

Elementos essenciais para o desenvolvimento de modelos de gestão da inovação em serviço

Fabício Burger (Universidade Federal de Santa Catarina) fabiciohere@gmail.com

Rodrigo Kraemer (Universidade Federal de Santa Catarina) rodrigokop@gmail.com

João Artur de Souza (Universidade Federal de Santa Catarina) joao.artur@ufsc.br

Gertrudes Aparecida Dandolini (Universidade Federal de Santa Catarina) gertrudes.dandolini@ufsc.br

Resumo:

Objetivo: Apresentar uma visão geral sobre serviço, inovação e gestão da inovação através da diferenciação entre bem e serviço, trazendo elementos para auxiliar o desenvolvimento de modelos de gestão da inovação em serviço. **Design/Metodologia/Abordagem:** O artigo é apresentado através de uma revisão narrativa da literatura, procurando relatar objetivamente o conhecimento atual sobre o tema baseando-se em pesquisas anteriores e fornecendo uma visão geral compreensiva. **Resultados:** Os estudos sobre inovação e os modelos de gestão da inovação continuam a privilegiar a produção de bens tangíveis e, quando apresentados para os serviços, abarcam a perspectiva de assimilação, utilizando as premissas utilizadas na manufatura. **Implicações práticas:** O trabalho fornece elementos essenciais para o desenvolvimento de novos modelos de inovação em serviço. **Originalidade/valor:** Essa revisão agrupa e apresenta os principais conceitos de serviço, inovação e gestão da inovação, de forma ampla e acessível, mostrando caminhos para o desenvolvimento de modelos de gestão da inovação em serviços.

Palavras chave: Inovação, serviço, modelo de gestão da inovação

Essential elements for the development of innovation management models in service

Abstract

Objective: To present an overview of service, innovation and management innovation through differentiation between good and service, bringing elements to assist the development of innovation management models in service. **Design / Methodology / Approach:** The article is presented through a narrative review of the literature, looking objectively report the current knowledge on the topic based on previous research and providing a comprehensive overview. **Results:** Studies on innovation and innovation management models continue to favor the production of tangible goods and, when presented for services, cover the perspective of assimilation, using the assumptions used in manufacturing. **Practical implications:** The study provides essential elements for the development of new innovation models in service. **Originality / value:** This review groups and presents the main concepts of service, innovation and management innovation, comprehensive and accessible, showing the way for the development of innovation management models in services.

Key-words: Innovation, service, innovation management model

1. Introdução

Para assegurar vantagens competitivas no mercado as empresas têm utilizado uma estratégia de diferenciação contínua de produtos e serviços, ou seja, inovação (POPADIUK; CHOO, 2006), que é a força motriz como fundamento do desempenho de negócios (BIEMANS; GRIFFIN; MOENAERT, 2016).

Historicamente, a maioria dos estudos de inovação foi focado em produtos em oposição aos serviços (BIEMANS; GRIFFIN; MOENAERT, 2016) e a pesquisa de inovação de serviço é relativamente nova mesmo com o setor de serviços representando a maior parte da economia mundial (STOREY et al., 2015). A investigação tem sido dominada por um foco na indústria de transformação, e em particular por vez indústrias de "alta tecnologia" como o aeroespacial, automotivo e produtos farmacêuticos (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). Somando-se a essa questão, os serviços possuem diferenças em relação aos bens e especificidades próprias, sendo difícil classificar e até mesmo definir serviço. Os serviços foram considerados como secundário do ponto de vista da inovação, sendo pensados principalmente para serem consumidores de inovações, ocasionalmente imitadores ou facilitadores às inovações das empresas industriais (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009).

No entanto, um objetivo fundamental da inovação em serviço é contribuir para o desenvolvimento do negócio como um todo e resultados de pesquisas demonstram que a inovação do serviço é diferente de inovação de produtos (STOREY et al., 2015), sendo ainda necessário desenvolver um modelo de gestão da inovação de serviço (BIEMANS; GRIFFIN; MOENAERT, 2016).

Partindo dessas questões, o objetivo é o de apresentar uma visão geral sobre serviço, inovação e gestão da inovação através da diferenciação entre bem e serviço, trazendo elementos para auxiliar o desenvolvimento de modelos de gestão da inovação em serviço. O artigo é apresentado através de uma revisão narrativa da literatura, cuja finalidade é relatar objetivamente o conhecimento atual sobre o tema baseando-se em pesquisas anteriores, fornecendo uma visão geral compreensiva (GREEN, 2006), de forma a abarcar os conceitos de serviço, inovação em serviço e gestão da inovação em serviço, tendo como linha mestra que conduz a discussão a diferenciação entre bem e serviço.

O artigo está estruturado da seguinte forma, na próxima seção é abordada a inovação e seus conceitos chave para na próxima seção abordar o serviço, suas características, classificação, participação no mercado e uma discussão as lógicas dominantes utilizadas em relação aos serviços. É então abordada a inovação em serviço e gestão da inovação em serviço, seus modelos e perspectivas teóricas.

2. Inovação

A inovação é amplamente discutida e comentada, e essa palavra já se tornou uma *buzzword*, um jargão amplamente utilizado de conceituação imprecisa (OSBORNE; BROWN, 2011). Schumpeter (1988) diferenciou claramente a invenção da inovação, afirmando que esta é intimamente associada à ideia de aplicação. Assim, se a invenção é mais teórica ou abstrata, a inovação se utiliza da invenção e a coloca em prática. A inovação também pode ser definida como todo novo conhecimento incorporado em produtos, processo ou serviços (POPADIUK; CHOO, 2006) e depende de processos de aprendizagem e codificação de conhecimentos (DREJER, 2004),

O Manual de Oslo apresenta a inovação como a implementação de algo novo ou melhorado, sendo de quatro tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional (OECD, 1997). Mas além de novidade, o importante na inovação está

na capacidade de agregar valor aos produtos ou serviço de uma organização diferenciando-a no ambiente competitivo (BAUTZER, 2009). Além disso a inovação pode ser entendido como um processo de gestão influenciado pelo contexto organizacional e tem como componente chave os indivíduos de uma organização (TROTT, 2012).

Para Morris (2011), a inovação é um processo e também o resultado do processo. Enquanto processo deve ser gerido, ou seja, ter ações organizacionais para que alcance resultados inovadores. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) reforçam a importância do gerenciamento da inovação pois ela só existe depois do sucesso, pois o que existe antes é o processo e é isto que deve ser gerenciado. Desse modo, a inovação pode ser definida como um “processo de várias etapas através do qual as organizações transformam ideias em novos produtos, serviços ou processos, ou melhorar os já existentes, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado” (BAREGHEH et al., 2009, p. 1334).

3. Serviço

Serviço é uma atividade de difícil definição e está aberto a diferentes interpretações (EDVARDSSON; GUSTAFSSON; ROOS, 2005). Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço. (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p. 5). Vargo e Lusch definem serviço como “a aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades), através de atos, processos e performances para o benefício de outra entidade ou da própria entidade” (2004, p. 2). São definições abrangentes que deixam muito em aberto o conceito.

Além disso, serviços possuem especificidades próprias e uma maneira de melhorar o entendimento é através da diferenciação da produção de bens. Algumas características muito citadas na literatura de serviços são definidas como IHIP (EDVARDSSON; GUSTAFSSON; ROOS, 2005), que são as iniciais de intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e pericibilidade. A intangibilidade significa que os serviços não possuem caráter concreto ou material, sendo invisíveis, a heterogeneidade que os serviços não são padronizados, a inseparabilidade seria a produção do serviço junto com o cliente e, por fim, a pericibilidade, que seria o fato do serviço ser consumido de imediato, sem possibilidade de estoque.

Mas elas não abarcam a complexidade que é o serviço. Os aspectos tangíveis dos serviços são considerados, principalmente para a medição da qualidade em serviços (GRÖNROOS, 1995). Existem sim serviços padronizados, como caixas eletrônicos, transporte aéreo ou atendimento médico e também podem ser produzidos longe dos clientes (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004). E a pericibilidade também não é um fato para todos os tipos de serviços (EDVARDSSON; GUSTAFSSON; ROOS, 2005). Essas características não devem ser generalizadas para todos os serviços, mas usadas para alguns serviços quando eles são relevantes, procurando entender as condições em que se aplicam (EDVARDSSON; GUSTAFSSON; ROOS, 2005).

Além disso, a forma de interação entre o consumidor e a organização de serviço também é diferente da manufatura, podendo ser de três maneiras (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 101): o consumidor vai até a organização (p. ex. barbearia, serviço de ônibus); a organização de serviço vai até o consumidor (p. ex. empresa de pintura de edificações) e; o consumidor e organização de serviços com interação remota (p. ex. empresa de cartão de crédito, empresa de TV por assinatura).

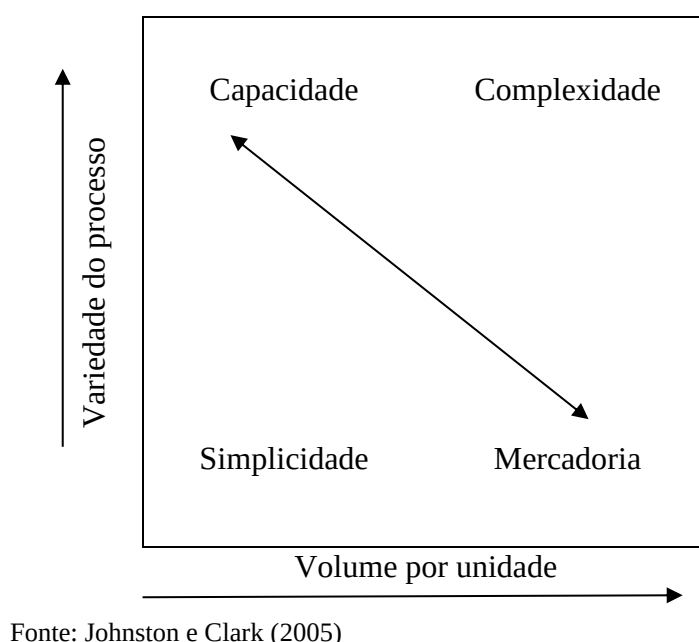
3.1 Classificação dos serviços

Serviços também são de difícil classificação. O Manual de Oslo (OECD, 1997) organizam em

quatro grupos: serviços que lidam sobretudo com produtos (como transporte e logística); os que trabalham com informação (tais como os *call centers*); os baseados em conhecimento; e os que lidam com pessoas (como cuidados com a saúde).

Outra proposta de classificação é apresentada por Trott (2012): comércio entre empresas (*business to business*) – B2b (contabilidade, consultoria); comércio entre empresas intensivo em conhecimento (B2b Klbs) (consultoria em gestão, consultoria em TI); serviços ao consumidor (lojas, hotéis, bancos); serviços internos da empresa (finanças, TI, RH); serviços públicos (saúde, educação, prisão); serviços sem fins lucrativos (abrigo, casa de passagem).

Mas essas classificações são apenas parciais pois mesmo serviços de um mesmo tipo podem ser muito diferentes. Devido a essa grande variedade de serviços, Johnston e Clark (2005) desenvolveram uma matriz para compreender diferentes tipos de serviço utilizando dois parâmetros-chave, o volume por unidade e variedade de processo.



Fonte: Johnston e Clark (2005)

Figura 1 - Matriz volume-variedade

A Figura 1 mostra a matriz volume-variedade de Johnston e Clark (2005) onde no eixo das abscissas mostra o volume por unidade de produção e no eixo das ordenadas a variedade do processo, que torna possível identificar diferentes tipos de serviços que não se encaixam em algumas categorias, mas podem estar posicionados em qualquer ponto de toda a área da matriz. Porém, a maioria dos processos de serviços existentes ficam ao longo do espectro capacidade-mercadoria, desde serviços altamente especializados, como até serviços altamente padronizados, como restaurantes *fast-food* (TROTT, 2012)

3.2 Crescimento dos serviços e terceirização

O setor de serviços representa a maior parte da economia mundial, tendo uma participação de mais de 60% na economia mundial (STOREY et al., 2015, p. 1). Nos países mais desenvolvidos, os serviços representam mais de 75% da economia e concentram cerca de 85% dos empregos (TROTT, 2012).

No Brasil o setor de serviços é caracterizado por atividades muito heterogêneas e vem se destacando pelo dinamismo e crescente participação na economia brasileira (IBGE, 2015). Esse

setor possuía, em 2013, cerca de 1,2 milhão de empresas prestadoras de serviços que geraram R\$ 1,2 trilhão em receita operacional líquida, ocuparam 12,5 milhões de pessoas e pagaram aproximadamente R\$ 253,9 bilhões de reais em salários (IBGE, 2015).

O crescimento do setor de serviços em todo o mundo está diretamente relacionado com a terceirização, que se tornou comum e passou de funções periféricas para funções vitais do negócio (TROTT, 2012). Os ganhos para a utilização da terceirização são: a redução de custos operacionais; a transformação de custos fixos em variáveis; o estabelecimento de mais atenção para competências centrais; o acesso à competências e especializações externas. (TROTT, 2012, p. 486)

Mas não existem apenas vantagens e Trott (2012) relacionou os principais riscos identificados na literatura, como a dependência de fornecedor, os custos ocultos, a perda de competências, a falta de capacidades necessárias por parte do fornecedor de serviço, o risco social e a gestão ineficiente.

3.3 Servitização e objetivação

Apesar de o setor de serviços ter ultrapassado o industrial, os estudos sobre inovação continuam a privilegiar a produção de bens tangíveis (DREJER, 2004). Osborne e Brown (2011) ao analisar a inovação no serviço público inglês identificaram que várias amostras de documentação oficial sobre inovação traziam modelos falhos pois eram derivadas da fabricação de bens adaptadas aos serviços.

Percebendo que apesar das diferenças entre manufatura e serviço as pessoas continuavam a raciocinar apenas de uma maneira específica, Vargo e Lusch (2004) introduziram o conceito de service-dominant logic – SDL (lógica dominante centrada em serviços) em contraponto à good-dominant logic – GDL (lógica dominante centrada em produtos). Para explicar essas lógicas os autores utilizam os conceitos de recursos operados e recursos operantes. Os primeiros seriam os recursos econômicos tradicionais, que sofrem uma ação para que algum efeito seja produzido, geralmente são tangíveis e escassos. Já os recursos operantes são aqueles utilizados na ação sobre os outros recursos, composto por tecnologia, habilidades e conhecimento (VARGO; LUSCH, 2004). Esses dois tipos de recursos são essenciais para a distinção entre as duas lógicas, cujas características podem ser observadas no Quadro 1.

	LÓGICA DOMINANTE CENTRADA EM PRODUTOS	LÓGICA DOMINANTE CENTRADA EM SERVIÇOS
Unidade Primária de Troca	As pessoas trocam produtos. Estes produtos servem primariamente como recursos operados.	As pessoas trocam para adquirir os benefícios das competências especializadas (conhecimento e habilidades), ou serviços. Conhecimento e habilidades são recursos operantes.
Papel dos Bens	Bens são recursos operados e produtos finais. Os profissionais de marketing partem da matéria, mudando a sua forma, lugar, tempo e posse.	Bens são transmissores de recursos operantes (conhecimento inserido); eles são “produtos” intermediários que são usados por outros recursos operantes (clientes) como subsídios para os processos de criação de valor.
Papel do Cliente	O cliente é o receptor dos bens. Os profissionais de marketing desenvolvem as ações para os clientes, como a segmentação, penetração de mercado, distribuição e promoção. O cliente é um recurso operado.	O cliente é um coprodutor do serviço. O marketing é um processo de fazer as coisas em interação com o cliente. O cliente é primariamente um recurso operante, apenas funcionando ocasionalmente como um recurso operado.

Determinação e Significado do Valor	O valor é determinado pelo produtor. Ele é inserido no recurso operado (produtos) e é definido em termos de “valor de troca”.	O valor é percebido e determinado pelo consumidor com base no “valor de uso”. O valor resulta da aplicação benéfica dos recursos operantes, algumas vezes transmitidos por meio dos recursos operados. As empresas podem apenas fazer proposições de valor.
Interação Empresa – Cliente	O cliente é um recurso operado. Os clientes sofrem a ação no sentido de que transações sejam feitas com recursos.	O cliente é primariamente um recurso operante. Os clientes são participantes ativos nas trocas relacionais e na coprodução.
Fonte de Crescimento Econômico	A riqueza é obtida pelo excedente dos recursos tangíveis e bens. A riqueza consiste na posse, controle e produção de recursos operados.	A riqueza é obtida por meio da aplicação e troca de conhecimento e habilidades especializados. Ela representa o direito ao uso futuro dos recursos operantes.

Fonte: Vargo e Lusch (2004); Koetz e Koetz (2012).

Quadro 1 - Comparação entre a Lógica Centrada em Produtos e a Lógica Centrada em Serviços.

Os autores propuseram um novo olhar para o marketing, rejeitando a lógica da manufatura, não apenas vendo uma mudança econômica em que os serviços passaram em importância e valor aos produtos, mas indo mais longe, propondo que toda a economia é uma economia de serviços, mesmo em qualquer tipo de produto, seja ele tangível ou não. Essa nova economia teria uma maior ênfase no relacionamento com os clientes, uma maior valorização dos bens intangíveis, baseada na inovação contínua e na customização em massa. Assim, o foco deveria ser deslocado da troca de bens para a troca de serviços.

Mas outros estudos propuseram que o que ocorre é justamente o contrário, que a GDL está crescendo no setor de serviços. Linderberg e Nordin (2008) sugerem que as empresas estão passando da estratégia de servitização para o foco na objetivação do serviço. A lógica dominante de serviço, que seriam soluções customizadas, desenvolvidas na interação comprador-vendedor, ou seja, servitização, estaria passando para a lógica de bem dominante através da objetivação dos serviços – introduzindo princípios da manufatura no serviço, padronizando e tornando-os mais tangíveis. Esses dois movimentos influenciariam não apenas o projeto de produção e comercialização, mas também o comportamento dos compradores e, mesmo parecendo que as duas lógicas sejam diferentes, elas poderiam funcionar em conjunto. Assim, qualquer serviço, por mais intangível que seja, em algum ponto do processo será objetivado para ser trocado. Como exemplificado por Linderberg e Nordin (2008), as propriedades dos serviços estão temporariamente acordadas e especificadas durante o processo de aquisição, por exemplo, caso contrário, eles não poderiam ser negociados.

Assim, na economia de serviços, podemos estar testemunhando um movimento no sentido de servitização de produtos, mas um movimento igualmente importante para a objetivação de serviços. “Talvez já não seja produtivo definições do tipo serviços ou produtos, tangíveis ou intangíveis, uma vez que, de forma crescente elas são compostas de ambos.” (LINDERBERG; NORDIN, 2008, p. 293).

4. Inovações em serviço

A ideia de que o serviço poderia ser também alvo de inovação ganhou terreno com a associação com o desenvolvimento tecnológico (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009). Um dos primeiros trabalhos considerados de teoria da inovação em serviço foi o de Barras (1986), porém esse modelo se concentrou apenas na difusão da inovação, descrevendo os impactos da disseminação de inovações tecnológicas (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009).

As inovações de produtos no setor de serviços podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito a como elas são oferecidas, a adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos (OECD, 1997, p.58).

Mas a inovação em serviços é algo difícil até mesmo de se reconhecer. Quando perguntado diretamente, as empresas de serviços, muitas vezes não sabem se têm inovações produzidas, pois as inovações são subestimadas, ou cada ato de serviço é considerado como uma inovação, devido à sua natureza única (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009). É também comum que as empresas de serviços não usem a terminologia inovação, mas falem sobre a satisfação do cliente ou melhoria da qualidade, quando elas estão realmente buscando a renovar seus produtos (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009). Esse problema é recorrente por alguns motivos. Em primeiro lugar, recursos específicos na forma de departamentos de pesquisa e desenvolvimento – P&D estão ausentes em empresas de serviços, e em muitos casos a inovação não é o resultado de uma atividade deliberada. Elas surgem no processo de prestação de serviços com base em necessidades dos clientes, e são reconhecidos como inovações apenas a posteriori. Em segundo lugar, a classificação comum em produtos, processos e inovações organizacionais é difícil de aplicar em serviços, como os serviços são, simultaneamente, produtos e processos. Finalmente, a natureza difusa da saída de serviços torna muito mais difícil de detectar uma mudança ou melhoria de um serviço do que para reconhecer um produto industrial como um novo (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009).

Uma classificação das inovações de serviço, proposta pelo manual de Oslo (OECD, 1997, p.64) é: inovação de produto, quando a inovação envolve características novas ou substancialmente melhoradas do serviço oferecido aos consumidores; inovação de processo, quando a inovação envolve métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho do serviço novos ou substancialmente melhorados; inovação de produto e processo quando a inovação envolve melhorias substanciais nas características do serviço oferecido e nos métodos, equipamentos e/ou habilidades usados para seu desempenho. Mas conforme Trott (2012, p. 496) na área de serviços, frequentemente não é possível distinguir inovação de processo de inovação de produto, devido à produção e ao consumo de serviços simultâneos.

Wang et al (2015) desenvolveram uma nova tipologia de inovação em serviços: inovação do modelo de negócio, de produto de serviço e de processo de serviço. Inovação do modelo de negócio envolve uma mudança completa ou substancial na maneira em que as receitas e os lucros são ganhos; inovação de produto do serviço é o mais parecido com inovação de produto tradicional na manufatura, e refere-se à introdução de novos serviços; inovação de processo de serviço ocorre principalmente nas áreas operacionais relacionados com o processo de serviço.

Alguns autores procuraram estudar os fatores de sucesso associados à inovação, e descobriram que eles são diferentes se a inovação é em serviço ou não (STOREY et al., 2015).

	Serviço	Produto
1	Poder de lançamento	Benefícios do produto
2	Capacidade absorativa	Orientação para o mercado
3	Estrutura organizacional	<i>Poder de lançamento</i>
4	Estratégia de inovação	Recursos humanos dedicados
5	Eficiência do processo de desenvolvimento	Eficiência da tarefa de pré-desenvolvimento
6	Inovação do serviço	Recursos de inovação
7	Participação do pessoal da linha de frente	Poder da pesquisa de marketing
8	Relações externas	Clima organizacional
9	<i>Comunicação interna</i>	Orientação estratégica

10	Desenvolvimento estruturado	Comunicação interna
----	-----------------------------	---------------------

Fonte: Storey *et al.* (2015)

Quadro 2 - Os dez principais fatores de sucesso: serviço e produto

Alguns fatores de sucesso para a inovação em serviço encontrados por Storey *et al.* (2015, p. 10), seguindo uma ordem de importância, são: o poder de lançamento, a capacidade absorptiva, a estrutura organizacional, a estratégia de inovação, a eficiência do processo de desenvolvimento, a inovação do serviço, a participação do pessoal da linha de frente, as relações externas, a comunicação interna e o desenvolvimento estruturado.

Como visto, com fatores de sucesso diferentes, uma difícil classificação e diferenciação, fica claro que a utilização de modelos provenientes da manufatura para a inovação em serviço necessita, no mínimo, de uma grande adaptação de modelos.

4.1. Perspectivas teóricas da inovação em serviço

O campo de estudos de inovação em serviço envolve quatro perspectivas teóricas diferentes: assimilação, demarcação, inversão e integração (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013).

A perspectiva da assimilação identifica a inovação em serviço como sendo essencialmente o mesmo que a inovação de bens, considerando, muitas vezes, os serviços como bens intangíveis (DJELLAL; GALLOUJ; MILES, 2013). É uma perspectiva de subordinação em que o serviço apenas se utiliza das proposições realizadas para a manufatura.

A perspectiva da diferenciação demarca as especificidades dos serviços em relação à manufatura, reivindicando a necessidade de métodos e olhares diferenciados.

A perspectiva de inversão afirma que a manufatura seria um setor mais atrasado e que o serviço seria a grande fonte de inovação em toda a economia (GALLOUJ, 2010), enfatizando o papel das empresas de serviço de conhecimento intensivo (*Knowledge Intensive Business Services*) – KIBS.

Já a perspectiva integradora procura conciliar os frameworks para serviço e manufatura, observando um mundo onde as fabricas estão se tornando cada vez mais servitizadas e os serviços cada vez mais objetificados (LINDERBERG; NORDIN, 2008).

5. Gestão da inovação em serviços

Uma distinção realizada por alguns autores é entre a inovação de serviços e o desenvolvimento de novos serviços (*new service development*) – NDS (BIEMANS; GRIFFIN; MOENAERT, 2016). Bettencourt (2010) diferencia a inovação de serviços como o processo de elaboração de um conceito de serviço novo ou melhorado que satisfaça as necessidades do cliente e o NDS como todas as atividades subsequentes envolvidas em trazer esse conceito para o mercado. Assim, o desenvolvimento de novos serviços pode ser considerado como uma gestão do processo de inovação. Trott (2012) define gestão da inovação como um processo que engloba desde a geração de ideias até o lançamento no mercado. Desse modo, a inovação é observada como um processo, e a sua gestão é um processo gradual de redução de incertezas, procurando manter o equilíbrio entre os custos de continuidade entre projetos que podem fracassar e o perigo de abandono e perda de possibilidade de opções frutíferas (BESSANT; TIDD, 2009).

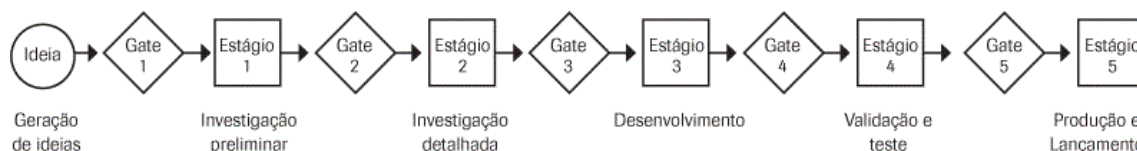
Vários modelos de gestão da inovação foram desenvolvidos e sua maioria é baseada na estrutura de desenvolvimento de novos produtos (TROTT, 2012) e não na estrutura de NDS.

Bessant e Tidd (2009) fornecem um modelo simplificado, composto por 4 estágios: geração de conceito; avaliação e seleção de projeto; desenvolvimento do produto e; comercialização do produto. Esses autores foram pioneiros na defesa da ideia de que a inovação nos serviços e na

indústria transformadora podem ser analisados usando um padrão genérico comum (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009). O modelo deles transfere o padrão que eles têm desenvolvido originalmente para a descrição dos processos de inovação na manufatura para o contexto de serviço, modificando-o apenas ligeiramente (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009). Dois pontos são problemáticos em relação a essa transferência: a crença que um planejamento prévio gera uma inovação bem gerida, com um simples esforço de gerenciamento de projeto; e o uso da categorização de inovações de produto e prestação de serviço, como se ambos pudessem ser planejados independentemente. (TOIVONEN; TUOMINEN, 2009).

Demais autores seguiram essa mesma linha de pensamento, considerando válido utilizar o mesmo modelo de produto para serviço. Trott (2012) apresenta alguns modelos para a gestão da inovação de serviço, que também são modelos próprios da inovação de produtos adaptados aos serviços. Os modelos são os sequencias, os espirais ou interativos e os simultâneos.

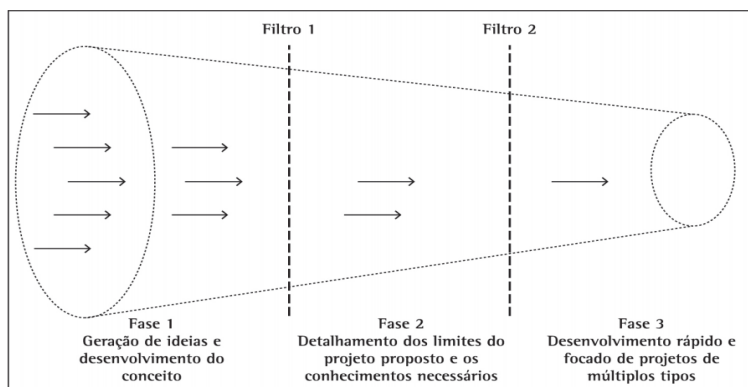
Os modelos sequenciais são bem conhecidos como o modelo *stage-gate* (COOPER, 1993) e o modelo de funil de desenvolvimento (CLARK; WHEELWIRGHT, 1993). Esses modelos são estruturados de forma sequencial, com fases intercaladas que possibilitam a gestão do processo de inovação com controle entre as fases.



Fonte: Cooper (1993)

Figura 1 - Modelo *stage-gate*

O modelo *stage-gate*, desenvolvido por Cooper (1993) consiste em dividir o processo em várias fases, os *stages*, e a conclusão de cada fase fornece informações necessárias para uma tomada de decisão, o *gate*, que funciona como um portão para prosseguir à próxima fase. Esse modelo foi constituído para a gestão de projetos e desenvolvimento de novos produtos.



Fonte: Tezaa et al. (2015)

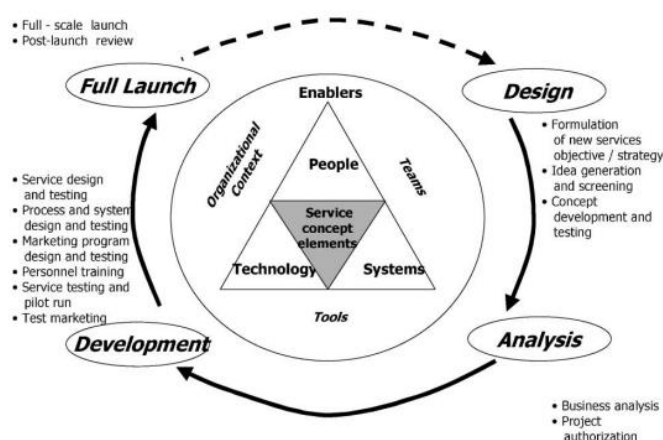
Figura 2 - Modelo Funil de Desenvolvimento

O modelo funil de desenvolvimento apresentado por Clark e Wheelwright (1993) possui a mesma concepção do stage-gate, porém conta com um processo de filtragem das possibilidades de inovação até chegar no desenvolvimento final, possibilitando uma redução gradual das incertezas. Esse modelo foi construído para a gestão dos projetos de inovação nas empresas, é muito utilizado para bens de consumo pois possibilita reduzir a imensa quantidade de ideais iniciais e focar em quais terão maior probabilidade de sucesso.

Algumas críticas relacionadas aos modelos sequenciais são (TROTT, 2012): por sua natureza sequencial, os processos podem ser onerosos, consomem tempo e podem ser muito burocráticos; cada etapa é distinta e não permitem atividades simultâneas; consomem tempo e a oportunidade de mercado identificada no início pode não estar mais disponível no lançamento; aumentam problemas de comunicação nos diferentes departamentos; uma falha em uma única etapa pode comprometer todo o processo.

Os modelos espirais ou iterativos são mais sofisticados que os lineares pois cada estágio é repetido possibilitando o feedback (TROTT, 2012).

A Figura 4 ilustra um exemplo desse tipo de modelo com o ciclo do processo de desenvolvimento de novos serviços criado por Johnson et. al (2000), que integrou diversas das condições facilitadoras do modelo de desenvolvimento de novos produtos e adaptou para serviços.



Fonte: Johnson et al. (2000)

Figura 3 - Modelo de ciclo do processo de desenvolvimento de novos serviços

Embora tenha uma concepção diferenciada as críticas aos modelos sequenciais se mantêm a esse modelo com a exceção da possibilidade de feedback (TROTT, 2012).

Trott (2012) ainda destaca os modelos simultâneos, que consideram os processos de desenvolvimento de serviços como um todo ao invés de etapas individuais. Esses modelos são mais rápidos e menos dispendiosos, evitando erros de design que possam surgir. Desenvolvido inicialmente por May-Plumlee e Little (1998), esse tipo de modelo foi proposto tendo como ideia central a não separação de atividades no processo de inovação. Essa questão é importante pois Vermeulen e Dankbaar (2002) mostraram que as empresas que desenvolvem novos serviços sem o uso de equipes multifuncionais podem sofrer de estruturas funcionalmente departamentalizadas que impedem o desenvolvimento de novos serviços. Porém, como crítica, a diversidade de pessoas, de diferentes departamentos criam dificuldades de comunicação pois estas podem conhecer pouco sobre as demais atividades (TROTT, 2012).

Como se pode perceber, ainda é necessário desenvolver um modelo diferenciado de gestão da inovação de serviço, pois a literatura não apresentou, ainda, modelos de inovação de serviço específicos a cada contexto de serviço existente. (BIEMANS, GRIFFIN, MOENAERT, 2016).

6. Considerações finais

Os estudos sobre inovação e os modelos de gestão da inovação continuam a privilegiar a produção de bens tangíveis e, quando apresentados para os serviços, abarcam a perspectiva de assimilação, utilizando as premissas utilizadas na manufatura. Mas como discutido nesse artigo,

essa não é a melhor estratégia, pois serviço é uma atividade de difícil definição, caracterização e classificação, possuindo diferenciações muito marcantes em relação à produção de bens.

Assim, os elementos essenciais a serem observados no desenvolvimento de modelos de gestão da inovação em serviços incluem: a) as diferentes formas de interação entre o serviço e o consumidor; b) as especificidades dos diferentes tipos de serviços, desde os altamente especializados até os altamente padronizados; c) a observação dos principais riscos relativos à terceirização, como a dependência de fornecedor, os custos ocultos, a perda de competências, a falta de capacidades necessárias por parte do fornecedor de serviço, o risco social e a gestão ineficiente; d) a observação dos fatores de sucesso associados à inovação de serviços; e e) a procura de uma abordagem integradora, com a possibilidade de abarcar bens servitizados e serviços objetificados.

Assim, ainda é premente a necessidade do desenvolvimento de modelos mais específicos de gestão da inovação em serviço, que se fundamente em questões específicas de serviço, e não simplesmente transportadas da manufatura.

Referências

- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S.** *Towards a multidisciplinary definition of innovation.* Management Decision, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BAUTZER, D.** *Inovação: repensando as organizações.* São Paulo: Atlas, 2009.
- BESSANT, J.; TIDD, J.** *Inovação e empreendedorismo.* Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BIEMANS, W. G.; GRIFFIN, A.; MOENAERT, R. K.** *New service development: How the field developed, its current status and recommendations for moving the field forward.* Journal of Product Innovation Management, v. 33, n. 4, p. 382-397, 2016.
- CLARK, K. B., WHEELWRIGHT, S. C.** *Managing New Product and Process Development: Text and Cases.* Free Press. New York, 1993
- COOPER, R. G.** *Winning at New Products – Accelerating the Process from Idea to Launch.* Addison-Wesley Publishing Company, 1993.
- DJELLAL, F., GALLOUJ, F., MILES, I.** *Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?* Structural Change and Economic Dynamics, v. 27, p. 98-117, 2013.
- DREJER, I.** *Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective.* Research policy, v. 33, n. 3, p. 551-562, 2004.
- EDVARDSSON, B., GUSTAFSSON, A., ROOS, I.** *Service portraits in service research: a critical review.* International journal of service industry management, v. 16, n. 1, p. 107-121, 2005.
- GREEN, B.N., JOHNSON, C. D., ADAMS, A.** *Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade.* Journal of chiropractic medicine, v. 5, n. 3, p. 101-117, 2006.
- GRÖNROOS, C.** *Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** *Pesquisa anual de Serviços 2013,* Rio de Janeiro, v. 15, p.1-109, 2015
- JOHNSON, S.P., MENOR, L.J., ROTH, A.V., CHASE, R.B.** *A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and service design.* In: Fitzsimmons, J.A., Fitzsimmons, M.J. (Eds.), *New Service Development: Creating Memorable Experiences.* Sage Publications, Thousand Oaks, p. 1-32, 2000.
- JOHNSTON, R., CLARK, G.** *Service operations management: improving service delivery.* Pearson Education, 2008.
- KOETZ, C. I., KOETZ, C. M.** *A lógica dominante do serviço em marketing – um novo paradigma?* Estudos do

CEPE, n 36, p. 147-169, jul-dez 2012.

LINDBERG, N., NORDIN, F. *From products to services and back again: Towards a new service procurement logic.* Industrial Marketing Management, v. 37, n. 3, p. 292-300, 2008.

LOVELOCK, C., GUMMESSON, E. *Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives.* Journal of service research. v. 7, n. 1, p. 20-41, 2004.

LOVELOCK, C., WIRTZ, J., HEMZO, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia.* São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

LOVELOK, C. H; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão.* São Paulo: Saraiva, 2003

MAY-PLUMLEE, T., LITTLE, T. J. *No-interval coherently phased product development model for apparel.* International Journal of Clothing Science and Technology, v. 10, n. 5, p. 342-364, 1998.

MORRIS, L. *Permanent innovation.* Innovation Academy, 2011.

OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *The measurement of scientific and technological activities: proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.* Oslo manual. OECD, 1997.

OSBORNE, S. P., BROWN, L. *Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king?* Public Administration, 89(4), 1335-1350. 2011.

POPADIUK, S., CHOO, C. W. *Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?* International journal of information management, v. 26, n. 4, p. 302-312, 2006.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico.* São Paulo: Nova Cultural, 1988.

STOREY, C., CANKURTARAN, P., PAPASTATHOPOULOU, P., HULTINK, E. J. *Success factor for service innovation: A meta-analysis.* Journal of Production Innovations Management. V.33, n.5, 527-548, 2015.

TEZAA, P., DANDOLINIA, G., DE SOUZA, J. A., MIGUEZA, V. B., FERNANDES, R. F., MIGUELA, P. A. C. *Modelos de front end da inovação: similaridades, diferenças e perspectivas de pesquisa.* Production, 25(4), 851-863, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOIVONEN, M., TUOMINEN, T. *Emergence of innovations in services.* The Service Industries Journal, v. 29, n. 7, p. 887-902, 2009.

TROTT, P. J. *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos.* Bookman Editora, 2012.

VARGO, S. L., LUSCH, R. F. *Evolving to a new dominant logic for marketing.* Journal of marketing, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VERMEULEN, P., DANKBAAR, B. *The organisation of product innovation in the financial sector.* Service Industries Journal, v. 22, n. 3, p. 77-98, 2002.

WANG, Q., VOSS, C., ZHAO, X., WANG, Z. *Modes of service innovation: a typology.* Industrial Management & Data Systems, 115(7), 1358-1382, 2015