante o mestrado e pela oportunidade de construção de conhecimento.

Aos professores e colegas da FGV pelos ensinamentos e orientações que contribuíram para a minha formação acadêmica como pesquisadora.

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) pela experiência e contribuições para minha formação profissional.

Às empresas entrevistadas que disponibilizaram as informações e dedicaram seu tempo para desenvolver esta pesquisa.

RESUMO

Diferentemente dos produtos, os serviços possuem características intangíveis que dificultam a mensuração da inovação com indicadores da economia clássica. No âmbito de serviços, evidenciam-se três principais abordagens que explicam a inovação: abordagem de assimilação, demarcação e integrativa. Sob a lente integrativa que unifica as abordagens de inovação, destaca-se a lógica dominante do serviço que considera o serviço no singular como a base fundamental da troca de qualquer economia. Essa visão facilita a compreensão do processo de inovação que independe da provisão final, serviço ou produto. Partindo desse princípio, o trabalho teve como objetivo compreender o processo de inovação nos pequenos negócios de alimentação, visto que é um setor de representatividade na economia brasileira. O método escolhido foi o estudo de casos e a coleta de dados foi por meio de entrevistas semiestruturadas, documentos e observação em três pequenos negócios do setor de alimentação que participaram do Programa de Inovação Nacional. Os resultados encontrados demostram que: (i) as principais motivações para esses negócios inovarem foram devido aos fatores externos como a demanda de clientes e a escassez de recursos para agir de modo colaborativo entre outros atores; (ii) a cocriação de valor nos pequenos negócios de alimentação é percebida por meio da experiência de serviço nos restaurantes e nas plataformas digitais e; (iii) as inovações predominantes foram classificadas como incrementais. A principal contribuição dessa pesquisa é a ampliação de estudos que utilizam uma abordagem integrativa capaz de identificar não só o processo de inovação, mas as determinantes que incentivam a inovação nesses negócios.

Palavras-chaves: inovação em serviços; lógica dominante do serviço; pequenas empresas; cocriação de valor; estudo de casos.

ABSTRACT

Unlike products, services have intangible characteristics that make it difficult to measure innovation with indicators of the classical economy. In the scope of services, there are three main approaches that explain innovation: assimilation, demarcation and integration. Under the integrative lens that unifies innovation approaches, it is highlighted the service-dominant logic, which considers service in the singular as the fundamental basis of the exchange of any economy. This vision facilitates the understanding of the innovation process that is independent of the final provision, service or product. Based on this principle, the objective of this research was to understand the process of innovation in small food businesses, since they are a representative sector in the Brazilian economy. The chosen method was case study and the data collection was through semi-structured interviews, documents and observation in three small businesses of the food sector that participated in the National Innovation Program. The results show that: (i) the main motivations for these businesses to innovate were due to external factors such as customer demand and the lack of resources to act collaboratively among other actors; (ii) the value-creation in small food businesses is perceived through service experience in restaurants and digital platforms; (iii) the predominant innovations were classified as incremental. The main contribution of this research is the extension of studies that use an integrative approach capable of identifying not only the innovation process but also the determinants of innovation in these businesses.

Keywords: innovation in services; service-dominant logic; small businesses, cocreation of value; case studies.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALI - Agente Local de Inovação

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EPP'S - Empresas de Pequeno Porte

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Lógica S-D - Lógica Dominante do Serviço

Lógica G-D - Lógica Dominante do Produto

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

MGEs - Médias e Grandes Empresas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Setor de serviços 14
Figura 2 - Serviço como modelo de características e competências 24
Figura 3 - O processo de inovação em serviços 36
Figura 4 - Radar de Inovação 37
Figura 5 - Ecossistema de serviço 45
Figura 6 - Plataforma de serviço 48
Figura 7 - Formulação da pizzaria de filmes 52
Figura 8 - Formulação da melhoria nos processos 54
Figura 9 - Formulação dos produtos processados 55

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Características dos serviços 15
Quadro 2 - Diferenças entre lógica dominante do produto e do serviço 17
Quadro 3 - Premissas da lógica dominante do serviço 18
Quadro 4 - Principais perspectivas da inovação em serviços 23
Quadro 5 - Classificação dos modelos de inovação em serviços 25
Quadro 6 - Inovação em serviços sob a lógica dominante do serviço 29
Quadro 7 - Classificação dos pequenos negócios 31
Quadro 8 - Inovação nos pequenos negócios 32
Quadro 9 - Diferenças entre as MPEs e MGEs 32
Quadro 10 - As dimensões do Radar de Inovação 37
Quadro 11 - Casos selecionados 39
Quadro 12 - Coleta de dados 40
Quadro 13 - Determinantes de inovação 42
Quadro 14 - Criação de valor (em uso) 51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....11
1.1 Pergunta de pesquisa e objetivos..... 12
1.2 Estrutura da pesquisa..... 13
2 REVISÃO DA LITERATURA.....14
2.1 Conceito de serviço.....14
2.2 Lógica dominante do serviço..... 17
2.3 Inovação em serviços..... 19
2.3.1 Modelo de características e competências..... 23
2.3.2 Inovação sob a ótica da lógica dominante do serviço.....26
2.3.2.1 Ecossistema de serviço.....27
2.3.2.2 Plataforma de serviço.....27
2.3.2.3 Cocriação de valor..... 28
2.4 Pequenas empresas brasileiras..... 30
3. METODOLOGIA.....34
3.1 Método de pesquisa.....34
3.2 Modelo conceitual.....35
3.3 Seleção de casos..... 36
3.4 Coleta de dados..... 40
4. RESULTADOS.....41
4.1 Ecossistema de serviço.....43
4.2 Plataforma de Serviço..... 46
4.3 Cocriação de valor..... 48
4.4 Classificação das inovações implementadas.....51
5. DISCUSSÃO.....55
6. CONCLUSÃO.....59
6.1 Contribuição.....59
6.2 Limitações e oportunidades de pesquisas..... 60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....62
APÊNDICE.....68

1 INTRODUÇÃO

Os pequenos empreendimentos representam mais de 95% da quantidade de negócios na economia mundial, possuindo uma variedade de atividades que vai desde cabelereiro até startups de alta tecnologia (Tidd & Bessant, 2009). Segundo à Pesquisa Anual de Serviços realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE,2016), os serviços foram responsáveis por aproximadamente R$1,5 bilhões de receita operacional líquida para economia brasileira em 2016. Destaca-se o segmento alimentação como restaurantes e outros estabelecimentos de alimentação e bebidas (13,9%) seguido das atividades de beleza (13,1%) e transporte rodoviário de carga (6,8%) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2018).

Apesar da expressividade nacional, os pequenos negócios enfrentam dificuldades em sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, sendo que a cada um em quatro fecham antes de completar dois anos (SEBRAE, 2018). No intuito de ganhar mercado, as micro e pequenas empresas (MPEs) têm identificado na inovação uma solução efetiva para alavancar as vendas. Entretanto, como esses pequenos negócios inovam ainda é uma questão a ser analisada, já que grande parte das pesquisas estão focadas para o estudo de inovações em serviço de grandes empresas (Wittel et al., 2017).

O segmento de serviços, por ser de natureza intangível, foi por muitos anos negligenciado sendo considerado um setor improdutivo para o desenvolvimento econômico (Bacon & Eltis, 1978). A origem da literatura em inovação, por sua vez, teve como foco estudos em inovações de indústrias em que a produtividade era o principal “condutor do capitalismo” (Schumpeter, 1934). Devido a isso, somente na década de 1990, com o crescente número de empresas do setor de serviços, a inovação nesse setor passou a ser considerada relevante para compreender as inovações nessas organizações (Gallouj & Weinstein, 1997).

Com o crescimento do setor de serviços, diversos estudos foram realizados na tentativa de compreender a inovação nesse setor. Primeiramente, como abordagem de assimilação ou tecnicista oriundas das inovações tecnológicas (Barras, 1986; Soete & Miozzo, 1990). Segundo, como abordagem de demarcação ou orientada para serviços, pelas suas características próprias de natureza intangível e não tecnológicas (Sundbo, 1997; Van Der Aa & Elfring, 2002). Terceiro, como abordagem integrativa que não faz a distinção entre inovações em serviços e inovações manufatureiras (Gallouj & Weinstein, 1997; Vargo & Lusch, 2004; Gallouj & Savona, 2009; Lusch & Nambisan, 2015).

A perspectiva integrativa é a abordagem mais promissora em termos de avanços teóricos e que concentra atualmente as pesquisas nacionais e internacionais no intuito de construir uma teoria de inovação unificada (Gallouj & Savona, 2009). Partindo do mesmo princípio, a lógica dominante do serviço (lógica S-D) destaca-se por compreender que o principal motivo para os clientes adquirirem os produtos ou serviços (valor em uso) é devido aos benefícios proporcionados por eles (Vargo & Lusch, 2004).

Embora sucederam-se relevantes avanços na literatura para compreender o fenômeno da inovação em serviços, há uma restrição de pesquisas empíricas sobre o processo de inovação nos pequenos serviços do setor de alimentação (Avermaete et al., 2004). A maior parte dos estudos tem como foco grandes empresas como os estudos de Ferreira e Vargas (2015) que analisam o processo de inovação em grandes varejos brasileiros e de D'Ippolito e Timpano (2016) que investigam as inovações não tecnológicas de uma multinacional de alimentos.

1.1 Pergunta de pesquisa e objetivos

Diante dessa lacuna, o objetivo desta pesquisa buscou responder à seguinte pergunta de pesquisa: como é o processo de inovação nos pequenos negócios do setor de alimentação?

Como objetivos específicos mencionam-se:

(i) Descrever os principais atores engajados no processo de inovação dos pequenos negócios de alimentação.
(ii) Analisar como os atores integram recursos operantes e recursos de operação para inovar.
(iii) Classificar as inovações implementadas.

Desta forma, o trabalho contribui com a teoria em relação aos estudos de inovação em serviços aplicando a lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2004) que argumenta que o serviço é a base fundamental da troca. Para isso, o trabalho foi baseado no modelo teórico de Lusch e Nambisan (2015) com objetivo de compreender o processo de inovação do setor de alimentação dado que é um setor de representatividade (SEBRAE, 2018). A justificativa do método utilizado é devido à ausência de estudos empíricos que utilizam uma abordagem teórica única para analisar o processo de inovação em serviços, o que dificulta contribuições futuras para aprimoramento dos métodos (Ferreira, Tete, Silva, & Souza, 2015).

1.2 Estrutura da pesquisa

A estrutura do trabalho foi dividida em seções para facilitar a organização da dissertação. A seção dois destaca a revisão da literatura abordando temas relacionados com conceitos de inovação em serviços, abordagem integrativa, lógica dominante do serviço e pequenos negócios. A seção três ressalta a metodologia que foi utilizada para atingir os resultados propostos. Foram utilizados estudos de caso em profundidade com três pequenos negócios baseados em Eisenhardt (1989) e por meio de entrevistas semiestruturadas, a observação e a análise dos documentos foi possível a triangulação dos dados. Na seção quatro e cinco foram analisados os dados de acordo com a teoria sugerindo quatro proposições e a seção seis ressalta os resultados encontrados, limitações, contribuições e oportunidades de pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de serviço

O serviço é caracterizado por uma variedade de atividades que podem ser definidas como transformações de produtos, pessoas ou informações (Miles, 2008). A variedade é devida a três aspectos principais: processos transformados, intensidade do conhecimento e relações com o mercado. As indústrias de serviços transformam diferentes objetos podendo ser: (1) artefatos físicos como o transporte, armazenagem, manutenção de produtos; (2) pessoas no sentido de prestação de serviços públicos e bem-estar; (3) símbolos como processamento de dados, telecomunicação e serviços de consultoria.

A intensidade de conhecimento utilizada para transformar artefatos é diferente de segmento para segmento e requer competências estratégicas, operacionais e pessoais para provisão de serviços. As relações com o mercado influenciam como os serviços serão adaptados e investidos por clientes, empresas ou setor público, em vez de ser produzido em massa (Miles, 2008).

Em relação ao número de empresas de serviços destacam-se: os serviços profissionais, administrativos e complementares (técnico-profissionais, aluguéis não imobiliários, seleção, agenciamento e locação de mão de obra, agências de viagens), os serviços prestados às famílias (alimentação, serviços pessoais, culturais e atividades de ensino continuado) e os serviços de transporte e correios (rodoviário de passageiros, de cargas, aéreo, correio e armazenamento) (IBGE, 2016).

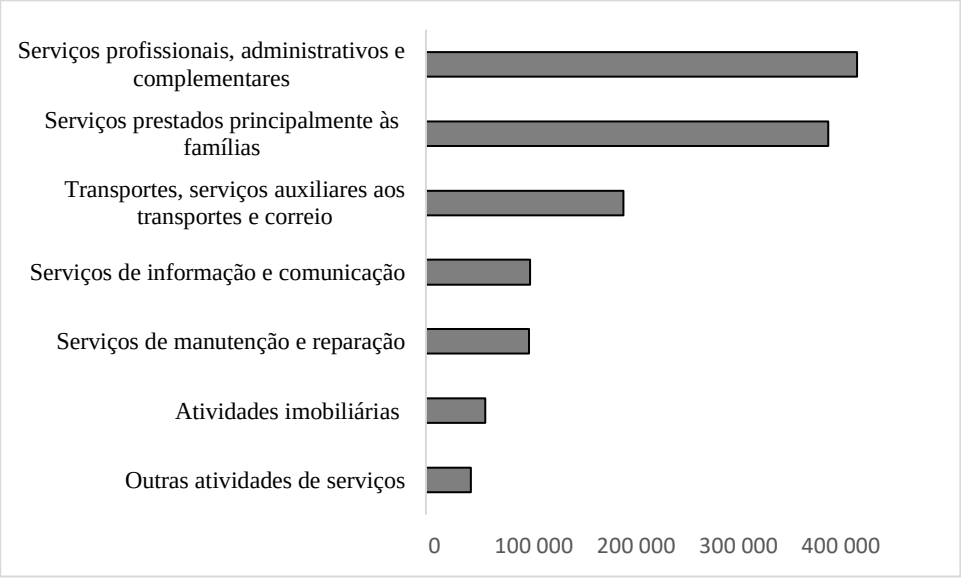

Figura 1 - Setor de serviços
Fonte: Pesquisa Anual de Serviços (IBGE, 2016).

Portanto, destaca-se o papel do serviço na economia, inclusive em diferentes indústrias como de varejo e manufatura para a criação de valor nessas organizações que é cocriada, por meio da interação com os clientes, elemento fundamental para o desenvolvimento de novos serviços e produtos (Lusch, Vargo & O'brien, 2007). Entretanto, a sua importância no desenvolvimento econômico foi reconhecida somente a partir da década de 1980 com o crescimento de estudos que distinguiram conceitualmente produtos de serviços. (Fisk, Brown, & Bitner, 1993).

A principal questão abordada na época era focada nas características de bens (produtivos) e serviços (improdutivos) que eram considerados áreas periféricas ou de extensão da indústria manufatureira que não gerava produtividade para economia industrial (Hill, 1997). Entretanto, devido às suas especificidades, os conceitos utilizados na manufatura eram insuficientes para compreensão dos serviços (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990).

Por esse motivo, novos conceitos foram elaborados para explicar e diferenciar o processo de serviços nas empresas. É nesse sentido que a maioria dos estudos, por mais de duas décadas, se concentraram no intuito de diferenciar bens e serviços (Jan, 2012). As principais questões estudadas estão relacionadas às suas características que diferem dos produtos devido a sua (1) intangibilidade, (2) heterogeneidade, (3) inseparabilidade e (4) perecibilidade classificadas por Fisk et al. (1993).

Quadro 1- Características dos serviços

Características	Definição
Intangibilidade	Principal diferença dos serviços decorre da intangibilidade que é marcada pela ausência de estocagem, dificultando a proteção dos serviços por meio de patentes. Devido a sua intangibilidade, os serviços também são difíceis de serem divulgados e mensurados em termos de produtividade.
Heterogeneidade	Ressalta que a qualidade e a essência dos serviços podem variar de cliente para cliente o que torna cada serviço único. O desafio da heterogeneidade dificulta a padronização de qualidade com controles financeiros desenvolvidos na economia clássica. A principal questão dessa característica é que cada serviço é exclusivo e difícil de ser padronizado.
Inseparabilidade	A produção e o consumo de serviços são simultâneos, nos quais muitas vezes, os clientes fazem parte do processo produtivo dos serviços. Os produtores e os consumidores são as mesmas instituições, ao contrário, dos produtos que conduzem à separação entre produtor e consumidor.
Perecibilidade	Os serviços não são armazenáveis e por serem perecíveis são consumidos durante seu processo. Há, por exemplo, a dificuldade para recuperação de falhas, o que pode ocasionar retrabalho, uma vez que não podem ser devolvidos.

Fonte: Adaptado de Jan (2012).

Apesar de produtos e serviços serem distintos, o conceito de caracterização dos serviços desenvolvidos por Fisk et al. (1993) traz a dificuldade de compreender a verdade da natureza de produtos e serviços. Essa questão fez com que outras pesquisas fossem desenvolvidas abordando a interação dos produtores e usuários para compreender as principais diferenças entre eles. Por meio de uma análise nas relações entre produtores e usuários, a perspectiva institucional é estudada para compreender os serviços como uma transição de mudança em uma outra unidade econômica (Hill, 1997; Araujo & Spring, 2006).

O foco na distinção entre produtos e serviços não levou a grandes contribuições, uma vez que muitos negócios são híbridos que atuam com produtos e serviços (Araujo & Spring, 2006). Além disso, com o crescente número de empresas que oferecem produtos e serviços para agregar valor, como o caso do Wal-Mart, Starbucks e Eataly, dificultou a divisão entre bens e serviços.

Devido a isso, novas formas de estrutura de processo foram necessárias, como aborda Hill (1997) e Gadrey (2000) para compreender profundamente as interações entre produtores e usuários sob uma perspectiva institucional, que prioriza uma análise que o produto e serviço podem ser complementos e substitutos um do outro. Segundo Hill (1997) um bem é denominado como objeto físico que pode ser transferido para uma outra unidade econômica. Já os serviços que se diferenciam conceitualmente de produtos não são transferidos, o que acontece é uma mudança de condição provocada por uma unidade econômica que pode ser uma pessoa ou um bem.

Vargo e Lusch (2004), com intuito de compreender o conceito de serviço de uma forma ampla, argumentaram que o serviço no singular é a base fundamental de troca de qualquer economia. Nesse sentido, o serviço não deve ser visto como um complemento da indústria manufatureira ou separadamente analisado, mas como um conceito amplo que compreende todas as transições que nenhuma outra ciência econômica pode explicar com clareza (Lusch & Nambisan, 2015).

Segundo Vargo e Lusch (2008) a lógica dominante do serviço, ou lógica S-D, compreende que o serviço envolve a aplicação de recursos operantes (conhecimentos e habilidades humanas) com o intuito de beneficiar a ele mesmo e outros atores. O serviço é utilizado no singular no sentido de beneficiar diferentes atores por meio da troca: serviço – produto, serviço – serviço e não somente como uma unidade de saída. Diferentemente da lógica do produto (lógica G-D), a lógica dominante do serviço (lógica S-D) consiste na integração de recursos operantes (conhecimentos e habilidades) e recursos de operação (equipamentos e acessórios) para a provisão de serviço.

A principal diferença entre a lógica G-D e a lógica S-D é em relação ao papel dos clientes que passa de receptores para cocriadores de valor, sua presença é ativa e essencial para o desenvolvimento de novos serviços. "O valor passa a ser um conjunto de habilidades e conhecimentos que são transacionados para obter alguma utilidade, valor em uso" (Vargo & Lusch, 2004, p.7).

Quadro 2 - Diferenças entre lógica dominante do produto e do serviço

	Lógica dominante do produto	Lógica dominante do serviço
Unidade Primária de troca	Pessoas transacionam bens para adquirir produtos físicos.	Pessoas transacionam bens ou serviços para adquirir benefícios.
Papel dos bens	Bens são recursos materiais e produtos finais.	Bens são recursos físicos e mentais que são cocriados pelos clientes.
Papel dos clientes	Os clientes são receptores e as empresas decidem como elaborar, distribuir e promover os bens para os seus consumidores.	Os clientes são coprodutores do serviço e há interação entre empresas e clientes para elaborarem os bens.
Significado e determinação de valor	O valor é determinado pelas empresas e é definido como valor de transição.	O valor é validado e determinado pelos clientes como benefício. As empresas somente oferecem proposições de valor.
Interação empresa-cliente	Os clientes transacionam os produtos, sem interação com as firmas.	Os clientes são participantes ativos na relação de troca e cocriação de bens.
Fonte de crescimento econômico	A fonte econômica é o resultado de produtos e recursos tangíveis.	A fonte econômica é o resultado da troca e aplicação de conhecimentos e habilidades.

Fonte: Vargo e Lusch (2004).

Partindo do princípio da lógica S-D, o serviço no singular é trocado por outro serviço por meio de recursos operantes como conhecimentos e habilidades humanas que são utilizados para desenvolver novas proposições de valor (Vargo & Lusch, 2016). A partir da lógica S-D, iniciou-se uma série de pesquisas que analisaram o sistema complexo de serviço chamado de "ciência do serviço" (Maglio & Spohrer, 2008; Ostrom et al., 2010) que propõe serviços como uma ciência separada a ser estudada.

2.2 Lógica dominante do serviço

Em oposição ao paradigma tradicional de bens, a cocriação de valores é o elemento central na lógica dominante do serviço. Na tentativa de desvendar o conceito do serviço,

Vargo e Lusch (2016) desenvolveram onze premissas que fundamentam a lógica S-D. Essas premissas foram construídas ao longo dos anos, discutidas em três dos seus principais artigos (2004, 2008 e 2016), com modificações nas premissas FP4, FP6, FP7, FP8 e a inclusão da FP11. Além disso, destacam-se cinco premissas, em negrito, que são axiomas, ou seja, verdades inquestionáveis na abordagem da lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2016).

Quadro 3 - Premissas da lógica dominante do serviço

Ano	2004	2008	2016
FP1	A aplicação de habilidades especializadas e o conhecimento é a unidade fundamental de troca.	**O serviço é a base fundamental da troca. O serviço no singular é trocado por outro serviço e é a aplicação de recursos operantes (conhecimentos e habilidades).**	Não houve mudanças.
FP2	A troca indireta mascara a unidade fundamental da troca.	Não houve mudanças.	Não houve mudanças.
FP3	Os bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços.	Não houve mudanças.	Não houve mudanças.
FP4	Conhecimentos são a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Os recursos operantes são a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Os recursos operantes são a fonte fundamental de benefícios estratégicos.
FP5	Todas as economias são economia de serviços.	Não houve mudanças.	Não houve mudanças.
FP6	O cliente é sempre um coprodutor.	O cliente é sempre um cocriador do valor.	**O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário.**
FP7	A empresa só pode fazer propostas de valor.	A empresa não pode fornecer valor, apenas propostas de valor.	Atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor.
FP8	Visão centrada no serviço, orientado para o cliente e relacional.	Uma visão centrada no serviço é inerentemente voltada ao cliente e à relação com ele.	Uma visão centrada no serviço é orientada para o beneficiário e relacional.
FP9	-	**Todos os agentes econômicos e sociais são integrantes de recursos**.	Não houve mudanças.
FP10	-	**O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.**	Não houve mudanças.
FP11	-	-	**A cocriação de valor é coordenada é pela geração de atores e acordos entre instituições.**

Fonte: Vargo e Lusch (2016).

Segundo Prahalad e Ramaswany (2004), os consumidores atuais estão mais exigentes, informados e conectados por meio de uma interação contínua com as firmas e as comunidades relatando suas opiniões sobre os produtos e serviços e até mesmo envolvendo no desenvolvimento de novos produtos. Além disso, essa integração de agentes (FP6): firmas, consumidores e comunidades é chamada de cocriação que pode ser compreendida como participação ativa do beneficiário no desenvolvimento de serviço, gerando maior valor por meio da customização e resultando na satisfação dos clientes (Prahalad & Ramaswany, 2004).

Vargo e Lusch (2016) complementam essa definição argumentando que a cocriação é muito mais ampla que a relação entre empresas e consumidores. É um sistema complexo e dinâmico em que atores de diversos portes e segmentos se conectam numa rede (empresas, consumidores, instituições), integrando recursos e trocando serviço para obter benefícios estratégicos.

Na tentativa de se beneficiar e beneficiar outros atores por meio da troca de serviço por serviço (FP4), empresas, clientes, instituições trocam serviço de acordo com as normas do governo e utilizam seus arranjos institucionais na tentativa de facilitar a integração de recursos que constituem o ecossistema de serviço (Vargo & Lusch, 2016).

Para o entendimento dessa argumentação foi preciso desenvolver a (FP11), que afirma que as instituições têm o papel fundamental para a função de coordenação, cooperação de atividades de integração de recursos e troca de serviços. A instituição é interpretada como regras direcionadas ao indivíduo (normas, símbolos, práticas, leis e significado) como também o conjunto inter-relacionado de instituições que podem permitir ou restringir a criação de valor no ecossistema de serviços (Vargo & Lusch, 2016).

2.3 Inovação em serviços

A inovação em serviços pode ser conceituada como:

> Uma ideia de aprimoramento de desempenho que os clientes percebem como novo benefício que influencia drasticamente seu comportamento, assim como o comportamento de competir empresas (Berry et al., 2010, p. 56).

Nos últimos anos, a inovação tem sido indicada como principal ferramenta para sobrevivência e desenvolvimento competitivo nas organizações (Lee, Yoon & Park, 2010; Plotnikova Romero & Martínez-Román, 2016). Entretanto, o conceito de inovação não é um

tema inédito, sua definição e compreensão têm sido estudada desde o século XVIII, primeiramente com os registros de Adam Smith, que estabeleceu a relação entre as mudanças tecnológicas e acumulação de capital por meio do desenvolvimento produtivo e da divisão do trabalho nas indústrias (Freeman & Soete, 1997).

Com a revolução industrial e o desenvolvimento tecnológico, Schumpeter (1934) foi um dos primeiros economistas a compreender a inovação como o elemento determinante para o funcionamento do capitalismo e o principal meio para o crescimento econômico. Outros estudos relacionados à inovação foram investigados como um processo complexo, não linear e incerto com foco, principalmente, em inovações tecnológicas (Kline & Rosenberg, 1986).

Devido ao contexto industrial e tecnológico, o setor de serviços foi negligenciado e considerado, por muitos anos, como atividade de pouca relevância para o desenvolvimento econômico das nações (Bacon & Eltis, 1978). A principal dificuldade de conceituar os serviços foi uma das principais razões de considerar as inovações nesse setor como improdutivas e pouco exploradas devido à ausência de métodos para avaliar as suas especificidades (Gallouj & Weinstein, 1997).

Novos conceitos foram desenvolvidos como a servitização, iniciativa das indústrias manufatureiras com o objetivo de agregar valor aos seus produtos e aumentar o faturamento com a integração de produtos e serviços. De acordo com Smith, Maull e CL Ng (2014), a servitização foi um fenômeno que ocorreu na tentativa de ampliar a vantagem competitiva perante os concorrentes, oferecendo um pacote de serviços e produtos para gerar valor aos clientes

Entretanto, somente a partir da década de 1990, com crescimento do setor de serviços, necessitou-se o desenvolvimento teórico específico para esse campo. Destacou-se três abordagens que tiveram como intuito contribuir com a teoria de inovação em serviços. A primeira abordagem de assimilação ou tecnicista foca na adoção de sistemas tecnológicos em serviços. Já a segunda abordagem de demarcação ou orientada para serviços identifica a especificidade dos serviços sem desconsiderar inovações tecnológicas e não tecnológicas. A terceira abordagem integrativa ou sintética propõe um novo modelo que pode ser utilizado para compreender a inovação em manufatura e de serviços (Gallouj & Weinstein, 1997; Sundbo, 1997).

A abordagem de assimilação ou tecnicista originou-se nos estudos decorrentes da inovação manufatureira representada, principalmente, por mudanças tecnológicas de produtos e processos nas organizações. Além disso, é considerada a abordagem clássica e que trouxe o maior número de contribuições para o campo de inovação (Gallouj & Savona, 2009). Apesar

da expressividade dessa perspectiva, a abordagem tecnicista não considerou os aspectos não tecnológicos das inovações em serviços (Gallouj & Weinstein, 1997).

Um dos primeiros autores a relevar a importância dos serviços como objeto de estudo foi Barras (1986) que analisou o processo de inovação em empresas financeiras, contribuindo teoricamente com o modelo do "ciclo reverso de produto". Para Barras (1986), as inovações tecnológicas operavam em uma sequência oposta das inovações em produtos e que tinham como atribuição ampliar a eficiência dos serviços (inovações incrementais), aprimorar a qualidade das atividades (inovações radicais) e criar novos serviços inexistentes no mercado (inovação de produtos).

Já Soete e Miozzo (1989), com base nos estudos de taxonomia de serviços de Pavitt (1984), foram os primeiros a fragmentar a categoria de fornecedor dominador no qual se concentravam todos os setores em serviços como: educação, saúde, hotéis e restaurantes em uma outra categoria denominada redes intensivas que incluía, especificamente, as áreas de transportes e de finanças, que em sua visão, era dependente de uma base de dados em redes e sistemas tecnológicos mais avançados.

Com foco estritamente no desenvolvimento de serviços tecnológicos e subestimando as inovações não tecnológicas, os conceitos propostos por Barras (1986) e Soete e Miozzo (1990) obtiveram reconhecimento por serem os pioneiros a proporem um modelo para o setor de serviços, entretanto não constituiu uma teoria de inovação em serviços e sim uma teoria de difusão tecnológica de origem manufatureira (Gallouj & Weinstein, 1997). Portanto, é considerada reducionista visto que não abrange outras formas de inovações não tecnológicas nas quais a abordagem de demarcação é capaz de explicar uma gama maior de inovações (Gallouj & Savona, 2009).

Na tentativa de analisar as especificidades dos serviços, a abordagem de demarcação, ou orientada para serviços, abordou aspectos intangíveis e não tecnológicos das inovações em serviços. Djellal e Gallouj (2016) definiram as inovações não-tecnológicas como ocultas ou invisíveis, devido a sua natureza intrínseca, ao contrário das inovações tecnológicas de produtos e processos que são visíveis e mensuráveis. Além disso, elas podem ser interpretadas como a parte submersa de um iceberg (abordagem orientada para serviços) e as inovações de produtos e processos são a parte visível do iceberg (abordagem tecnicista).

As inovações em serviços foram observadas com o foco na interação fornecedor e usuário, em que o usuário (cliente) exerce um papel importante no desenvolvimento de novos serviços (Hauknes, 1998). Nesse sentido, Gallouj e Weinstein (1997) de acordo com as características dos serviços estabeleceram outras formas de inovações que ocorrem

principalmente em serviços intensivos: inovação *ad-hoc* que é produzida para solução de um determinado problema em específico, inovação de novos conhecimentos e inovação em formalização.

Essa abordagem caracteriza a transição de uma abordagem exclusivamente tecnológica para uma perspectiva focada nas características intrínsecas dos serviços (Gallouj & Savona, 2008). Uma das principais contribuições dessa abordagem foi a análise diversificada de serviços com menor adesão tecnológica e amplo conhecimento intensivo como: turismo, hospitais, serviços públicos e varejos (Gallouj, 2007). Além disso, representa a transição de uma abordagem industrial e tecnológica para uma abordagem especificamente voltada para serviços.

No intuito de consolidar o campo de inovação, a abordagem integrativa focaliza seus esforços para criar uma perspectiva ampla, capaz de se adequar às especificidades dos produtos e dos serviços. Em contradição com as abordagens anteriores, a perspectiva integrativa estabelece o conceito unificado de que "tudo é serviço" (Coombs & Miles, 2000; Vargo & Lusch, 2004). Há, portanto, uma mudança de uma perspectiva de assimilação e demarcação para uma perspectiva de integração.

Devido a sua tentativa em unificar uma definição compatível para a inovação, a abordagem integrativa é considerada a mais promissora para compreender como as inovações acontecem, de um modo geral, nas organizações independente de sua natureza tangível ou intangível (Djellal & Gallouj, 2018). Entre os estudos mais importantes da perspectiva integrativa incluem: economia da experiência (Pine & Gilmore, 1999; Sundbo & Sorensen, 2013) que os define pela experiência que proporcionam aos consumidores, abordagem baseada em características e competências desenvolvidas por Gallouj e Weinstein (1997) que definem que os bens e serviços (Y) são resultantes de um sistema que abrange diversas competências organizacionais (C), competência dos clientes (C') e características técnicas (X).

Em relação às abordagens integrativas mais recentes está a lógica dominante do serviço (Vargo & Lusch, 2004, 2008 e 2016) que define que as empresas desenvolvem serviços com objetivo de validar uma proposta de valor com os seus clientes, denominada como cocriação de valor. Outra perspectiva integrativa é denominada ciência do serviço (Maglio & Spohrer, 2008, Ostrom et al., 2010) que propõe serviços como uma ciência separada a ser estudada. Há, portanto, uma mudança de uma situação em que a ciência não estava interessada em serviços e inovação de serviços, para uma em que há uma necessidade percebida de desenvolver uma ciência de serviços (Djellal & Gallouj, 2018).

Quadro 4 - Principais perspectivas da inovação em serviços

Abordagens	Essência	Autores
Assimilação	Restringe as análises de serviços com o foco nas inovações tecnológicas e sistemas de informação oriundas das inovações manufatureiras.	- Pavitt (1984) - Barras (1986) - Soete e Miozzo (1989)
Demarcação	As especificidades dos serviços são relevantes para analisar as inovações em serviços. Delimita o foco na intangibilidade dos serviços e inovações não tecnológicas.	- Sundbo (1997) - Gadrey e Gallouj (1998) - Hauknes (1998)
Integrativa	Abrange uma análise para teoria de inovação em serviços sem fazer a distinção entre produtos e serviços na tentativa de contribuir para o campo de inovação.	- Gallouj e Weinstein (1997) - Coombs E Miles (2000) - Vargo & Lusch (2004) - Maglio & Spohrer, (2008) - Ostrom et al. (2010) - Lusch & Nambisan (2015)

Fonte: Adaptado de Gallouj e Weinstein (1997).

Partindo do princípio da abordagem integrativa e com intuito de contribuir para uma única teoria de inovação, Gallouj e Weinstein (1997) desenvolveram um modelo que considera o serviço como um conjunto de características técnicas e competências para o desenvolvimento de inovações.

2.3.1 Modelo de características e competências

Com base na abordagem lancasteriana que define os produtos como um conjunto de características de serviços, Gallouj e Weinstein (1997) estendem o modelo de Saviotti e Metcalfe (1984) com a adição de competências (C), que em conjunto com as características técnicas (X) resultam nas características finais do serviço (Y).

O vetor (C) são competências individuais ou de pequenos grupos que podem ser das organizações (C) ou dos clientes (C') que são desenvolvidas de diversas fontes como: formação acadêmica, experiência profissional e interação com o ambiente. Os serviços de consultoria, por exemplo, são formados por um conjunto de competências intelectuais para a execução do serviço final (Y). Já os serviços de limpeza são formados por um conjunto de competências operacionais de como manejar os acessórios de limpeza. As competências dos clientes (C') são desenvolvidas com a coprodução e o relacionamento com o serviço que são importantes aspectos que contribuem para desenvolvimento dos serviços finais (Gallouj, 2002).

As características técnicas (X) são as atividades inerentes às competências que podem ser tangíveis ou intangíveis. As características técnicas intangíveis são rotinas organizacionais que existem independente dos indivíduos onde há possibilidade de sair a qualquer momento da organização. Numa empresa de consultoria, o ato de atender aos clientes de modo personalizado é uma característica técnica intangível e o conhecimento na área é uma competência do indivíduo. As tangíveis são os bens necessários para a provisão de serviços como computadores e sistemas que interagem com um conjunto de competências que resultarão o serviço final (Gallouj & Weinstein, 1997).

Portanto, de acordo com Gallouj (2002), a provisão do serviço [Y] é um processo dinâmico constituído de um conjunto de competências e conhecimentos dos indivíduos, das organizações e dos clientes. Além disso, essas competências [C] são decodificadas e formalizadas em materiais tangíveis como sistemas e computadores e materiais intangíveis como aplicação de métodos e atendimento especializados caracterizados como características técnicas [X] representados na Figura 2.

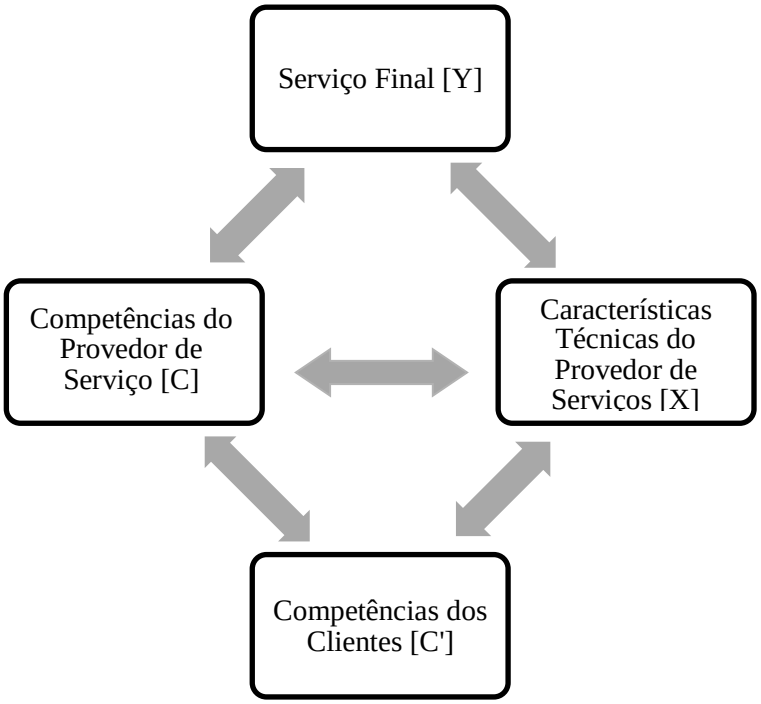

Figura 2 - Serviço como modelo de características e competências
Fonte: Adaptado de Gallouj (1997).

Com base no modelo de características e competências proposto por Gallouj e Weinstein (1997), a inovação ocorre quando há alguma alteração em um dos vetores de características e competências que resultam em diferentes modelos de inovação.

Diferenciando por meio da intervenção de competências e características, Gallouj e Weinstein (1997) propõem seis modelos de inovação. São elas: inovação radical, inovação de melhoria, inovação incremental, inovação ad hoc, inovação recombinativa e inovação de formalização que rompe com o modelo tradicional de inovações propostos (Henderson & Clark, 1990) que classifica as inovações em radicais que é caracterizado por um conjunto de novos princípios de engenharia e tecnologia que criam novos produtos e consequentemente novos mercados. Já as inovações incrementais são constituídas de pequenas ações que melhoram significativamente o produto ou serviço.

Quadro 5 - Classificação de modelos de inovação em serviços

Modelo	Descrição	Exemplos
Inovação Radical	Criação de novos produtos ou serviços diferentemente dos produtos anteriores. Envolve novas competências e novas características técnicas. Todo o sistema transforma-se em novo sistema que é necessário ensinar o cliente a utilizar o novo produto ou serviço.	Airbnb rompeu com o modelo tradicional de hotel disponibilizando novas possibilidades de hospedagem a preços acessíveis e o Whatsapp alterou as formas de comunicação entre pessoas e empresas.
Inovação de Melhoria	Melhoria de uma característica do produto ou serviço sem alterar a sua estrutura do sistema. O processo de aprendizagem faz com que as empresas melhorem os processos ou a qualidade dos serviços.	Aumento da duração da bateria dos celulares, novas opções de cores de um automóvel são consideradas inovações de melhoria.
Inovação Incremental	A inovação incremental enfatiza a adição ou substituição de novas competências, características técnicas ou utilidade do produto ou serviço sem alterar a estrutura do sistema.	Nos hotéis são implementados serviços de transporte para passeios, em carros do mesmo modelo é lançado a versão de câmbio automático agregando valor na visão do cliente.
Inovação Ad Hoc	Interação social entre provedor de serviços e consumidores para desenvolver uma determinada solução específica para aquele cliente. A inovação é coproduzida pela interação entre empresa e cliente e as soluções são consideradas as características finais do serviço.	Novas soluções de consultoria são desenvolvidas com a experiência das empresas e dos clientes. É durante a interação entre eles que as inovações acontecem de modo emergente.
Inovação de Recombinação	Combinação de várias competências e características técnicas já existentes para criação de novos produtos ou serviços. O conceito está ligado às inovações arquiteturais de Henderson e Clark (1990)	Empresa J.C. Decaux combina vários serviços que antes existia de modo independente como: propaganda, manutenção, limpeza e serviço de informação nos ônibus.
Inovação de Formalização	Processo de visualizar um serviço e organizar sua realização. Antecede as inovações de recombinação e ad hoc, pois identifica e prescreve um método organizado para sua implementação.	Organização de trabalho do Mc Donald's, modelos de auditoria desenvolvidos para implementar nas empresas.

Fonte: adaptado de Gallouj e Weinstein (1997).

O serviço como um sistema de características e competências, apesar de ser um modelo útil para compreender o processo de inovação em serviços nas organizações, é limitado em alguns aspectos. De Vries (2006) critica o modelo em relação a sua classificação, pois há a dificuldade de diferenciar as inovações de melhoria e a inovação incremental empiricamente. Além disso, a inovação por formalização seria um complemento de outras inovações, principalmente da inovação ad hoc e recombinativa e não uma categoria separada no modelo de inovação.

Seguindo a mesma crítica, Klement (2007) argumenta em sua tese, a necessidade de inserir o vetor das competências e características dos intermediários, pois no caso do ramo hoteleiro, as agências de viagens exercem um papel importante na reserva de hospedagem entre clientes e hotéis e sem as características técnicas como um sistema comum seria impossível realizar a reserva dos clientes. Além disso, o modelo não explora a aprendizagem dos indivíduos em relação às inovações implementadas ao longo do tempo e nem o motivo que direcionou os esforços para inovar.

Vargas et al. (2014) ressalta também que o modelo possui algumas restrições como, por exemplo, em conseguir identificar as determinantes de inovação. Vargas et al. (2014) ressalta também que o modelo possui algumas restrições como, por exemplo, a dificuldade em compreender as motivações que levaram os atores a inovarem de modo colaborativo para o desenvolvimento de novas características técnicas que não são contempladas no modelo proposto por Gallouj e Weinstein, (1997). A lógica dominante do serviço desenvolvido por Vargo e Lusch (2004, 2008) tem uma abordagem mais ampla que consegue identificar como os atores desenvolvem um ecossistema de inovação na tentativa de obter benefícios estratégicos no qual o serviço é base fundamental da troca (Vargo & Lusch, 2016).

2.3.2 Inovação sob a ótica da lógica dominante do serviço

De acordo com Lusch e Nambisan (2015), a inovação em serviços na ótica da lógica dominante do serviço é definida como:

> Reagrupamento de recursos de diversos atores econômicos e sociais que desenvolvem recursos que são benéficos para outros atores incluindo o cliente como beneficiário (p.161).

Para os autores, a inovação em serviços em uma visão mais ampla é constituída de três elementos principais: ecossistema de serviço em que diversos atores econômicos e sociais se conectam em busca de benefícios, plataforma de serviço onde ocorre decodificação de

informações, mobilização de recursos operantes e recursos de operação para uma determinada situação e cocriação de valores que é a integração de recursos entre os atores envolvidos.

2.3.2.1 Ecossistema de serviço

Comunidade adaptável e autossuficiente formada por um conjunto de diversos atores como empresas, clientes, grupo de pessoas que estão conectados por lógicas institucionais compartilhadas e valores mútuos com o intuito de obter benefícios estratégicos (Vargo & Lusch, 2016). Os agentes sociais e econômicos integram recursos operantes como conhecimentos e habilidades humanas e recursos de operação como equipamentos e acessórios por meio da troca de serviço. A organização desses atores em rede é frequente e a elaboração de princípios facilitam o processo de cocriação de valor no ecossistema. Para inovar em serviço, Lusch e Nambisan (2015) ressaltam a importância de uma organização comum onde os atores possam ser relativamente livres para integrar recursos por meio de princípios compartilhados entre eles.

Partindo do princípio que os atores se constituem em redes, elas são tipicamente informais, privadas, auto organizadas, não contratuais, não regulamentadas, não transparentes e, em geral, de foco limitado, tamanho e duração. Além disso, é a única organização capaz de crescimento sem prejuízos ou de aprendizagem em uma rede, pois as outras tipologias limitam o processo de inovação (Heydebrand, 1999).

Destacam-se três aspectos importantes no ecossistema de inovação em serviço: (1) conjunto de atores econômicos e sociais que se relacionam entre si integrando recursos e propondo valores por meio da troca de serviço; (2) os atores são conectados por lógicas institucionais compartilhadas que facilitam uma visão comum entre os diversos atores ; (3) conjunto de regras e princípios oriundos das lógicas institucionais coordenam os atores em uma organização estruturada na troca de serviço (Lusch & Nambisan , 2015).

2.3.2.2 Plataforma de serviço

Ambiente propício para inovação em que os atores trocam recursos tangíveis e intangíveis que colaboram para troca de informações, oportunidades de interação e soluções para os problemas. As habilidades e conhecimentos são decodificados na plataforma no intuito de promover novas ideias que levam ao desenvolvimento de novas soluções inovadoras que sejam escalonáveis para as empresas. De acordo com a lógica S-D, as firmas

devem permitir a troca de serviço e a integração de recursos para visualizar oportunidades de inovação de acordo com a realidade dos clientes (Lusch & Nambisan, 2015).

A plataforma é um local em que várias redes e comunidades buscam informações sobre experiências anteriores de clientes, fornecedores e informações sobre ofertas que podem ser compartilhados por meio da referência dos clientes, plataformas online e off-line revertendo às informações, como um importante recurso para cocriação de valor nos serviços (Grönroos & Gummerus, 2014). É durante a interação nas plataformas que o provedor de serviço consegue analisar as necessidades dos clientes para melhor atendê-los futuramente, ou seja, é uma oportunidade para melhorar a experiência e prover serviços mais adequados para seus consumidores (Jaakkola & Alexander, 2014).

2.3.2.3 Cocriação de valor

Na concepção da lógica S-D, a cocriação de valor ocorre quando os clientes interagem com as empresas e utilizam os produtos ou serviços na empresa denominado valor em uso (Lusch & Vargo, 2008). O papel das empresas é oferecer proposições de valor e os clientes têm o poder de validar essas proposições (Edvardsson et al., 2011). O valor é sempre cocriado durante a interação com o cliente e o seu contexto deve ser analisado para o desenvolvimento de novas proposições de valor (Skalen et al. (2015).

Destaca-se que o valor é: (i) cocriado pelos clientes, firmas e outros atores; (ii) avaliado pelos atores no contexto; e (iii) o resultado das atividades e interações dos atores e os recursos são integrados e utilizados em troca de benefícios estratégicos (Vargo & Lusch, 2016; Gummerus, 2013). Por exemplo, ao instruir o cliente sobre o manuseio de um equipamento ou serviço, as empresas estão resolvendo um problema, uma dor ou uma necessidade do cliente que ele percebe como um benefício (Skålén et al., 2014). Por isso, a interação com o cliente em grau de esforço (mental, físico e emocional), recursos técnicos (competências e conhecimentos) e recursos funcionais (aspectos interpessoais, simpatia e respeito) são fundamentais para a cocriação de valor (Ennew & Binks, 1999).

Para ocorrer a cocriação de valor três áreas são importantes para a integração de recursos: (1) os canais de comunicação que facilitam a interação entre clientes e empresas trazendo oportunidades de conhecimento e troca de serviços; (2) adaptação dos processos internos, nos quais novos mecanismos devem ser implementados no intuito de cocriar valor entre os atores; (3) transparência de atividades, em que a clareza sobre os papéis dos atores reduzem expectativas indevidas em relação às atividades (Lusch & Nambisan, 2015).

A medição do valor em uso é percebida pelos clientes, podendo ser um valor positivo ou um valor negativo por meio de experiências que são relacionados com o consumo e acumuladas ao longo do tempo conforme sua utilização (Grönroos, 2008). Em resumo, a cocriação de valor ocorre durante o uso sendo considerada um processo experiencial que pode incluir a construção ou destruição, onde o beneficiário é quem experimenta num contexto individual ou social (Voima, Heinonen & Strandvik, 2010).

Quadro 6 - Inovação em serviços sob a lógica dominante do serviço

Elementos principais	Definição	Questões Principais
Ecossistema de Serviço	Sistema que é constituído de diversos atores econômicos e sociais que são conectados por lógicas institucionais compartilhadas no intuito de obter benefícios estratégicos por meio da troca de serviço.	Os atores têm relativamente autonomia para entrar, colaborar e sair a qualquer momento, sendo o ecossistema flexível e adaptável às condições de mercado. Os atores se organizam e se adequam às oportunidades de inovação em diversas redes que estimule a inovação.
Plataforma de Serviço	Estrutura modular que consiste em recursos tangíveis e intangíveis. Facilita a interação entre atores e recursos. A plataforma de serviço é um local do qual emerge a inovação em serviços, porque muitos atores em conjunto buscam e desenvolvem novas soluções para problemas.	A estrutura de uma plataforma de serviço modela e facilita o acesso de recursos que promovem a inovação em serviços. Os protocolos oferecem um conjunto de regras embutidas para troca indireta e integração. A natureza dos protocolos ou regras de como os atores podem interagir afetam a extensão da inovação do serviço.
Cocriação de Valor	Os processos e atividades que favorecem a integração de recursos, além de incorporar os diferentes papéis dos atores no ecossistema de serviço.	A definição dos papéis-chave (incluindo os dos beneficiários) e descrição da natureza do valor criado ou cocriado por cada papel de ator são necessários para criar um ambiente de apoio para a integração de recursos, concentrando-se em: (1) mecanismos que facilitam as interações entre diversos atores, (2) adaptação de processos internos para acomodar diferentes atores e, (3) ampliação da transparência das atividades de integração de recursos no ecossistema de serviço.

Fonte: Lusch e Nambisan (2015).

Diferentemente, o modelo de características e competências desenvolvidos por Gallouj e Weinstein (1997), oferece uma visão limitada das empresas e clientes. Já o modelo sob a lógica dominante do serviço de Lusch e Nambisan (2015), oferece uma visão ampla dos

atores envolvidos e como esses atores são formados em busca de benefícios estratégicos (Vargo & Lusch, 2016). Além disso, é possível analisar como as inovações acontecem no ecossistema de serviço, plataformas de serviço e a cocriação de valor. Ao longo desse processo, diversos atores irão se adaptar, aprender e explorar novas oportunidades para projetar e criar novos mercados (Lusch & Nambisan, 2015).

Portanto, a perspectiva lógica S-D compreende que o valor de uma inovação "não é definido pelo que as empresas produzem como saída, mas como as empresas podem servir melhor" (Vargo & Lusch, 2008, p. 5). "A inovação em serviço bem-sucedida não depende apenas de ter os recursos certos, métodos estabelecidos e práticas de integração desses recursos, o desenvolvimento de proposições de valor atraentes, também, são necessárias" (Skålén, Gummerus, Koskull, & Magnusson, 2015, p. 138). Além disso, a inovação em serviços é um processo não sistemático (Sundbo, 1997), que possui um baixo nível de formalização, é emergente (Toivonen & Tuominen, 2009) e utiliza recursos operantes para a criação de novas proposições de valor (Vargo & Lusch, 2004).

Em oposição à lógica G-D que inclui a teoria de Schumpeter que distingue a inovação de produtos, processos, organizacional e de marketing, a lógica S-D é uma visão alternativa que ressalta o desenvolvimento de novas proposições de valor como inovação (Lusch & Nambisan, 2015). Essa abordagem é embasada nas interpretações baseadas na prática, ou seja, no cotidiano para resolução de problemas e sua percepção pode ser interpretada como a bricolagem, "faça você mesmo", atividade que cria uma estrutura que utiliza os recursos disponíveis para resolução de problemas (Fuglsang & Sørensen, 2010, p. 583).

Diante dessas abordagens, para compreender como as inovações ocorrem nas pequenas empresas de alimentação, a abordagem integrativa sob a lógica dominante do serviço é a que mais se adequa para responder à pergunta de pesquisa. A análise de como os atores são formados e como eles integram recursos operantes e recursos de operação é importante para se compreender a inovação em serviços. Além disso, é o modelo de relevância nas principais pesquisas internacionais que compreendem o processo de inovação em serviços (Vargas, Bohrer, & Ferreira 2013; Skålén, et al., 2015).

2.4 Pequenas empresas brasileiras

Os pequenos negócios têm assumido um papel importante na economia brasileira. De acordo com as pesquisas do SEBRAE (2015), as micro e pequenas empresas correspondem hoje a 99% dos estabelecimentos e são responsáveis por um total de 52,1% dos empregos formais no Brasil. Já o IBGE (2003) considera que os pequenos negócios foram essenciais

para as oportunidades de empregos desde do final da década de 80, pois, com o declínio econômico brasileiro, a oferta de mão-de-obra tornou-se excessiva e muitos trabalhadores enfrentaram dificuldades no mercado de trabalho. Além disso, a abertura dos pequenos negócios foi uma alternativa para a população desenvolver seu próprio empreendimento.

As categorias que apresentaram maior representatividade nos pequenos negócios brasileiros em 2013 foram as microempresas (49,7%) e pequenas empresas (53,4%) da região Sudeste, constituída por Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo (SEBRAE, 2015). Os pequenos negócios podem ser classificados em três modalidades em relação ao seu faturamento bruto anual: Microempreendedor Individual (MEI), Microempresa (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) (BRASIL, 1996).

Quadro 7 - Classificação dos pequenos negócios

Lei n° 9.317, de 5 de dezembro de 1996	
Categoria	**Faturamento Bruto Anual**
Microempreendedor Individual	Até R$ 60.000,00
Microempresa	Igual ou até R$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Maior que R$360.000,00 e menor que R$3.600.000,00
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)	
Microempresa	Menor ou igual a R$2,4 milhões
Pequena Empresa	Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$16 milhões
Média Empresa	Maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões

Fonte: adaptado BRASIL (1996) e BNDES (2016).

O trabalho seguiu o critério estabelecido pela Lei n° 9.317 e serão analisadas as pequenas empresas (EPPs) devido à relevância dessas no âmbito de inovação, por serem consideradas empresas que já estão num grau de maturidade para inovar.

2.4.1 Características inovadoras dos pequenos negócios

Os pequenos empreendimentos possuem um perfil inovador exclusivo. Assim como as grandes empresas, as MPEs possuem vantagens e desvantagens em sua estrutura organizacional para inovar (Rizzoni, 1994). Segundo Lee et al. (2010), as principais vantagens das MPEs para inovar são: flexibilidade interna frente às mudanças do mercado, comunicação interna rápida e aversão ao risco se comparado com as grandes empresas. Já as

desvantagens são: recursos para financiamento de projetos, ausência de conhecimento do mercado e alta rotatividade de mão-de-obra nas organizações.

Quadro 8 - Inovação nos pequenos negócios

Vantagens	Desvantagens
Rapidez na tomada de decisão	Gerenciamento de projetos (tempo, custo)
Cultura informal	Acesso restrito aos recursos (principalmente financeiro)
Alta qualidade na comunicação (todos sabem o que está acontecendo)	Falta de experiência e habilidades
Visão clara e compartilhada	Visão restrita de estratégia de longo prazo
Flexibilidade, agilidade	Falta de estrutura e planejamento de sucessão
Espírito empreendedor e correr riscos	Pouco gerenciamento de risco
Energia, entusiasmo, paixão por inovação	Falta de detalhes e sistemas
Bons em contatos internos e externos	Falta de entrada de recursos

Fonte: Tidd e Bessant (2009).

Oliveira (2004) descreve as principais características das micro e pequenas empresas (MPEs) em relação às médias e grandes empresas (MGEs) no Brasil que interferem na implementação da cultura da inovação:

Quadro 9 - Diferenças entre as MPEs e MGEs

Micro e Pequenas	Médias e Grandes
1. Menor carga tributária	1. Maior carga tributária
2. Produção não seriada (encomenda)	2. Produção seriada (em linha)
3. Informalidade	3. Formalização nas operações
4. Ausência de dados e controles confiáveis	4. Existência de informações/ decisões
5. Decisões centralizadas	5. Decisões descentralizadas
6. Mão-de-obra menos qualificada	6. Mão-de-obra qualificada
7. Adequação dos produtos ao cliente	7. O cliente se adapta ao produto (cria hábitos)
8. Versatilidade (produção, venda e ramo)	8. Rigidez (produção/venda/ramo)
9. Custos unitários maiores	9. Economia de escala
10. Contato direto com o cliente	10. Cadeias e terceiros até o cliente
11. Confusão (Indivíduo, família, empresa)	11. Impessoal
12. Gerenciada pelo próprio empresário	12. Gerenciada por administradores e contadores

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p.43).

O porte do negócio influência também o modo como a inovação é gerenciada, por exemplo, as pequenas empresas possuem uma série de vantagens: agilidade, habilidade e tomada de decisão rápida, porém, é igualmente proporcional às barreiras para inovar como: restrição de recursos, falta de formalidade e ausência de indicadores de inovação. A

possibilidade seria desenvolver parcerias e redes de contato para compensar o recurso limitado (Tidd & Bessant, 2009).

Dornellas (2008) considera que a característica principal dos pequenos negócios no Brasil ainda é o empreendedorismo de necessidade. A ausência de criação de ferramentas que estimulem as atitudes empreendedoras e a gestão da inovação faz com que a taxa de mortalidade dos pequenos negócios cresça cada vez mais.

Segundo o SEBRAE (2014), mais da metade dos micros e pequenos empreendimentos que abriram não realizaram um planejamento prévio do mercado, concorrentes, clientes e capital de giro, ocasionando a sua mortalidade. Além disso, a falta de gestão empresarial e do comportamento empreendedor são outras principais causas da mortalidade precoce. Já o Manual de Oslo (1997), elaborado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), acredita que a ausência de uma conexão efetiva com instituições públicas ou de pesquisa e desenvolvimento na obtenção de informações e conhecimentos na área da inovação faz com que os pequenos negócios deixem de inovar.

Em relação aos serviços de alimentação há ainda poucos estudos sobre como essas organizações inovam, já que são consideradas menos inovadores em comparação às indústrias de serviços como: hospitais, bancos e serviços públicos (Sundström & Radon, 2014; Bellini, Fratini & Verganti, 2017). Já o foco dos estudos brasileiros de inovação em serviços, segundo a pesquisa de Vargas, Bohrer, Ferreira e Moreira (2013), são principalmente: hospitais (48,1%), telecomunicações (11,1%) e serviços de conhecimentos intensivos (7,4%).

Apesar de empresas de alimentação serem poucos exploradas em pesquisas por serem consideradas menos inovadoras, o segmento tem se tornado cada vez mais competitivo com inovações visíveis, principalmente na questão de tecnologia e mídias sociais, como também, nos pontos de experiência, que leva em consideração comportamentos do consumidor na integração de serviços (Pine & Korn, 2011).

O paradoxo principal é que os serviços de alimentação inovam de forma diferente da indústria tradicional, pois são sistemas muitas vezes híbridos de produtos e serviços e que podem ocorrer tanto inovações tecnológicas como não tecnológicas (Reynolds et al., 2007). Um dos conceitos derivado das inovações não tecnológicas é baseado nos estudos de Pin e Gilmore (1998), no qual se fala de “varejo de experiência” que envolve a interação entre cliente e empresa gerando a cocriação de valores entre as partes envolvidas (Vargo & Lusch, 2004).

3. METODOLOGIA

3.1 Método de pesquisa

Com o intuito de analisar o processo de inovação nos pequenos serviços, a perspectiva metodológica de caráter qualitativo-exploratório foi necessária para compreender e interpretar fenômenos sociais a partir do ponto de vista dos participantes (Creswell, 2010). A pesquisa qualitativa em relação ao seu design difere-se plenamente das pesquisas quantitativas não pela qualidade do método em si, mas pelo conjunto de procedimentos e técnicas a fim de compreender, explorar e interpretar objetos de estudo (Ghauri & Gronhaug, 2010).

O design de uma pesquisa qualitativa exige do pesquisador um maior nível de argumentação com base em evidências e além de tudo criatividade para reformular e flexibilizar o projeto durante todo o percurso de elaboração (Pratt, 2009). Elaborar um problema de pesquisa claro, escolher as teorias adequadas e utilizar métodos alinhados com a questão a ser respondida pelos pesquisadores fazem com que a pesquisa qualitativa tenha rigor acadêmico e relevância para a prática (Rynes & Gerphart, 2004).

Entre os mais utilizados métodos de pesquisas qualitativas, destaca-se o estudo de casos que assume um papel importante nas pesquisas de Administração para compreensão dos fenômenos individuais e na construção teórica (Alvesson & Sköldberg, 2009). O estudo de casos é um método que possui certo nível de flexibilidade, podendo ser utilizado em abordagens epistemológicas positivistas, que relacionam evidências empíricas com estruturas previamente definidas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). É também aplicado em abordagens construtivistas, como apresentado por Stake (1995), que procura analisar os casos de modo individual sob uma perspectiva de que a realidade é construída e não descoberta.

No campo de Administração, o design qualitativo, em especial, aquele que utiliza o estudo de casos como ferramenta de investigação, ganhou espaço em áreas de viés quantitativo, entre elas, de operações (Ketokivi & Choi, 2014) e em áreas mais recentes da estratégia empresarial (Hlady-Rispal & Jouison-Laffitte, 2014). Eisenhardt e Graebner (2007) definem o estudo de casos como um método eficiente para ligar evidências empíricas com o contexto de futuras pesquisa dedutivas

Para responder à pergunta de pesquisa de como o processo de inovação em serviços ocorre nos pequenos negócios de alimentação, foram selecionados três casos para dar mais robustez ao estudo e uma possibilidade maior de testar a teoria futuramente (Eisenhardt & Graebner, 2007). A finalidade dos estudos de caso é permitir que o pesquisador consiga

desenvolver ou ampliar uma teoria a partir dos casos analisados em que evidências empíricas vão além da literatura (Eisenhardt, 1989). Esse tipo de método demonstra-se adequado para pesquisas qualitativas que buscam compreender os casos individualmente para identificar semelhanças e diferenças entre eles e classificá-los por meio da categorização (Yin, 2015).

No caso da literatura sobre inovação em serviços há ainda poucas pesquisas exploratórias que abordam a inovação como um processo colaborativo de diversos atores, incluindo os clientes para desenvolver novas formas de criar valor (Vargo, Wieland, & Akaka, 2015), o que dificulta a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre o tema em questão (Gil, 2012). Além disso, os casos analisados do setor de alimentação que utiliza a abordagem da lógica dominante do serviço são em sua maioria grandes empresas como é estudado por Aal et al. (2016) que analisa o ecossistema de serviço inovador da empresa Eataly que é referência na gastronomia italiana pelos seus produtos e pela experiência em seus restaurantes.

3.2 Modelo conceitual

O modelo utilizado na análise de dados considerou os estudos baseados na abordagem integrativa, especificamente, a perspectiva da lógica dominante do serviço de Lusch e Nambisan (2015) e Vargo e Lusch (2016) para analisar o processo de inovação e compreender quais determinantes incentivaram esses pequenos negócios de alimentação a inovarem. A abordagem é composta por três categorias fundamentais para inovar: (1) ecossistema de serviço que é uma estrutura formada de rede de atores que trocam recursos; (2) plataforma de serviço é o local de inovação que facilita o acesso a recursos adequados e; (3) cocriação de valor ou experiência é cocriado pelos fornecedores e beneficiários por meio da integração de recursos (Aal et al., 2016).

Por fim, para classificar as inovações foi utilizado o modelo de características e competências de Gallouj & Weinstein (1997), que considera a inovação de modo integrativo capaz de se adequar às características dos produtos e dos serviços. Além disso, o estudo considerou os modelos de inovação classificados em seis tipos: inovação radical, melhoria, incremental, ad hoc, recombinativa e formalização (Gallouj & Weinstein, 1997). Segundo Vargas et al. (2014), a abordagem da lógica dominante do serviço e os modelos de inovação desenvolvidos por Gallouj e Weinstein (1997) são estudos que colaboram para construção da teoria integrativa de inovação em serviços.

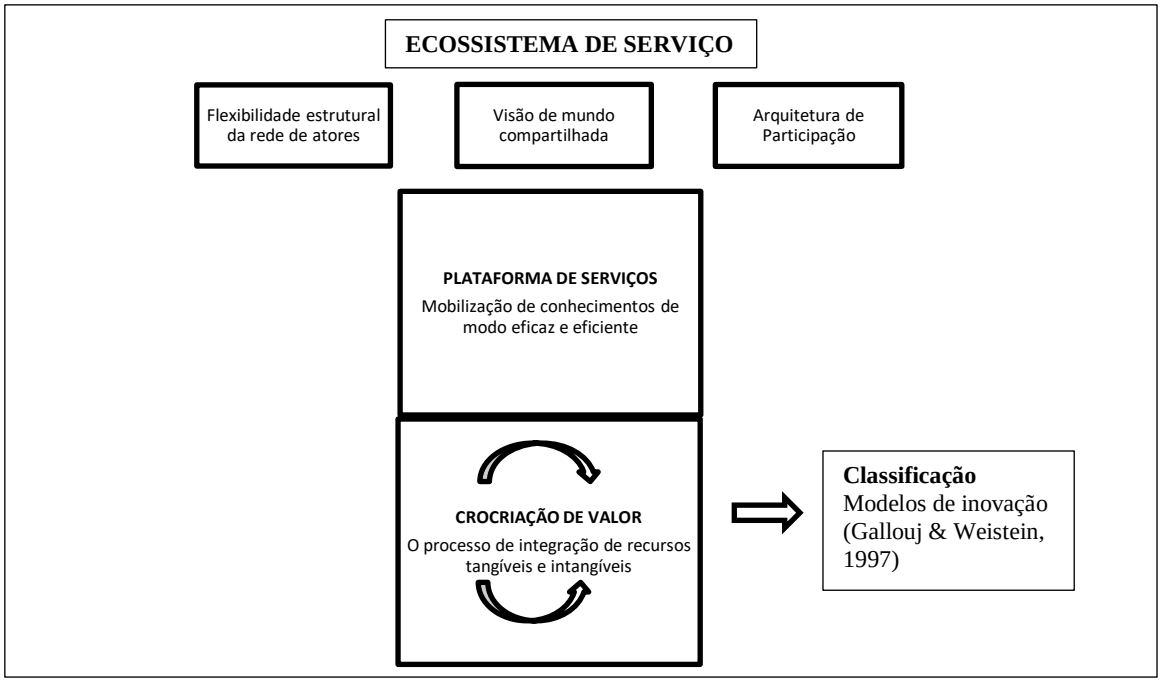

Figura 3 - O processo de inovação em serviços
Fonte: adaptado de Lusch e Nambisan (2015).

3.3 Seleção de casos

Os critérios de seleção dos casos foram de acordo com a acessibilidade e intencionalidade da pesquisadora. A acessibilidade deu-se na obtenção de dados do Sebrae após a finalização do Programa Agente Local de Inovação (Programa ALI) em 2018 e 2019, o que facilitou o agendamento com as empresas entrevistadas. Já a intencionalidade foi pelo fato de que essas empresas do segmento da alimentação obtiveram resultados de referência no quesito inovação.

O Programa ALI é uma capacitação fornecida pelo SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), em um período de dois anos e seis meses. Sabendo que as pequenas empresas enfrentam dificuldades para inovar, principalmente pela escassez de recursos, falta de conhecimento e parcerias que fomentam a inovação para apoiá-las (Oliveira, 2004), esse programa tornou-se o principal incentivo para os pequenos empresários implementarem a inovação nos seus negócios e se tornarem competitivos no mercado.

O principal instrumento de medição das inovações implementadas durante o programa foi o Radar de Inovação desenvolvido por Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006), em uma escala de zero a cinco pontos, o instrumento possibilita ao empresário visualizar oportunidades de inovação em doze dimensões. São elas: oferta, processos, clientes, praça,

plataforma, marca, soluções, relacionamento, agregação de valor, organização, cadeia de fornecimento e rede.

Quadro 10 - As dimensões do Radar de Inovação

Dimensão	Definição
Oferta	Desenvolvimento de produtos ou serviços
Processos	Redesenho dos processos produtivos
Clientes	Identificação das necessidades dos clientes
Praça	Novas formas de comercialização e/ou distribuição
Plataforma	Reorganização do sistema de produção
Marca	Transmissão de seus valores para os clientes
Soluções	Sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente
Relacionamento	Experiência do cliente com a organização
Agregação de valor	Criação de valor dos produtos percebido por cliente e fornecedores
Organização	Reorganização da estrutura da empresa
Cadeia de fornecimento	Eficiência da logística com os fornecedores e clientes
Rede	Aprimoração de técnicas de comunicação entre clientes e empresas

Fonte: adaptado Bachmann & Associados e SEBRAE (2014).

A pontuação superior a quatro demonstrou que os empreendimentos selecionados no estudo tiveram a inovação presente durante os últimos três anos, conforme o modelo proposto de Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006), que classifica as empresas em três dimensões de pontuação: nota 01: quando a inovação não está presente; nota 03: quando a inovação é incipiente e nota 05: quando a inovação está presente.

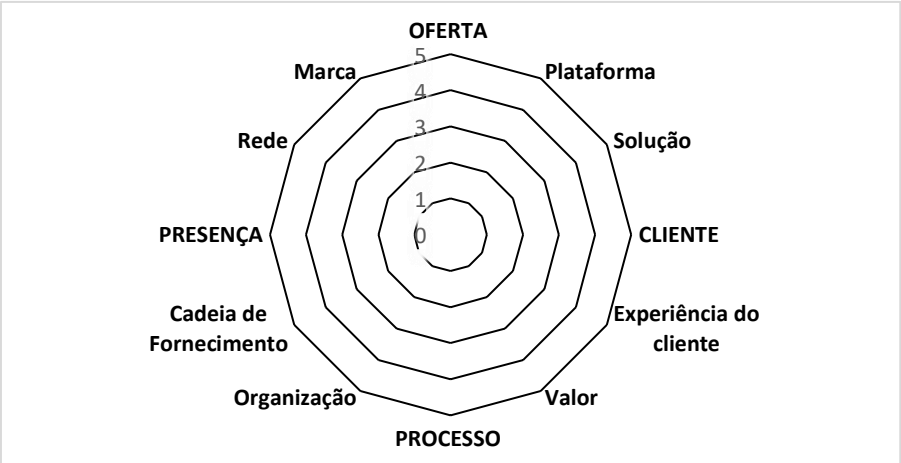

Figura 4 - Radar de Inovação
Fonte: adapatado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

Em relação as empresas selecionadas, optou-se por escolher as empresas com pontuações acima de três pontos durante o Programa ALI. Além disso, o estudo explorou o processo de inovação em serviços nos pequenos negócios de alimentação analisando os principais atores envolvidos, recursos operantes e interação com os clientes. Para preservar a identidade das empresas entrevistadas, foram criados nomes fictícios. São eles: Cine Pizza, Restaurante da Coca e Distribuidora Hortifruti.

A1 – Cine Pizza. Em 1987, ainda nos primeiros anos do surgimento do videocassete, surgiu em São Paulo a vídeo locadora, que se tornou referência em locação de filmes para os clientes da região. De origem familiar, as sócias iniciaram o negócio com a missão de trazer lazer para as pessoas do bairro, com diferentes formações acadêmicas iniciaram o seu primeiro empreendimento sem muita experiência no segmento de filmes. Em 1999, no intuito de diversificar seus produtos e serviços, foi criada a pizzaria delivery no mesmo espaço da locadora. Apesar de já possuir uma carteira de clientes fidelizada, fatores externos como a pirataria e a evolução da internet dificultaram a locação de filmes e consequentemente a extinção da maioria das locadoras. Para sobreviver nesse ambiente, as sócias encontraram na inovação, a solução de seus principais problemas. Em 2017, unificando a paixão por pizza e filmes construiu-se um uma nova proposta de valor com o apoio dos clientes, a pizzaria temática que proporciona para os seus clientes uma experiência diferenciada onde é possível reviver a história do cinema num ambiente descontraído e saboroso. O caso A1 descreve como as sócias conseguiram inovar no seu pequeno negócio e integrar a paixão de filmes e a pizzaria.

A2 – Restaurante da Coca. Em 2000, os sócios irmãos decidiram abrir uma empresa de confecção. Com sede própria, o empreendimento não deu certo devido às disparidades de visão e a sociedade se desfez. Pensando em abrir algo diferenciado no mesmo local, o empresário e seus filhos decidiram investir em uma choperia para atender aos seus clientes com produtos exclusivos da Heineken, no período da noite. Identificando a demanda da região para servir no almoço, surge o restaurante self-service com um cardápio variado com pratos típicos da culinária brasileira com destaque a mesa de massas, em que o cliente escolhe sua massa e seus ingredientes, de acordo com a sua preferência. Inicialmente, por ser uma choperia, a decoração do ambiente escolhida pelo proprietário era tema náutico, entretanto, por já ser colecionador dos produtos da Coca-Cola, o empresário foi decorando o restaurante ao longo dos anos com os produtos e brindes da marca. Dessa forma, ficou conhecida como

“Restaurante da Coca” que preza pelo preço competitivo e pela experiência num ambiente que relembra diversas épocas dos produtos da Coca-Cola. O Caso A2 descreve como a empresa familiar inovou no processo e design do restaurante para ganhar mercado e ser referência na região.

A3 –Distribuidora Hortifruti. Em 2010, o proprietário de uma barraca de feira ganhava dinheiro com suas vendas de hortifruti, experiência adquirida com seu pais. Com o tempo, emergiu uma demanda dos próprios clientes que eram donos de restaurantes para entregarem em seus estabelecimentos. O feirante resolveu atender essa oportunidade de ser um distribuidor de alimentos focado em restaurante, inicialmente. Apesar da experiência como feirante, o dono do negócio encontrou dificuldades para administrar o seu pequeno negócio, o que fez com que ele falisse. Em 2011, após um ano, o empresário recomeçou novamente a distribuidora de alimentos e se capacitou em gestão empresarial. Hoje, a empresa oferece aos seus clientes grande variedade de frutas e legumes selecionados para restaurantes, hotéis e escolas. O caso A3 descreve como o empresário inovou em oferta de produtos processados e tornou seu negócio digital rentável.

Quadro 11 - Casos selecionados

Empresas	Negócio	Características	Tempo
Cine Pizza (CP)	Pizzaria temática de filmes	Proporciona aos seus clientes um ambiente descontraído onde eles possam vivenciar a história do cinema. Empresa familiar com 14 funcionários.	19
Restaurante da Coca (RC)	Restaurante self-service temático.	Oferece para os seus clientes uma variedade de refeições self-service a um preço acessível. Destaca-se a temática dos produtos da Coca-Cola que dão um ar descontraído no ambiente. Empresário familiar com 11 funcionários.	29
Distribuidora Hortifruti (HD)	Distribuidora de hortifrutigranjeiros e produtos processados.	Disponibiliza produtos frescos diários para restaurantes, escolas e hotéis. Atua, também, com produtos processados oferecendo aos seus clientes praticidade na entrega e qualidade dos alimentos. Possui atualmente 14 funcionários.	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram analisados os seguintes tópicos: histórico da empresa; principais inovações implementadas nos últimos três anos; aprendizados; dificuldades; resultados obtidos por meio das inovações. Para a identificação das inovações, foi utilizado o conceito de processo de inovação de Lusch e Nambisan (2015) e a classificação de inovação desenvolvido por Gallouj e Weinstein (1997).

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi por meio de (1) entrevistas semiestruturadas, (2) observação e (3) análise dos documentos. A triangulação de dados foi importante para que não ocorresse vieses devido a problemas interpretativos (Yin, 2015). A realização das entrevistas semiestruturadas abrangeu a cidade de São Paulo e contou com três entrevistas com os dirigentes e gerentes dos pequenos negócios de alimentação. Os documentos como revistas, diagnósticos e planos de ações foram analisados no intuito de contribuir com a riqueza das informações, bem como, a observação foi imprescindível para triangulação dos dados (Eisenhardt, 1989).

O roteiro de entrevista contou com perguntas abertas referentes ao ecossistema inovador dos pequenos negócios com base no modelo desenvolvido por Lusch e Nambisan (2015). As entrevistas duraram em média entre uma hora e uma hora e trinta minutos. Além disso, as entrevistas foram gravadas e transcritas a fim de garantir a riqueza das informações e detalhes despercebidos durante a entrevista. Para transcrição de dados, foi utilizado o software Atlas TI que auxiliou na categorização dos dados para uma melhor compreensão dos fenômenos.

Quadro 12 - Coleta de dados

Instrumento	Descrição	Objetivo
Entrevistas	Cinco entrevistas com os dirigentes das empresas. O questionário utilizado foi semiestruturado.	Compreender o processo de inovação e comparar as semelhanças e disparidades entre os casos.
Observação	Anotação a campo identificando informações complementares para o estudo.	Complementar as análises das entrevistas
Documentos públicos	Avaliação das redes sociais, plataformas de relacionamento com cliente e sites das empresas.	Analisar a interação entre clientes e empresas

Fonte: Elaborada pela autora.

4. RESULTADOS

Ao analisar os três casos, foi possível notar que a motivação para que as empresas inovassem nas proposições de valor foi à crise do negócio devido a fatores externos que interferiram no faturamento desses pequenos empreendimentos. No caso da Cine Pizza, em 2015, as empresárias encontraram dificuldades em continuar no segmento de locação de filmes visto que essa área estava em declínio, pois enfrentou questões como a pirataria e evolução da internet que facilitou o *download* dos filmes por parte dos clientes. Devido a isso, a única alternativa para se manter no mercado foi procurar auxílio de outros atores para desenvolver novas propostas de valor.

> "[...] em 2015 que é quando a locadora começa a definhar no mundo e a locadora definha por conta da pirataria inicialmente. O DVD era caríssimo para a gente, pagava mais de R$100,00 no negócio que a pirataria vendia R$10 por 10. A questão econômica e a gente assim, chegamos a pensar em fechar a locadora" [...] na sequência veio a internet, os downloads ficaram rápidos, antes demorava uma noite inteira e de repente ficaram bem rápidos, a qualidade, vários sites e aí acabou" (Sócia, CP).

Já no caso do Restaurante da Coca, a organização iniciou com o negócio de confecção, porém não obteve resultado financeiro e a sociedade entre os irmãos se desfez, o que levou o proprietário a pesquisar um novo segmento para atuar e atrair o público local. A ideia inicial era abrir um bar à noite que vendesse com exclusividade a marca de cerveja Heineken, porém, não teve boa aceitação pelos clientes. Ao analisar a demanda de consumidores que trabalhavam na região, optou-se por abrir, também, no período do almoço, com refeições para o público local. A carência de restaurantes e a qualidade das refeições fizeram com que o restaurante fosse reconhecido na região.

> "[...] tínhamos uma confecção, chamava Liverpool e era tudo de linha e acabou fechando em 98 e aí meu pai pesquisou o que montar [...]e aí montou essa choperia que ficou dois anos abrindo à noite, depois resolveram abrir no almoço também, virou uma necessidade da região, a carência para o almoço. Infelizmente, a sociedade com meu tio e meu primo acabou e aí só ficou mais dois anos abrindo à noite, em 2004 fechou à noite, só ficou com almoço. Então a partir de 2004 para frente que é só almoço" (Gerente, RC).

No caso da Distribuidora Hortifruti, a falta de planejamento inicial pelo próprio proprietário fez com que ele decretasse falência e recomeçasse novamente, procurando instituições e empresas de consultoria para adquirir conhecimentos e habilidades para gerenciar o seu negócio. Recomeçar do zero foi um divisor de águas para que ele implementasse melhorias na gestão do negócio e desenvolvesse novos produtos processados.

A ideia de desenvolver novos produtos processados foi devido à demanda de clientes que necessitavam de alimentos prontos e frescos para consumo.

> "Eu comecei a distribuidora e parei com a feira na época, só que não deu muito certo, não tinha organização, porque era muito diferente da feira, eu não estava acostumado. Aí, eu quebrei em 2010 [...] em 2011, eu fui me capacitar e quando fui fazer o curso eu já estava começando a empresa novamente, mas aí comecei sozinho, literalmente, com alguns contatos [...] os produtos foram oferecidos de acordo com as necessidades dos clientes, na verdade eles pediram, a gente investiu em equipamentos, que não são baratos, por exemplo, aqui tem um produto que o cliente pediu e nós estamos tentando desenvolver" (Proprietário, DH).

Quadro 13 - Determinantes de inovação

Caso	Motivações	Evidências
CP	• Crise no segmento	"[...]em 2015 que é quando a locadora começa a definhar no mundo e a locadora definha por conta da pirataria inicialmente" (Sócia, CP).
	• Concorrência da Blockbuster	"[...]tem outra questão e quando a Blockbuster entra no Brasil, ela matou a nossa maior rede e outras redes ao redor. [..] A blockbuster mudou o perfil do consumidor" (Sócia, CP).
	• Avanço da internet.	"[...]e na sequência veio a internet, os downloads ficaram rápidos, antes demorava uma noite inteira e de repente ficaram bem rápidos, a qualidade, vários sites e aí acabou" (Sócia, CP).
RC	• Desentendimento entre os sócios	"É familiar, o meu pai sempre foi empresário, então no mesmo local tinha uma confecção, chamava Liverpool e era tudo de linha e acabou fechando em 98" (Gerente, RC).
	• Demanda de clientes.	"[...] aí montou essa choperia que ficou dois anos abrindo à noite, depois resolveram abrir no almoço também e virou uma necessidade da região, a carência para o almoço" (Gerente, RC).
DH	• Falta de gestão empresarial	"[...]aí eu comecei a distribuidora e parei com a feira na época, só que não deu muito certo, não tinha organização, porque era muito diferente da feira" (Proprietário, DH).
	• Ausência de visão do futuro	"[...]antes a gente estava muito passivo, tinha só a rotina no dia a dia, tomava tempo então não conseguia fazer prospecção" (Proprietário, DH).
	• Demanda de clientes.	"Eu trabalhava na feira em Guarulhos e a partir daí alguns clientes e restaurantes pediram para entregar para eles e adquiri um carro pequeno, uma fiorino, só para entregar da feira para esses restaurantes" (Proprietário, DH).

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1 Ecossistema de serviço

Os atores (clientes) exercem um papel importante para os pequenos negócios no desenvolvimento das propostas de valor dos pequenos negócios, pois atuam ativamente no desenvolvimento de novos serviços. No caso da Cine Pizza, a ideia de montar uma pizzaria temática dos filmes foi incentivada também pelos próprios clientes que tinham como referência a locadora, por serem clientes fidelizados. A partir daí, com o sonho de ainda continuar os negócios com filmes e com o apoio dos clientes, surge a pizzaria temática com um novo conceito de experiência.

No caso do Restaurante da Coca, os clientes por trabalharem na região e a carência de restaurantes para almoço, o proprietário optou por trabalhar no período do almoço devido às necessidades dos clientes. O bar que a princípio era aberto somente no período da noite passou a abrir somente no período da tarde, para atender a essa demanda.

No caso da Distribuidora Hortifruti, os clientes que são na maioria donos de restaurantes contribuíram para o desenvolvimento de novos produtos processados que atendiam as suas preferências e, por outro lado, a empresa ganhava com uma margem de lucro maior nesses alimentos processados.

Os atores (empresas) como o Sebrae e o CNPq foram essenciais, no caso da Cine Pizza, para que as sócias repensassem uma nova proposição de valor para o seu negócio. A troca de recursos operantes (conhecimentos e habilidades humanas) do Sebrae, por meio de consultorias, cursos especializados em Alimentação Fora do Lar e o Programa ALI, fizeram com que as empresárias desenvolvessem uma nova proposta de valor. Por outro lado, a pizzaria temática beneficiou o Sebrae no Programa Conte Sua História divulgando a transição da locadora para o restaurante temático e o CNPq teve publicações sobre inovação nos pequenos negócios.

No caso do Restaurante da Coca, o Sebrae disponibilizou os cursos (habilidades e conhecimentos de gestão) para o segmento de Alimentação Fora do Lar como Receita de Sucesso que contribuíram para a melhoria dos processos do restaurante e, no caso da distribuidora de hortifruti, a empresa familiar desenvolveu habilidades e competências para gerenciar o seu negócio por meio de cursos do Sebrae que trabalharam o comportamento empreendedor e a contratação da empresa de consultoria auxiliou para que o empresário captasse mais clientes em curto período de tempo.

Por fim, outras empresas como os fornecedores de alimentos colaboraram com recursos de operação (ingredientes, alimentos e bebidas) e recursos operantes (conhecimentos

e habilidades para manipulação de alimentos) para oferecer novas propostas de valor, novos produtos e novos processos. No caso da Cine Pizza, a parceria com um fornecedor de condimentos beneficiou a pizzaria com a fidelização de sua família no restaurante, por outro, garantiu seu fornecimento mensalmente. No do Restaurante da Coca, a parceria de exclusividade com a Coca-Cola foi importante para que o restaurante que tinha um tema náutico fosse reconhecido como “Restaurante da Coca”, além de promover o restaurante, com a promoção de brindes, investimento em marketing para melhoria do restaurante. Em contrapartida, a Coca-Cola ganhou exclusividade da sua marca no restaurante. No caso da Distribuidora Hortifruti, os fornecedores do Serasa disponibilizaram uma variedade de produtos, para ofertar para os seus clientes.

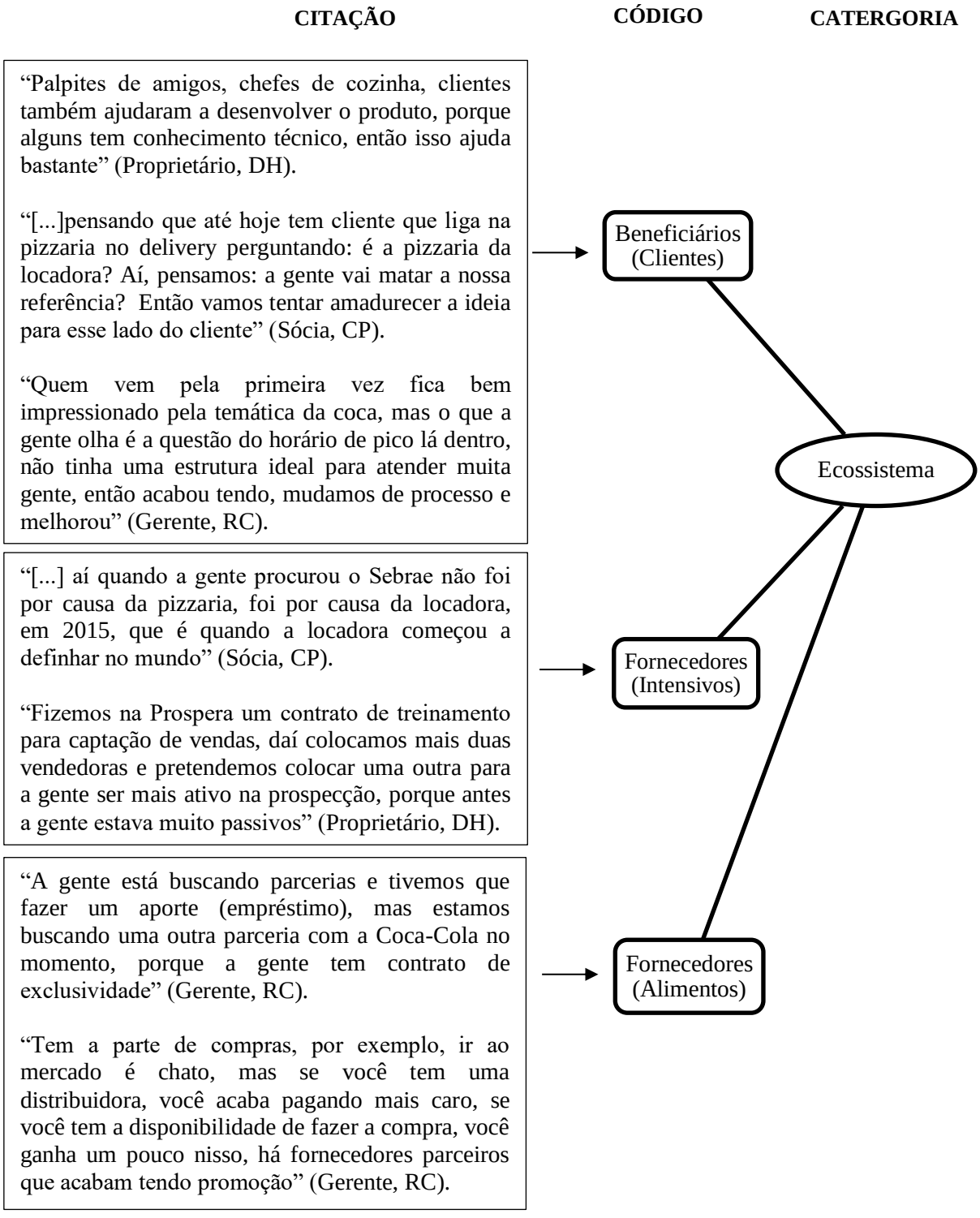

Figura 5 - Ecossistema de serviço
Fonte: Dados primários.

4.2 Plataforma de Serviço

No caso da Cine Pizza, a plataforma de serviço mais utilizada é física, ou seja, ela é estruturada para oferecer a experiência completa de estar num ambiente de cinema, para isso, a pizzaria agregou acessórios que são importantes recursos tangíveis para oferecer sua proposição de valor. Na porta, o tapete vermelho, peça importante de todos eventos de reconhecimento do cinema, simboliza a entrada dos clientes como celebridades do negócio. Outro símbolo, que representa o cinema, é o Oscar localizado ao final do tapete vermelho no qual os clientes podem tirar fotos, se sentindo parte integrante do ambiente. Além disso, o *layout* com decoração de filmes, iluminação, música e cardápio das pizzas rementem a filmes e atores, recursos que fazem parte na proposição de valor da pizzaria temática.

Semelhante ao caso da Cine Pizza, o caso do Restaurante da Coca, a plataforma mais utilizada é a física, na qual os empresários compartilham a paixão pela marca da Coca-Cola entre empresa e clientes e a sua coleção faz relembrar a infância dos clientes ao visualizar os acessórios que são inúmeros, por exemplo, brindes, camisetas e carinhos. Ao todo, o espaço que conta com mais de doze mil objetos da Coca-Cola que são localizados nos sete ambientes do negócio e esses objetos são símbolos que caracterizam a influência e o histórico da marca de bebidas. A exposição dos objetos é organizada em estandes e por produto, com destaque para a sala náutica que está dentro de uma decoração de um submarino e o produto da Coca-Cola é fixado como o tesouro principal do negócio. Além disso, a empresa tem o contrato de exclusividade com a marca, sendo considerado a única empresa reconhecida formalmente pela Coca-Cola no Brasil.

No caso da Distribuidora Hortifruti, por ser uma distribuidora, a plataforma é remota e o principal ambiente de integração de recursos é pela loja virtual com a interação à distância com os clientes. A organização do site dividido em categorias de produtos e as imagens com alta qualidade facilitam o processo de compra dos seus clientes. A praticidade e o design simples são importantes recursos para oferecer uma experiência agradável durante o processo de compra. Outros recursos como o *WhatsApp* integram a comunicação entre cliente e empresa em relação aos prazos acordados e a devolução de pedidos.

Nota-se que na maioria dos casos, os atores integram recursos principalmente por meio de plataforma física, por serem do segmento de alimentação, a interação e comunicação com clientes é integrada durante a experiência dos clientes no ambiente. Os pequenos negócios projetam seus recursos tangíveis como estrutura, acessórios e símbolos para aprimorar a experiência dos consumidores nas plataformas. Já outras plataformas remotas são utilizadas,

principalmente na distribuidora de hortifruti, como a loja virtual. Além disso, as plataformas *Google Meu Negócio*, *TripAdvisor*, *Facebook* e *Instagram* também são utilizadas para promover a interação com clientes. Observa-se que no segmento de alimentação, a plataforma mais utilizada pelos clientes para publicarem, elogiarem e reclamarem abertamente sobre os produtos e serviços prestados pelos pequenos negócios é o *Google Meu Negócio*.

Para oficializar a troca de serviço nas plataformas com outras empresas, normalmente, são criados contratos formais que são determinados pelas regras de parceria entre as empresas e os pequenos negócios. Os documentos são registrados e ferramentas utilizadas para elaboração do Programa ALI e consultorias realizadas pelo Sebrae foram uma alternativa para determinar as regras das parcerias. O contrato com a Coca-Cola, no caso do Restaurante da Coca, por exemplo, utilizou um modelo de recompensas pelos produtos da marca vendidos e a disponibilização de fundo de marketing para divulgação da marca em seu negócio.

De um modo geral, os pequenos negócios focam na plataforma física, na maioria, por serem restaurantes. Somente no caso da Distribuidora Hortifruti, a empresa utiliza a plataforma digital ou remota para interação com os clientes que opinam sua experiência nos serviços prestados pela empresa. As avaliações dos clientes em relação aos serviços prestados são, principalmente, descritas em redes sociais e na internet, onde eles avaliam principalmente a experiência do ambiente até o serviço prestado pelos funcionários. Para os clientes, a experiência dentro do restaurante exerce um papel fundamental para uma boa avaliação na internet.

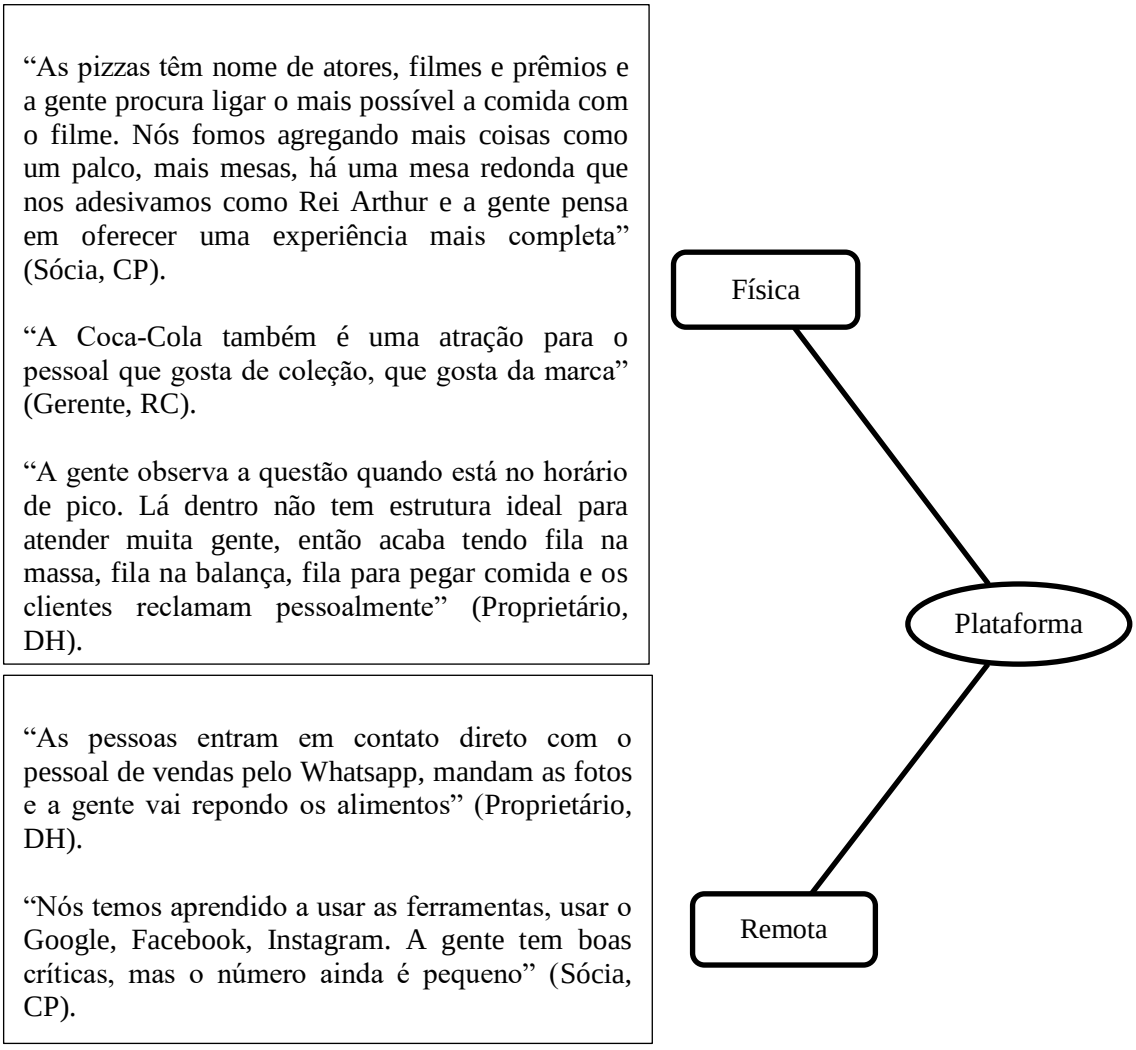

Figura 6 - Plataforma de serviço
Fonte: Dados primários.

4.3 Cocriação de valor

Nas plataformas de serviço, os atores integram recursos operantes e de operação na melhor combinação possível, em um ambiente colaborativo. Eles cocriam novas propostas de valor e o cliente valida o benefício proposto após a utilização dos produtos ou serviços (Vargo & Lusch, 2011). Por meio da proposta de valor dos casos analisados, é possível observar que a maioria dos clientes validam a proposta de valor desses empreendimentos por meio das experiências vivenciadas tanto nas plataformas físicas como nas plataformas remotas.

No caso da Pizza Cine, para oferecer a nova proposta de valor, percebe-se nitidamente que o declínio do segmento de locação foi um fator importante para a implementação de

inovações no negócio. A ideia de abrir a pizzaria temática foi algo planejado em conjunto com ações do Sebrae e os palpites dos clientes que contribuíram para o novo conceito do negócio. A proposta de valor da pizzaria temática tem o intuito de oferecer uma experiência saborosa de uma boa pizza em um ambiente cultural que promove o cinema.

> "Oferecer nosso conhecimento, a nossa paixão pelo cinema em uma atmosfera aconchegante, onde os clientes possam lembrar dos filmes, mesmo que a locação física vai desaparecer em algum momento, mas está aí, o filme por trás da ideia da locadora, o cinema, essa produção toda a gente tenta absorver aqui no tema. O cinema não pode morrer" (Sócia, CP).

Os recursos principais utilizados no caso da Cine Pizza foram: os recursos operantes: (i) as habilidades e conhecimentos para gerir a pizzaria temática, para isso foram realizadas consultorias de marketing, pesquisa de mercado, visita nas pizzarias temáticas e treinamento para os funcionários da antiga locadora alinhar com a nova proposta de valor; (ii) os recursos de operação: reforma da antiga locadora com design de cinema, Oscar, tapete vermelho, fachada do restaurante, compra de cadeiras e mesas, adaptação de cardápios com nome de filmes e aquisição de fantasias de personagens de filmes para os funcionários.

> "Nós fomos conhecer os restaurantes temáticos com bastante prazer, porque a gente gosta e uma coisa que nós percebemos é que alguns lugares com grande investimento em alguns meses estão lotados e depois eles caem, não sei se posso chamar de marasmo. As pizzas têm nome de atores, filmes e prêmios e a gente procura ligar o mais possível a comida com o filme ou fazer uma brincadeira, exemplo, Kevin Bacon é a pizza de bacon e o pessoal da toscana é a pizza de rúcula que tem a ver com a história da toscana e aí vai[...]Nós fomos agregando mais coisas como um palco, mais mesas, tem uma mesa redonda que nós adesivamos como Rei Arthur e a gente pensa para oferecer uma experiência mais completa de estar trabalhando com as mesas também, aquela vai ser a mesa do Harry Poter"(Sócia, CP).

No caso do Restaurante da Coca, a motivação da nova proposta de valor foi desenvolvida pelo rompimento da sociedade entre os familiares do negócio, o que fez o empresário pensar em novo design no seu restaurante e utilizou da sua imensa coleção da marca Coca-Cola para decorar o local, de acordo com a demanda de clientes. Ao visualizar a exposição da coleção da marca, os clientes relembram da infância ao consumir os produtos da Coca-Cola. Devido à coleção do proprietário, foi acertado um contrato de exclusividade com a marca reconhecida popularmente como o "Restaurante da Coca". Hoje, o restaurante tem como proposta de valor a variedade de diversas culinárias com um preço justo na região em que atua e seu público-alvo são pessoas que trabalham ao redor do restaurante e estão procurando algo para semana toda.

> “Variedade de produto sempre com qualidade e o nosso preço é um preço bem justo para o pessoal vir todo dia mesmo. A Coca-Cola, também, é uma atração para o pessoal que gosta de coleção, que gosta da marca” (Gerente, RC).

Os recursos operantes, no caso do Restaurante da Coca, foram: (i) habilidades e conhecimentos para atuar no ramo de alimentação, pesquisa de fornecedores, criação de cardápio de diversas culinárias e treinamento dos funcionários. (ii) recursos de operação foram: fechamento de contrato exclusivo com a Coca-Cola, decoração com os produtos, ampliação do espaço para comportar o número de clientes e novo setor de massas com a escolha do cliente em relação aos temperos.

No caso da Distribuidora Hortifruti, a falência do negócio e as necessidades dos clientes motivaram o empresário a desenvolver uma nova proposta de valor com a questão da pontualidade e produtos de qualidade comprados diariamente. Além disso, a oferta do produto processado foi uma solução para atender às necessidades dos clientes pela sua praticidade na manipulação de alimentos.

> “A comodidade dos produtos nos restaurantes no horário combinado e trabalhamos com alguns produtos processados facilitando o manuseio dentro do restaurante” (Proprietário, DH).

Os recursos foram: (i) operantes: conhecimentos na área da gestão das empresas, cursos, consultorias, participação em eventos, desenvolvimento de produtos processados e conhecimentos para construção da loja virtual. (ii) recursos de operação: reestruturação do processo de entrega por meio da loja virtual, novos produtos oferecidos pela empresa, novas máquinas.

A criação de valor ocorre quando os clientes validam as propostas de valor (valor em uso) utilizando plataformas digitais para divulgar sua satisfação ou indicando mais clientes para as empresas. Nota-se que no caso da Cine Pizza, que a proposta de valor é a que foi melhor avaliada pelos clientes no quesito atendimento e ambiente. No caso do Restaurante da Coca, o foco foi na variedade de pratos e o preço competitivo. No caso da Distribuidora Hortifruti, na pontualidade e nos atributos dos produtos, porém, com algumas reclamações em relação à qualidade dos produtos.

Principalmente nos casos Cine Pizza e do Restaurante da Coca, por serem restaurantes, a experiência na empresa e qualidade do atendimento são valores importantes para os clientes, por meio de seus depoimentos. Já no caso da Distribuidora Hortifruti, o tempo de espera e a qualidade de produtos são mais ressaltados. Além disso, observou que, nos casos analisados, a

cocriação de valor se iniciou desde a interação dos clientes em relação as suas necessidades, bem como, as sugestões de melhorias dos serviços já prestados propostas por eles.

Quadro 14 - Criação de valor (em uso)

Casos	Validação dos clientes
CP	"O salão que era da vídeo locadora hoje serve pizza com DVDs e pôsteres ao redor" (Cliente 1). "Atendimento nota 10, pizza nota 1000. Cardápio Temático. Pedi a pizza "O Quinto Elemento". Todas as pizzas fazem referência a filmes de cinema" (Cliente 2). "Muito interessante, um lugar gostoso, ambiente tranquilo com ar de cinema, ótimas pizzas e um ótimo atendimento, muito tranquilo, gostei" (Cliente 3).
RC	"Diversas opções no buffet de saladas, massas e comidas variadas. Fora a grandiosa coleção de produtos da Coca-Cola, que servem como decoração local" (Cliente 4). "Restaurante da Coca-Cola com várias peças do colecionador, ambiente maravilhoso para ir com amigos, família, buffet delicioso com diversas opções, inclusive pratos diferentes com o preço baixo, atendimento muito bom, diversas peças lindas, lembra minha infância" (Cliente 5). "O quilo do almoço é ótimo e a decoração com milhares de itens sobre a Coca-Cola (tem de tudo!) É um show à parte! Valeria a pena ir só para ficar apreciando a decoração enquanto almoça" (Cliente 6).
DH	"Adorei! Os produtos são sempre fresquinhos! Temos a sensação de ter sido colhidos naquele momento" (Cliente 7). "Adoro os produtos, sempre frescos e de qualidade ótima. Entregam sempre no horário estipulado. Recomendo para todos que conheço" (Cliente 8). "Produtos maravilhosos com preços ótimos. Tudo fresquinho e de qualidade" (Cliente 9).

Fonte: Dados secundários.

4.4 Classificação das inovações implementadas

A empresa Cine Pizza teve que explorar novas combinações de características técnicas [X], já existentes como os conhecimentos em filmes das sócias e os conhecimentos na produção de pizzas para desenvolver a nova proposta de valor. Partindo da combinação de uma série de características técnicas, já presentes no negócio, um novo serviço [Y] foi desenvolvido para sobreviver no mercado. As características técnicas da antiga locadora, da pizzaria e as competências dos clientes [C'] foram recombinadas para desenvolver a pizzaria temática.

> "A ideia começou a avançar, é isso o que a gente quer, uma pizzaria que ela pudesse estar oferecendo esse nosso conhecimento, a nossa paixão pelo cinema. Depois pensamos na parte da decoração, as imagens, frases e a própria questão mesmo que um dia a gente deixe de locar, hoje, o que a gente loca no mês é menos do que a gente locava no sábado, mas essa imagem está aí, ela faz parte do nosso modelo de negócios. O cinema não pode morrer! Os clientes da locadora permaneceram por isso, pelo nosso espaço de filme que a gente criou, mais o atendimento que investimos com os funcionários" (Sócia, CP).

O processo de recombinação das competências [C] e das características técnicas [X] da empresa e dos clientes [C'] resultou em mudanças significativas no negócio: adaptação do local que passou por uma reforma para estruturar o restaurante com a decoração de cinema, incluindo fachada iluminada, mesas, cadeiras, papéis de parede e elaboração dos cardápios. A busca de informações pelas sócias em desenvolver uma experiência para o cliente e o planejamento em parceria com o Sebrae foram ações imprescindíveis para alinhar a nova proposta de valor e os clientes passaram a ter mais variedades não só de pizzas mas como a possibilidade de ter uma experiência no restaurante.

A inovação na Cine Pizza foi classificada como inovação recombinativa, já que não envolveu um elevado investimento por parte das empresárias e não incluiu o uso de tecnologia. Concentrou-se na reutilização dos recursos: competência em filmes e em fabricação de pizzas permitindo uma economia na utilização de componentes. A única dificuldade pelas sócias foi a proteção das inovações implementadas, visto que o novo serviço poderia ser copiado por outros concorrentes com facilidade, se comparado com as inovações que envolve pesquisa e desenvolvimento.

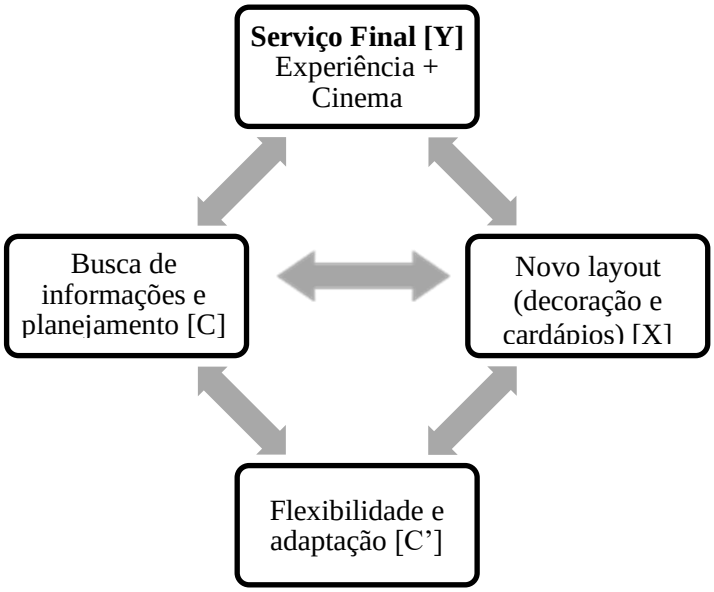

Figura 7 - Formulação da pizzaria de filmes
Fonte: Elaborada pela autora.

No caso do Restaurante da Coca, a divergência de visão de negócios entre os sócios irmãos foi determinante para que o empresário desenvolvesse um novo negócio com uma proposta de valor no segmento de alimentação. Apesar, também, de ser um negócio temático, o Restaurante da Coca difere da Cine Pizza, por proporcionar aos clientes uma variedade de pratos a um preço acessível num ambiente que explora a coleção de produtos da Coca-Cola ao longo dos anos. Além de despertar o interesse dos colecionadores, é um atrativo para clientes pela quantidade e variedade de itens da marca de refrigerante.

> [...]o meu pai abriu em 2000, foi a primeira Choperia com Chopp Heineken de São Paulo. Só que nessa época tinha muita rejeição da Heineken que o povo estava acostumado. E aí montou essa choperia que ficou dois anos abrindo à noite, depois resolveram abrir no almoço também que virou uma necessidade da região, a carência para o almoço. A Coca-Cola é uma atração, a cada seis meses tem um encontro de colecionadores, semana passada teve de colecionadores de camisa, então acaba atraindo o pessoal que gosta de coleção, que gosta da marca, bem bacana" (Gerente, RC).

Nota-se que as principais inovações do caso do Restaurante da Coca foram: o aumento de itens dos produtos da Coca-Cola para decorar o ambiente e contrato de exclusividade da marca, construção do ambiente de massas em que o cliente tem a opção de escolher o tipo, molho e ingredientes e a melhoria da disposição dos pratos que diminuiu a fila de espera.

É possível classificar as inovações como inovações incrementais no restaurante, principalmente em melhorias nos processos [Y], sem alteração do sistema. Além disso, a empresa familiar procurou aprimorar o processo de servir os clientes [C] para diminuir as filas durante o almoço. A aprendizagem na gestão do restaurante [C] e colaboração dos clientes [C'] em gerar ideias para resolver o problema das filas foram importantes dimensões para que a empresa inovasse em melhorias no processo e na decoração do ambiente.

> "Quem vez pela primeira vez fica bem impressionado pela temática da coca, mas quando a gente olha a questão da fila para pegar comida, lá dentro não tinha estrutura ideal para atender muita gente, então acabava tendo fila na massa, fila na balança, fila para pegar comida, era difícil, mudamos de esquema e melhorou com uma fila para massas, outra fila para saladas e outra para os pratos principais" (Gerente, RC).

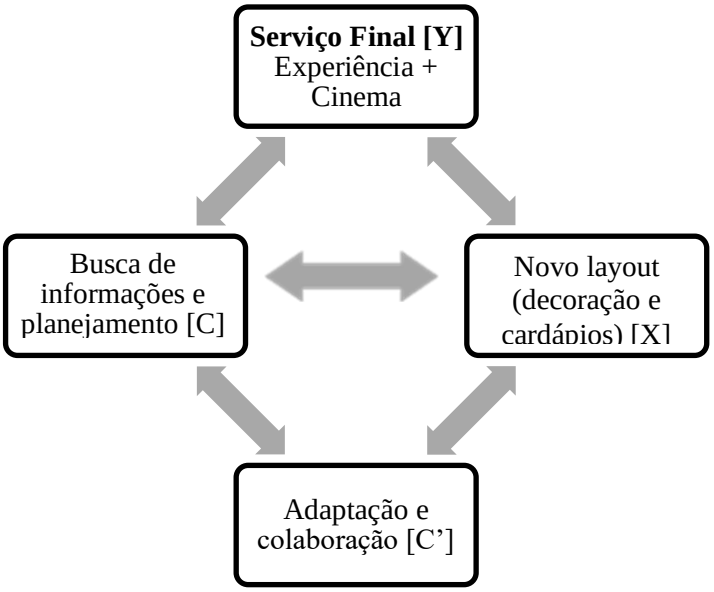

Figura 8 - Formulação da melhoria nos processos
Fonte: Elaborada pela autora.

Já o caso da Distribuidora Hortifruti, diferentemente da Cine Pizza e do Restaurante da Coca, a empresa em parceria com os clientes desenvolveu novos produtos processados [Y] para simplificar o preparo dos pratos nos restaurantes. Por ser uma distribuidora de alimentos, a oportunidade de trabalhar com produtos processados agregou valor para a empresa e beneficiou os seus clientes em relação à facilidade de manipular esses alimentos [C']. Assim, o empresário teve que desenvolver novas competências [C], como criar um novo produto processado e adquirir outras características técnicas [X] (máquinas de processamento e embalagens próprias) para oferecer o produto processado.

As principais inovações desenvolvidas pela empresa, também, foram incrementais. Nota-se que o sistema permaneceu o mesmo, porém foram acrescentadas novas competências das empresas [C] e novas características técnicas de produto [X] que diversificou o produto processado [Y] com adição de características complementares. Isso pode envolver, por exemplo, a adição de uma ou duas novas características a um certo tipo de produto, seja diretamente mobilizar certas competências ou adicionando novas características técnicas.

> "Os produtos foram oferecidos de acordo com as necessidades dos clientes, na verdade eles pediram, a gente investiu em equipamentos de processamento que não são baratos. Aqui tem um produto que o cliente pediu e nós estamos tentando desenvolver, estamos fazendo teste para ver como o produto ficaria e ficou bom, mas ainda está nos faltando acertar para manter as caraterísticas do alimento. No transporte tende a ficar mole, mas estamos tentando desenvolver" (Proprietário, DH).

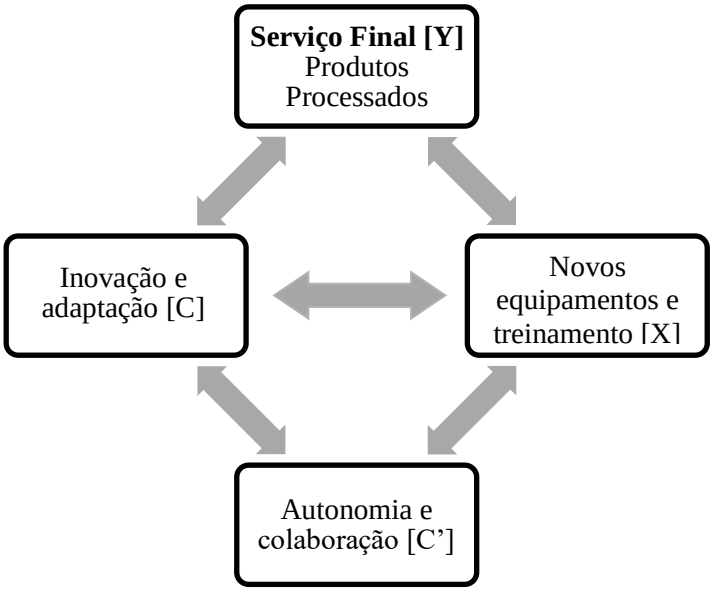

Figura 9 - Formulação dos produtos processados
Fonte: Elaborada pela autora.

5. DISCUSSÃO

As MPEs do setor de alimentação nesse estudo demonstram um nível semelhante em relação à demanda de clientes e a escassez de recursos para inovarem. Isso é consistente com os resultados da pesquisa de Prajogo e McDermott (2014) que argumentam a influência significativa do ambiente externo na decisão das pequenas e médias empresas no engajamento das inovações em serviços. Damanpour, Walker e Avellaneda (2009), justificam que a inovação é impulsionada na maioria das vezes pela pressão do ambiente externo como: competição, desregulamentação, isomorfismo, demanda de clientes e escassez de recursos que estão relacionados ao comportamento adaptativo no intuito de manter ou ampliar o seu desempenho no mercado.

A escassez de recursos pode parecer uma condição negativa a princípio, quando na verdade, não é. De fato, pode levar aos resultados positivos, se atuar no desenvolvimento de inovações integrando recursos operantes (Bicen & Johnson, 2014). Nos casos analisados, a demanda dos clientes e a escassez de recursos foram fatores decisivos para que os pequenos negócios de alimentação inovassem de modo colaborativo. Wittel et al. (2017) atestam que as empresas buscam por recursos externos, isso incentiva a formação de rede de atores no intuito de colaborar no ecossistema de serviço. Diante da literatura e os resultados encontrados nos casos analisados é possível desenvolver a proposição 1 a seguir:

Proposição 1: As motivações para os pequenos negócios de alimentação inovarem em serviços são incentivadas, principalmente, pelo ambiente externo.

Chandler e Lusch (2014) argumentam que atores, incluindo empresas, não podem sustentar a criação de valor por si próprios. As organizações precisam envolver outros atores, de modo que eles ofereçam proposições de valor para se envolver na cocriação de valor (Chandler & Lusch, 2014). A colaboração entre os atores gera novas ideias e novas soluções que criam valor por meio da interação e integração de recursos de múltiplos sistemas de serviços (Aal et al., 2016). Isso é consistente com os estudos de Lusch e Nambisan (2015) que definem a inovação é um processo colaborativo entre atores e; a sexta premissa fundamental (FP6) desenvolvida por Vargo e Lusch (2016) no qual o valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o cliente como beneficiário.

Um exemplo é a colaboração por meio de contrato sem fins lucrativos nos casos analisados. O parceiro mais importante é o Sebrae que é uma organização sem fins lucrativos que promove o desenvolvimento sustentável por meio de orientação, consultoria e cursos para os pequenos negócios de forma gratuita incentivando novas proposições de valor.

Outros atores que fazem a diferença dos pequenos negócios são os fornecedores como é o caso do Restaurante da Coca. O fornecedor concede a utilização da marca em troca de exclusividade de produtos de bebida. Os resultados vão ao encontro da definição de Vargo, Wieland, e Akaka, (2015, p.33), que conceituam inovação de serviços como "cocriação ou recombinação colaborativa de práticas que fornecem soluções inovadoras para problemas existentes". Dentro desse contexto, a inovação é incentivada por esforços colaborativos para desenvolver novas proposições de valor que é validado e derivado pelos seus beneficiários. (Chandler & Vargo, 2011).

A colaboração, o compartilhamento de experiências e a interação com outras firmas são importantes fatores para as indústrias de baixa tecnologia intensiva como setor de alimentação para inovarem (Trott & Simm, 2017). Segundo Fitjar e Rodríguez-Pose (2013, p.137), "as empresas que se envolvem em colaboração com agentes externos tendem a ser mais inovadoras do que as empresas que dependem de seus próprios recursos para a inovação". Assim, pode-se desenvolver a proposição 2 a seguir:

Proposição 2: A colaboração entre atores é fundamental para inovação em serviços.

Com a colaboração dos atores, novas proposições de valor são desenvolvidas e o valor é cocriado nas interações entre atores e nas experiências acumuladas do cliente individual ou coletivo que se acumulam no passado, presente e experiências futuras (Voima, Heinonen, & Strandvik, 2010). A experiência nas plataformas de serviço no setor de alimentação é uma das possibilidades de cocriação de valor identificada no presente estudo. Além disso, a experiência é um elemento importante para cocriação entre clientes e empresas (Frow et al., 2015). Consumidores aspiram por experiências e o resultado disso é que as empresas estão cada vez mais preocupadas em desenvolver diferentes tipos de experiência (Prahalad & Rasmaswamy, 2004).

O espaço físico e o espaço digital demostram ser importantes plataformas de serviço em que os atores integram recursos e cocriam valor, influenciando suas experiências e respostas comportamentais (Hall & Mitchell, 2008) onde o serviço é reconhecido por muitos clientes, seja assumindo a forma de lugar físico ou espaço virtual (Nilsson & Ballantyne, 2014). Nota-se que diversas experiências nas plataformas de serviço são componentes importantes para que os clientes cocriarem valor com as empresas. Esses resultados encontrados assemelham com a pesquisa de Aal et al. (2016) que ao analisar o caso da empresa de varejo de alimentação Eataly identificou que a integração de recursos como marcas, salas de experiência e a ressonância de valores entre os atores contribuem para um ecossistema de serviço inovador.

A experiência nas plataformas remotas ou digitais também interfere na satisfação dos consumidores demostrando a importância que a inovação não pode ser feita sem o envolvimento de ferramentas digitais (Scuotto, 2015). De acordo com Bharati et al. (2013), o papel atual das plataformas digitais acelera e aprofunda a inovação e o crescimento dos serviços das empresas, promovendo a interação clientes, fornecedores e outros negócios. Além disso, aumentam a capacidade de absorção no processo de uma combinação entre conhecimento externo e interno das empresas (Audretsch et al., 2014).

Os principais recursos integrados nas pequenas empresas de alimentação são: recursos operantes como a estética que tem por definição conjunto de princípios que se preocupa com a natureza e a apreciação da arte, beleza e bom gosto (D'Ippolito & Timpano, 2016), recursos de operação como fatores ambientais (música, iluminação, fragrância), fatores de projeto (elementos de design estético e funcional, incluindo cores e layout) e fatores sociais (percepções do serviço de outros clientes) que criam uma nova experiência do consumidor e, mais amplamente, inovação do setor de alimentação (Avermaete, 2002). Portanto, o valor é socialmente construído por meio das experiências e a falta de administração por parte das

empresas podem destruir o valor construído (Edvardsson et al., 2011). Dessa forma, chega-se à proposição 3 a seguir:

Proposição 3: O valor é cocriado por meio das experiências acumuladas dos clientes nas plataformas de serviços.

Por fim, a maioria das inovações implementadas pelos pequenos negócios de alimentação são classificadas como inovações incrementais, em que há alguma alteração do sistema, mas de modo marginal. O desenvolvimento dessas inovações não exige um nível elevado de conhecimento científico, mas sim um foco em novos sabores, ingredientes e recombinação, a fim de atender às tendências do mercado (Galati, Bigliardi, & Petroni, 2018).

Tradicionalmente, as indústrias de baixa tecnologia intensiva, como o setor de alimentação, são caracterizadas por um domínio de inovações incrementais nas quais as inovações radicais são escassas (Trott & Simm, 2017). As inovações incrementais apresentam menor dificuldade de aplicação e um baixo risco, se comparadas com as inovações radicais (Bessant et al., 2010). Além disso, por serem casos familiares em sua totalidade, a inovação radical pode representar uma atividade cara e de alto risco para empresas conservadoras que tenham restrição de recursos financeiros e de gestão como as empresas familiares (Chen & Hsu, 2009).

Os casos de inovação nos pequenos negócios de alimentação são caracterizados por um viés não tecnológico voltado para a experiência do consumidor. Isso pode ser o resultado devido à limitação de estratégias dos próprios dirigentes dos pequenos negócios e pela restrição de recursos tecnológicos (Singh et al., 2008). Os resultados deste estudo confirmam a predominância do tipo de inovação incremental nos pequenos negócios (Nieto, Santamaria, & Fernandez, 2015). Assim, chega-se à proposição 4 a seguir:

Proposição 4: As pequenas empresas de alimentação implementam, particularmente, inovações incrementais.

6. CONCLUSÃO

A heterogeneidade de abordagens na literatura de inovação em serviços dificulta a compreensão de como os processos de inovação ocorrem nas empresas, mais especificamente no setor de alimentação que foram negligenciados (Avermaete, 2002). Em oposição, a abordagem tradicional que classifica a inovação em quatro categorias: produto, processos, marketing e organizacional (Schumpeter, 1934), a abordagem integrativa, mais especificamente, a lógica dominante do serviço, que por sua vez, compreende a inovação não como resultado, mas "como as empresas podem servir melhor" (Vargo & Lusch, 2008, p. 5). A integração de recursos já existentes ou novos recursos são estratégias que criam valor para os atores envolvidos, inclusive para o beneficiário (Lusch & Nambisan, 2015).

Ao considerar a inovação em serviços como um processo colaborativo entre diversos atores (empresas e clientes), o quadro teórico proposto por Lusch e Nambisan (2015) traz importantes percepções de como as pequenas empresas de alimentação inovam, pois considera a inovação em serviços como a integração de recursos em uma plataforma de serviço propícia para desenvolver novas proposições de valor. Além disso, foi possível identificar as determinantes que incentivaram as empresas inovarem, ao contrário do modelo de características de Gallouj e Weinstein (1997) que enfatiza características das inovações e as classifica de acordo com o grau de mudança.

Nos casos analisados, há evidências de que o processo de inovação nos pequenos negócios de alimentação é incentivado pela necessidade de desenvolver novas propostas de valor devido principalmente à demanda de clientes e a escassez de recursos desses empreendimentos, que contribuem para a formação de atores em redes, no intuito de trocar benefícios estratégicos (Vargo & Lusch, 2016). Além disso, a colaboração é fundamental para os pequenos negócios inovarem e instituições como o Sebrae e o CNPq contribuem no planejamento dessas inovações com programas de suporte gratuitos para os pequenos negócios. Já os ambientes dos restaurantes e os ambientes digitais que são plataformas de serviço facilitam a integração de recursos operantes e de operação e resultam numa experiência dos clientes.

6.1 Contribuição

Considerando que há uma lacuna na compreensão de como o processo de inovação em serviços pode contribuir para os pequenos negócios, o estudo tornou-se necessário para uma

análise aprofundada de como os pequenos negócios de alimentação inovam em serviços. O principal recorte que abrangeu a pesquisa foi utilizar uma abordagem integrativa contemporânea para compreender o processo de inovação evidenciando que eles podem de fato tornarem competitivos por meio da inovação.

Uma das contribuições mais relevantes dessa pesquisa é demostrar a importância de explorar a inovação como um processo colaborativo entre atores nos pequenos negócios. Há um crescente reconhecimento de que as organizações precisam de parcerias para inovar (Trott & Simm, 2017; Aal et al., 2016). Além disso, o estudo forneceu evidências de que as pequenas empresas do setor de alimentos estão envolvidas com inovações incrementais, além de oferecer percepções de como ocorrem a integração de recursos e a cocriação de valor. O desenvolvimento de quatro proposições poderá ser testado em métodos quantitativos para validar os achados dessa pesquisa e contribuir para o modelo proposto por Lusch e Nambisan (2015).

As descobertas também poderão ser utilizadas por profissionais que atuam no setor de alimentos para implementar a inovação nos pequenos negócios. Além disso, os políticos interessados no desenvolvimento econômico dos munícipios podem também (1) considerar estratégias de linha de crédito que possam ajudar as MPEs do setor de alimentação a gerir recursos para a inovação, (2) incentivar as MPES a agir de modo colaborativo por meio de ações de parceria e, (3) oferecer aconselhamento e apoio em processos e atividades de inovação com instituições de pesquisa para desenvolver soluções tecnológicas.

6.2 Limitações e Oportunidades de Pesquisas

Para contextualizar o quadro teórico de inovação em serviços, o estudo contou com uma análise empírica de três pequenas empresas de alimentação para compreender o processo de inovação em serviços. Essa amostra pode representar uma limitação, se comparada com pesquisas que utilizam uma amostra maior de casos selecionados para dar mais robustez à pesquisa. Entretanto, essa abordagem metodológica é considerada adequada para explorar investigações que buscam informar a teoria (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Outra limitação é em relação ao quadro teórico utilizado de Lusch e Nambisan (2015) que foi desenvolvido com base em empresas de tecnologia de informação e muitas das perguntas propostas pelo modelo não podem ser generalizadas para as empresas com base não tecnológica. Devido a isso, repercute a dificuldade de utilizar essa abordagem para comparar com estudos anteriores, uma vez que a amplitude do tema de inovação incentiva os

pesquisadores a utilizar diferentes lentes teóricas na abordagem integrativa conforme destacado no referencial teórico.

É importante pontuar que as conclusões do trabalho não podem ser generalizadas devido à quantidade restrita de casos que foram analisados. O objetivo do trabalho limitou-se a um estudo exploratório de caráter qualitativo que buscou compreender o processo de inovação em serviços nos pequenos negócios por meio da abordagem integrativa, além de identificar as determinantes de inovação, atores envolvidos e cocriação de valor.

Por fim, pesquisas futuras podem refinar e desenvolver ainda mais esse trabalho utilizando uma abordagem quantitativa para testar as hipóteses. Sugiro, também, estudos de inovações ao longo do tempo para descobrir se as inovações aumentaram ou se difundiram. Os resultados obtidos pelas pequenas empresas do setor de alimentação indicam que são casos de inovações bem-sucedidas e os pesquisadores podem focar em outros aspectos de seu sucesso e fracasso. Além disso, estudos futuros podem incluir comparações de inovações semelhantes, mas em ecossistemas de diferentes segmentos de serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aal, K., Di Pietro, L., Edvardsson, B., Renzi, M. F., & Guglielmetti Mugion, R. (2016). Innovation in service ecosystems: an empirical study of the integration of values, brands, service systems and experience rooms. *Journal of Service Management*, 27(4), 619-651.

Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2009). Positivism, social constructionism, critical realism: Three reference points in the philosophy of science. *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*, 15-52.

Araujo, L., & Spring, M. (2006). Services, products, and the institutional structure of production. *Industrial Marketing Management*, *35*(7), 797-805.

Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Wright, M. (2014). Technology transfer in a global economy. *The Journal of Technology Transfer*, 39(3), 301–312.

Avermaete, T. (2002, January). Systems of innovation: the case of small food firms in the EU. In *DRUID PhD Winter Conference* (pp. 17-19).

Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., Pitts, E., Crawford, N., & Mahon, D. (2004). Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms. *Trends in food science & technology*, 15(10), 474-483.

Bachmann & Associados, Sebrae. (2014). Atualização dos formulários para a determinação do Radar da Inovação do Programa ALI. *Relatório Técnico*. Curitiba.

Bacon, R., & Eltis, W. (1978). *Britain's economic problem: too few producers* (Vol. 2). London: Macmillan**.**

Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research policy*, 15(4), 161-173.

Bellini, E., Dell'Era, C., Frattini, F., & Verganti, R. (2017). Design-driven innovation in retailing: An empirical examination of new services in car dealership. *Creativity and Innovation Management*, *26*(1), 91-107.

Berry, L. L., Bolton, R. N., Bridges, C. H., Meyer, J., Parasuraman, A., & Seiders, K. (2010). Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155-167.

Bessant, J., Von Stamm, B., Moeslein, K. M., & Neyer, A. K. (2010). Backing outsiders: selection strategies for discontinuous innovation. *R&d Management*, 40(4), 345-356.

Bharati, P., Zhang, C., & Chaudhury, A. (2013). Social Media assimilation in firms: Investigating the roles of absorptive capacity and institutional pressures. *Information Systems Frontiers*.

Bicen, P., & Johnson, W. H. (2014). How do firms innovate with limited resources in turbulent markets? *Innovation*, 16(3), 430-444.

Bigliardi, B., & Galati, F. (2018). An open innovation model for SMEs. *Researching Open Innovation in SMEs*; Frattini, F., Usman, M., Roijakkers, N., Vanhaverbeke, W., Eds, 71-113.

BNDES. *Classificação de porte dos clientes.* Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/ wps/portal/site/home/ financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>. Acesso em: setembro de 2018.

Brasil. Lei n° 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – SIMPLES e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do*

Brasil, Brasília, DF, 6 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9317.htm>. Data de acesso: 11 set. 2017.

Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing theory*, 11(1), 35-49.

Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family business review*, 22(4), 347-362.

Coombs, R., & Miles, I. (2000). Innovation, measurement and services: the new problematique. In: *Innovation systems in the service economy* (pp. 85-103). Springer, Boston, MA.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*.

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of management studies*, 46(4), 650-675.

De Vries, E. J. (2006). Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research policy*, 35(7), 1037-1051.

De Oslo, Manual (2011). Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, Departamento Estatístico da Comunidade Européia (OECD). 1997, traduzido em 2005 sob a responsabilidade da FINEP.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2016). Service innovation for sustainability: paths for greening through service innovation. In: *Service innovation* (pp. 187-215). Springer, Tokyo.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2018). Fifteen Advances in Service Innovation Studies.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo*. Elsevier Brasil.

D'Ippolito, B., Timpano, F. (2016). The Role of Non-Technological Innovations in Services: The Case of Food Retailing. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 73-89.

Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the academy of marketing science*, 39(2), 327-339.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, *50*(1), 25-32.

Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study. *Journal of business research*, 46(2), 121-132.

Ferreira, V. D. R. S., Tete, M. F., da Silva Filho, A. I., & de Moraes Sousa, M. (2015). Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(4), 99-118.

Ferreira, L, B.; Vargas, E. R. (2015) Innovation in retail and the service-dominant logic: Case studies in Brazilian retail networks. *Business and Management Review*, 12(4), 401-413.

Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of retailing*, *69*(1), 61-103.

Fitjar, R. D., & Rodríguez-Pose, A. (2013). Firm collaboration and modes of innovation in Norway. *Research policy*, 42(1), 128-138.

Freeman, C., & Soete, L. (1997). The economics of industrial revolution. *Pinter, London*.

Frow, P., Nenonen, S., Payne, A. and Storbacka, K. (2015) Managing Co-Creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26, 463–83

Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. *The service industries journal*, 31(4), 581-595.

Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: an alternative approach. *Review of income and wealth*, *46*(3), 369-387.

Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4-5), 537-556.

Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Edward Elgar Publishing.

Gallouj, F. (2007). Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: Bernardes, R.; Andreassi, T. (org). *Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento*. Saraiva.

Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of evolutionary economics*, 19(2), 149.

Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). Research methods in business studies (4. Utg.). *Harlow: Financial Times Prentice Hall*.

Gil, A. C. (2012). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who cocreates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.

Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*, 24(3), 206-229.

Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory: strangers or siblings? *Marketing theory*, 13(1), 19-46.

Hall, C. M., & Sharples, L. (2008). *Food and wine festivals and events around the world: Development, management and markets*. Routledge.

Hauknes, J. (1998). Services in innovation-innovation in services.

Heydebrand, W. (1999). *Multimedia networks, globalization and strategies of innovation: the case of the silicon Valley*.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.

Hill, T. P. (1977). On goods and services. *Review of income and wealth*, *23*(4), 315-338.

Hlady‐Rispal, M., & Jouison‐Laffitte, E. (2014). Qualitative research methods and epistemological frameworks: A review of publication trends in entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 594-614.

IBGE, I. (2003). Pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. *Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro*.

IBGE, I. (2016). *Pesquisa Anual de Serviços – PAS*. Disponível em:< http://www. Censo2010. Ibge. Gov. br/>. Acesso em novembro de 2018.

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value cocreation: a service system perspective. *Journal of service research*, 17(3), 247-261.

Jan, A. (2012). Services marketing theory revisited: an empirical investigation into financial services marketing. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 36-45.

Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232-240.

Klement, C. (2007). *Inovação em serviços: estudo de caso em uma organização da indústria hoteleira. 132 f* Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Administração) –Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo).

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2010). An overview of innovation. In: *Studies On Science And The Innovation Process: Selected Works of Nathan Rosenberg* (pp. 173-203).

Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, *39* (2), 290-300.

Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39 (1).

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of retailing*, *83*(1), 5-18.

Maglio, P. P., & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the academy of marketing science*, *36* (1), 18-20.

Miles, I. (2008). Patterns of innovation in service industries. *IBM Systems 65ornal*, 47(1), 115-128.

Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernandez, Z. (2015). Understanding the innovation behavior of family firms. *Journal of Small Business Management*, *53* (2), 382-399.

Nilsson, E., & Ballantyne, D. (2014). Reexamining the place of servicescape in marketing: a service-dominant logic perspective. *Journal of Services Marketing*, 28 (5), 374-379.

Oliveira, A. G. D. (2004). Uma contribuição ao estudo da Contabilidade como sistema de informação ao processo de gestão das micro e pequenas empresas: uma pesquisa no Estado do Paraná.

Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., 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.

Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, 13 (6), 343-373.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.

Pine II, B. J., & Korn, K. C. (2011). *Infinite possibility: Creating customer value on the digital frontier*. Berrett-Koehler Publishers.

Plotnikova, M., Romero, I., & Martínez-Román, J. A. (2016). Process innovation in small businesses: the self-employed as entrepreneurs. *Small Business Economics*, *47* (4), 939-954.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Cocreation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

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.

Pratt, M. G. (2009). For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 858-862.

Reynolds, J., Howard, E., Cuthbertson, C., & Hristov, L. (2007). Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(8), 647-660.

Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, *47* (3), 28-34.

Saviotti, P. P., & Metcalfe, J. S. (1984). A theoretical approach to the construction of technological output indicators. *Research Policy*, *13* (3), 141-151.

Singh, R.K., Garg, S.K. and Deshmukh, S.G. (2008), "Strategy development by SMEs for

Competitiveness: a review", *Benchmarking: An International Journal,* Vol. 15, No. 5,

pp. 525-47.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development, translated by Redvers Opie. Harvard: *Economic Studies*, 46.

Scuotto, V., Del Giudice, M., & Carayannis, E. G. (2017). The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES'innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, 42 (2), 409-424.

SEBRAE. (2015). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. *Brasília: DIESE*.

SEBRAE. (2014). Micro e Pequenas Empresas. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*.

SEBRAE. (2018). Panorama dos Pequenos Negócios 2018. *Relatório Anual*, *1*(1), 1-48.

Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (2), 137-158.

Smith, L., Maull, R., & CL Ng, I. (2014). Servitization and operations management: a service dominant-logic approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(2), 242-269.

Soete, L. L., & Miozzo, M. (1990). *Trade and development in services: a technological perspective*. Merit.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17 (3), 432-455.

Sundbo, J., & Sørensen, F. (2013). Introduction to the experience economy. *Chapters*, 1-18.

Sundström, M., & Radon, A. (2014). Retailers Do It Differently–The Need for a Retail Research Laboratory. In: *The International Conference on Innovation and Management* (pp. 15-18).

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2009). *Managing innovation integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and Sons Ltd.

Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29 (7), 887-902.

Trott, P., & Simms, C. (2017). An examination of product innovation in low and medium technology industries: Cases from the UK packaged food sector. *Research Policy*, 46 (3), 605-623.

Van der Aa, W., & Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 155-171.

Vargas, E. R., Bohrer, C. T., Ferreira, L. B., & Moreira, M. F. (2013). A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: Estágio atual, desafios e perspectivas. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, *2* (1), 03-21.

Vargas, E. R., Figueiredo, K. F., Araujo, C. A. S., Bohrer, C. T., & Farias, J. S. (2014). Innovation in Hospitals and the Service-Dominant Logic. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, *3* (1), 14-26.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68 (1), 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36 (1), 1-10.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of marketing Science*, 44 (1), 5-23.

Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63-72.

Voima, P., Heinonen, K., & Strandvik, T. (2010). *Exploring customer value formation–a customer dominant logic perspective*. Working paper, No. 552, Publications of Hanken School of Economics, Helsinki, Finland.

Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., & Perks, H. (2017). A bricolage perspective on service innovation. *Journal of Business Research*, 79, 290-298.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schust.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROPRIETÁRIOS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

1. Informações pessoais e histórico profissional

- Nome do entrevistado e idade
- Escolaridade (formação acadêmica)
- Histórico Profissional (experiência ao longo da carreira)
- Tipo de Empreendedor (necessidade ou oportunidade)

2. Informações sobre a organização

- Nome Empresarial
- Número de funcionários
- Faturamento anual
- Departamentos (financeiro, marketing, etc.)
- Principais atividades
- Como é o dia a dia na empresa?
- Como é o ambiente no trabalho? (entre funcionários e com o proprietário)
- Breve Histórico

3. Clientes

- Público-alvo
- Como a empresa identifica as necessidades dos clientes?
- As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?
- De que forma é avaliada a satisfação dos clientes?

4. Identificação de inovações

- Definição de inovação
- Inovações mais importantes (produto, processo, organizacional e marketing)
- Quais foram os resultados dessas inovações?

5. Condições para implementar as inovações

- O cliente participou na implementação das inovações?
- Quais foram as competências (habilidades e conhecimentos) para o desenvolvimento das ações?
- Utilização ou aquisição de equipamentos
- Necessidade de instalação de softwares
- Atores envolvidos (empresas, associações, prefeitura)
- Resposta dos clientes em relação às inovações
- Investimento
- Barreiras à inovação

APÊNDICE B – FOTOS DA INOVAÇÕES

Principais inovações - Caso Cine Pizza

Foto 1 - Locadora antiga (antes)

Fonte: Fotografia da empresa.

Foto 2 – Pizzaria Temática (depois)

Fonte: Fotografia da empresa.

Principais inovações - Caso Restaurante da Coca

Foto 3 - Inovação no design do restaurante

Fonte: Fotografia da empresa.

Foto 4 - Ambiente de massas

Fonte: Fotografia da empresa.

Principais inovações - Distribuidora Hortifruti

Foto 4 - Loja virtual

Fonte: Fotografia da empresa.

Foto 4 - Alimentos processados

Fonte: Fotografia da empresa.