



Revista de Administração da  
Universidade Federal de Santa Maria  
E-ISSN: 1983-4659  
rea@smail.ufsm.br  
Universidade Federal de Santa Maria  
Brasil

Conceição de Menezes, Cassio Roberto; Meira Teixeira, Rivanda  
INOVAÇÕES EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS: ESTUDO  
MULTICASOS EM ESCOLAS PARTICULARES DE SERGIPE  
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 10, núm. 6, 2017,  
pp. 1009-1026  
Universidade Federal de Santa Maria  
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273454951005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# INOVAÇÕES EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS: ESTUDO MULTICASOS EM ESCOLAS PARTICULARES DE SERGIPE

## *INNOVATIONS IN SMALL BUSINESS SERVICE SECTOR: MULTICASE STUDY IN PRIVATE SCHOOLS OF SERGIPE*

Data de submissão: 18/04/2014

Aceite: 21/05/2016

Cassio Roberto Conceição de Menezes<sup>1</sup>

Rivanda Meira Teixeira<sup>2</sup>

### RESUMO

A maioria da produção acadêmica voltada à inovação tem incidido sobre aspectos da inovação tecnológica, com orientação para o setor industrial e, em menor número, para o setor de serviços. Como a inovação em serviços é um campo de estudos em evolução, requerendo, portanto, uma atenção especial para a sua apreensão, o objetivo deste estudo consiste em analisar as inovações implementadas por empreendedores em escolas particulares, a partir das categorias de inovação em serviços de Sundbo e Gallouj (1998) e do modelo de inovação de Hansen e Birkinshaw (2007). Para isso, adotou-se o método de pesquisa de estudo de casos múltiplos, sendo realizada a coleta de evidências com três empresários de escolas particulares de pequeno e médio porte, localizadas em Sergipe, por meio de entrevistas semiestruturadas baseadas em categorias analíticas definidas nos modelos teóricos adotados. Observou-se que as escolas analisadas promovem inovações basicamente no processo, na organização ou gestão e na solução para problemas específicos apresentados pelos seus clientes. De maneira geral, as mudanças realizadas pelos gestores das empresas investigadas configuram inovações somente para a empresa ou para o mercado local, não devendo ser entendidas a rigor como uma inovação radical.

**Palavras-chave:** Inovação, Inovação em serviços, Pequenas empresas.

---

1 Possui graduação em Administração pela Universidade Tiradentes, UNIT, mestrado em Administração pela Universidade Federal de Sergipe, UFS e doutorado em andamento em ciência da propriedade intelectual pela Universidade Federal de Sergipe, UFS. Sergipe, Brasil E-mail: cassiomenezes.32@gmail.com

2 Possui graduação pela Universidade Federal de Sergipe, mestrado em Administração COPPEAD/UFRJ e doutorado em Administração pela Cranfield University, CRANFIELD. Atualmente é professora do Departamento de Administração da UFPR. Atua como consultora ad-hoc da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES e da Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPQ e membro do Conselho Editorial e Parecerista Ad-Hoc de diversos periódicos. São Cristóvão, SE. E-mail: rivandateixeira@gmail.com

## ABSTRACT

*Majority of academic publications on innovation has focused on aspects of technological innovation, with orientation for the industrial sector and in smaller number on the service sector. As innovation in service is a field of studies in evolution and, therefore, requires a special attention for its apprehension, the objective of this study is to analyze innovations implemented by entrepreneurs in private schools, from the categories of innovation in service of Sundbo and Gallouj (1998) and the model of innovation of Hansen and Birkinshaw (2007). For this, the research method of multiple cases studies was adopted, and evidences was collected with three entrepreneurs of small and medium private schools size located in Sergipe, through semi structured interviews based on analytical categories from these theoretical models adopted. It was observed that these schools basically promote innovations in their process, in their organization or management and in solutions for specific problems presented by its customers. Generally speaking the changes carried through by these managers in these enterprises, can be seen as innovations only for the company or for the local market and they cannot be understood as an radical innovation.*

**Keywords:** Innovation, Service innovation, Small business.

## 1 INTRODUÇÃO

A pressão competitiva no setor dos serviços, provocada pela desregulamentação e globalização dos mercados (MAINARDES; SILVA; DOMINGUES, 2009), coloca a inovação em serviços no coração da competitividade da empresa, como meio de adaptação constante a um ambiente turbulento, que requer um fluxo contínuo de novas ofertas (STEVENS; DIMITRIADIS, 2005). Nesse sentido, a capacidade de autoperpetuação da empresa está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios do mercado (FLECK, 2003).

Estudos revelam que as inovações no setor de serviços vêm conduzindo as nações a um maior nível de crescimento e dinamismo em termos de atividade econômica (DE BRENTANI, 2001). Com efeito, a importância da inovação no setor de serviços e a contribuição desse setor para o desenvolvimento econômico são crescentemente reconhecidas e têm norteado diversos estudos sobre o tema (DE JONG et al., 2003; HAUKNES, 1998; HOWELLS; TETHER, 2004; MILES, 2005 apud OCDE, 2006). Apesar disso, a maioria da produção acadêmica voltada à inovação (FACCIN; GENARI; MACKE, 2010) tem incidido sobre aspectos da inovação tecnológica (DOSI, 1988; UTTERBACK, 1994), com orientação para o setor industrial (BARCELOS; BATISTA; RAPKIEWICZ, 2005) e, em menor escala, para a área de serviço.

O setor de serviços tem contribuído de maneira significativa para a geração de riquezas (ZEITHAML; BITNER, 2000; BERNARDES; ANDREASSI, 2005), representando mais de 70% do Produto Interno Bruto (PIB) e da mão de obra ocupada na maior parte dos países desenvolvidos (SUNDBO; GALLOUJ, 1998). No Brasil, esse setor vem funcionando como grande indutor do crescimento econômico, tendo, em 2010, sido responsável por 67% da formação do PIB nacional (CNS, 2011) e 52,6% dos postos de trabalho (GEM, 2010). A crescente participação da área de serviços na economia brasileira está associada ao ritmo acelerado de criação de novas empresas (SEBRAE, 2011a), com forte concentração de micros e pequenos negócios (NÉTO; TEIXEIRA, 2011), os quais demonstram ter grande capacidade de gerar inovações (SCHUMACHER, 1989).

Nesse contexto, ressalta-se que o estudo sobre inovação em serviços é um campo relativamente novo (VARGAS; ZAWISLAK, 2006; NODARI et al., 2012), pouco explorado (VASCONCELLOS; MARX, 2011), que se encontra em evolução (MIOZZO; SOETE, 2001; MILES, 2008) e, portanto, requer uma atenção especial para a sua apreensão (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). Diante disso, esta pesquisa objetiva analisar as inovações implementadas por empreendedores em

escolas particulares de Sergipe, tomando por base as categorias de inovação em serviços de Sundbo e Gallouj (1998) e o modelo de inovação de Hansen e Birkinshaw (2007). Especificamente, pretende-se: a) identificar os tipos de inovações implementadas nos estabelecimentos de ensino; b) verificar como as ideias foram geradas; c) especificar como ocorreu o processo de conversão das ideias; e, por fim, d) analisar como acontece o processo de difusão da tecnologia.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Inovação nas pequenas empresas

As empresas brasileiras de pequeno porte vêm assumindo relevante papel na economia e na sociedade, com significativa participação na geração de emprego (QUENEHEN, 2010; CARVALHO FILHO, 2011; NÉTO; TEIXEIRA, 2011), sendo responsável por 6,1 milhões de estabelecimentos e 51,6% da mão de obra ocupada (SEBRAE, 2011a). Impulsionadoras de desenvolvimento de regiões e de países como um todo (MARTINELLI; JOYAL, 2003; JULIEN, 2010), as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) têm despertado a atenção de pesquisadores (OLAVE; AMATO NETO, 2001) pela sua capacidade de gerar inovações (SCHUMACHER, 1989).

Essa atenção se intensifica à medida que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado são valorizados (LA ROVERE, 1999), acarretando o aparecimento de novos serviços, produtos e processos. Como essas características são inerentes às PMEs, atribui-se a esse agrupamento a capacidade de “responder mais rapidamente às flutuações do mercado, adaptando-se de maneira mais ágil e eficiente” (TEIXEIRA; BARBOSA, 2002, p. 23) às mutações do ambiente.

Contudo, as pesquisas sobre inovação tecnológica (PINTEC, 2008) revelam que as empresas de micro, pequeno e médio porte apresentam taxas de inovação relativamente inferiores aos índices de empresas de grande porte. Enquanto 72% destas foram inovadoras em produtos e processos entre 2006 e 2008, apenas 38% daquelas geraram algum tipo de inovação no mesmo período (IBGE, 2010).

Também em 2008, um estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) reuniu uma amostra de 4.200 empreendimentos de micro e pequeno porte, com o objetivo de avaliar a inovação e a competitividade dessas empresas. Os principais resultados indicam que as PMEs que inovam apresentam desempenho superior àquelas que não renovam suas práticas, seus processos ou seus produtos: em 2008 86% das PMEs muito inovadoras e 64% das PMEs inovadoras declararam aumento de faturamento em relação a 2007, taxa que foi de 47% para as empresas não inovadoras do mesmo segmento organizacional. Nesses casos, as mudanças realizadas ocorreram principalmente: a) no processo ou método via aquisição de máquinas e equipamentos ou via informatização; b) no produto ou serviço por meio de produtos alimentícios não comercializados anteriormente; e c) no mercado por intermédio de ampliação do público-alvo, já que empresas que vendiam apenas para adultos passaram a ofertar produtos voltados a crianças também (SEBRAE-SP, 2009).

Tendo isso em vista, Campos (2011) revela que inovar não tem sido uma prioridade para os pequenos empreendedores, uma vez que eles se encontram mais envolvidos na solução de questões básicas de gestão, tais como organização, planejamento e produção, e, portanto, pouco se dedicam à criação de novas ideias. Na percepção desse autor, a maioria das empresas de pequeno porte não sabe a importância da inovação para seu funcionamento e sua sobrevivência no mercado, e mesmo as que têm conhecimento desse fator não inovam devido às dificuldades encontradas.

As principais dificuldades vivenciadas pelas pequenas e médias empresas para inovar são: reduzida dimensão de mercado, o que não permitiria recuperar os investimentos; riscos ele-

vados; falta de informação; falta de pessoal qualificado; ausência de parceiros; e empecilhos ao financiamento (NATÁRIO; COUTO; SOUZA, 2010). Além dessas dificuldades, Caron (2004) destaca a ausência de: recursos para investir em inovação, máquinas e equipamentos, informações sobre mudanças tecnológicas e sobre o mercado, confiança em parcerias e alianças para inovação tecnológica. É possível inferir que, ao contrário das grandes empresas, as pequenas não dispõem de uma ampla quantidade de recursos destinados ao processo de inovação, dificilmente possuem um setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e, na maioria das vezes, vivem cercadas de incertezas oriundas das mutações na política econômica, da diminuição do tempo de vida dos produtos e da concorrência acirrada (MELLO; MACHADO; JESUS, 2010).

Um estudo recente mostra que, das empresas brasileiras de micro e pequeno porte constituídas entre 2006 e 2009, 26,9% deixaram de existir em apenas dois anos de vida (SEBRAE, 2011b). Com efeito, o alto índice de mortalidade das PMEs (KRAKAUER, FICHMANN; ALMEIDA, 2010) parece surgir como reflexo das dificuldades encontradas por estas empresas ao tentarem inovar. No Nordeste brasileiro, a taxa de mortalidade das empresas apresentou aumento de 4% em comparação com a média nacional, atingindo 30,9%. No Sergipe, por exemplo, menor estado do país, esse índice é ainda maior: 32%.

Ressalta-se que, sem inovar, as empresas não conseguirão introduzir novos produtos, serviços ou processos, reduzindo a capacidade de geração de lucro e acumulação de capital. Como consequência, as organizações tendem a desaparecer do mercado, e a região ou o país perde a dinâmica do desenvolvimento econômico (CARON, 2004). Então, como alternativa viável para combater as altas taxas de mortalidade e, conseqüentemente, aumentar as chances de sobrevivências dessas empresas, Bhaskaran (2006) sugere o lançamento de novos produtos (bens ou serviços) ou, até mesmo, o desenvolvimento de melhorias contínuas nas práticas e nos processos empresariais. Assim, o sucesso das pequenas empresas encontra-se intimamente ligado à sua capacidade de inovação, pois, quando organizações inovam em seus produtos e processos, conseguem obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, ampliando as possibilidades de sucesso e longevidade do negócio (PEREIRA et al., 2009; MELLO, MACHADO, JESUS, 2010; MORAES; LIMA; LOBOSCO, 2011; DENARDIN et al., 2012).

## **2.2 Inovação no setor de serviços**

Nos últimos 50 anos, muitos estudiosos têm focado suas pesquisas na temática da inovação (FACCIN et al., 2010), com destaque para a inovação tecnológica (DOSI, 1988; UTTERBACK, 1994) no setor industrial (BARCELOS et al., 2005). Assim sendo, compreende-se que o estudo sobre inovação em serviços é um campo relativamente novo (VARGAS; ZAWISLAK, 2006; NODARI et al., 2012), pouco explorado (VASCONCELLOS; MARX, 2011) e em plena evolução (MIOZZO; SOETE, 2001; MILES, 2008).

Ao encontro disso, Gallouj e Weinstein (1997) observaram que analisar a inovação no setor de serviços é difícil devido a dois fatores: o fato de que as teorias de inovação se desenvolveram a partir de estudos sobre inovações tecnológicas em atividades de manufatura; e o fato de que não é fácil mensurar e detectar mudanças nos serviços, devido às características específicas de suas atividades. Além disso, há uma diversidade de abordagens teóricas (SILVA; SOUZA; MOREIRA, 2010), conforme mostra o Quadro 1, que tratam da inovação em serviços, aumentando a complexidade da análise do campo em estudo.

**Quadro 1 - Abordagens teóricas sobre inovação em serviços**

Abordagem	Período	Características e conceituações	Autores
Negligência	Até 1980	Pouca investigação sobre inovações em serviços; a inovação é associada à tecnologia material e aos equipamentos.	Pavitt (1984)
Assimilação/ Tecnólogos	Até o final de 1990	Estuda-se a inovação nos serviços utilizando as ferramentas conceituais desenvolvidas para compreender a inovação na indústria. Esses estudos são os mais numerosos e tendem a centrar-se no impacto da tecnologia sobre os serviços.	Gallouj (1998) e Miozzo e Soete (2001)
Demarcação ou Diferenciação	Até os nossos dias	Abordagem orientada a partir da noção de que o setor dos serviços é bastante distinto da indústria transformadora.	Sundbo e Gallouj (1998) e Drejer (2004)
Síntese ou Integradora	Atualmente	Integração das abordagens anteriores e o reconhecimento de que a inovação deve centrar a atenção nos serviços e nos seus elementos, que são relevantes tanto para os serviços quanto para a indústria.	Drejer (2004), Miles (2005) e Vries (2006)

Fonte: adaptado de Silva, Souza e Moreira (2010).

Embora os serviços sejam definidos de forma tão diferenciada pelos diversos autores, Miles (2005) afirma que existem características comumente apontadas na literatura sobre inovação nos serviços e que muitos desses serviços são caracterizados pela sua intangibilidade, inseparabilidade, interatividade, variabilidade e fraca proteção da propriedade intelectual. Assim, as características próprias dos serviços os distinguem dos produtos físicos, implicando dificuldades e restrições à importação de programas e modelos de gestão voltados para a inovação no setor industrial (SUNDBO, 1997; TETHER; HIPPI, 2002) – serviços possuem tantas particularidades que exigem modelos de inovação específicos para o setor (EDGETT, 1993 apud MAINARDES et al., 2009).

Consequentemente, um componente fundamental dos serviços é o fato de que a distinção entre produtos e processos é, frequentemente, obscura, com produção e consumo ocorrendo simultaneamente (OCDE, 2006), pois qualquer alteração no processo básico da prestação do serviço provavelmente acabará impactando o serviço em si (VASCONCELLOS; MARX, 2011). Isso significa que o processo não pode ser completamente separado do produto, levando à conclusão de que é difícil alterar o produto sem alterar o procedimento para sua produção (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

Para Sundbo e Gallouj (1998), as inovações em serviços dividem-se em cinco categorias: 1) inovação de produtos – um novo produto é oferecido, e sua venda implicará prestação de serviços; 2) inovação de processo – alterações em um ou mais procedimentos para produção ou prestação do serviço; 3) inovação organizacional – nova forma de organização e/ou gestão; 4) inovação de mercado – novo comportamento no mercado, como, por exemplo, a descoberta de um segmento antes inexistente; e 5) inovação *ad hoc* – solução para um problema específico apresentado por um cliente.

Por sua vez, Howells e Tether (2004) alegam que os serviços podem ser classificados em quatro grupos distintos: 1) serviços que lidam, sobretudo, com produtos, como transporte e logística; 2) serviços que trabalham com informação, tais como os *call centers*; 3) serviços baseados em conhecimento, como aqueles relacionados à concepção de um produto; e 4) os serviços que lidam com pessoas, como cuidados com a saúde, por exemplo.

Em geral, inovações em serviços são constituídas por ajustes em processos, e o seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor (KLEMENT; YU, 2008) se comparado ao de outros tipos de inovações. Apesar disso, o Manual de Oslo aponta que a importância da inovação no setor de serviços e da contribuição desse setor para o crescimento econômico é crescentemente



reconhecida e tem norteado diversos estudos sobre o tema (DE JONG et al., 2003; HAUKNES, 1998; HOWELLS; TETHER, 2004; MILES, 2005 apud OCDE, 2006).

Fica evidente que o setor de serviços tem contribuído de maneira significativa para a geração de riquezas (BERNARDES; ANDREASSI, 2005), representando mais de 70% do PIB e da mão de obra ocupada na maior parte dos países desenvolvidos (SUNDBO; GALLOUJ, 1998). No Brasil, esse setor vem funcionando como grande indutor do crescimento econômico, tendo sido responsável, em 2010, por 67% da formação do PIB nacional (CNS, 2011) e 52,6% dos postos de trabalho (GEM, 2010).

### 2.3 Modelos de inovação

Conforme revelado por Edgett (1993 *apud* MAINARDES et al., 2009), serviços possuem tantas particularidades que exigem modelos de processos de inovação específicos e, por conseguinte, apresentam dificuldades e restrições à importação de programas e modelos de gestão voltados para a inovação no setor industrial (SUNDBO, 1997; TETHER; HIPPI, 2002). Um clássico dos estudos acerca de inovação é a teoria do “ciclo reverso de produto” (BARCELOS et al., 2005), proposta por Barras (1986); esse modelo teórico preconiza que, em alguns serviços, a adoção de tecnologia ocorre em três fases distintas: na primeira fase, as aplicações de novas tecnologias têm como objetivo aumentar a eficiência e a prestação de serviços existentes; na segunda fase, a tecnologia é aplicada no intuito de melhorar a qualidade dos serviços; e, na terceira fase, a tecnologia é aplicada para gerar novos serviços.

Sundbo e Gallouj (1998), por sua vez, propuseram um modelo de inovação em serviço baseado em forças que atuam dentro e fora das organizações. As forças que compõem o modelo foram classificadas em externas e internas. As externas estão divididas em duas categorias: 1) as trajetórias (profissional, gerencial, tecnológica, institucional e social) referem-se às ideias e lógicas difundidas por meio de um sistema social, como, por exemplo, os métodos, os conhecimentos e as regras comportamentais prevalentes nos diferentes serviços profissionais; e 2) os atores (clientes, competidores, governo e fornecedores) são pessoas ou organizações, cujo comportamento possibilita à empresa vender seus serviços e, conseqüentemente, exercer influência nas atividades de inovação. Já as internas são representadas pela administração e estratégia e pelo setor de inovação e de recursos humanos. O conjunto das forças internas e externas direciona o processo de inovação no setor de serviços, desempenhando um papel importante para uma inovação bem-sucedida (BARCELOS et al., 2005).

Tratando do mesmo tema, Hansen e Birkinshaw (2007) propuseram um modelo que descreve a cadeia de valor da inovação, a qual seria formada por três fases: (1) geração de ideias (intradepartamental, interdepartamental e interinstitucional); (2) conversão de ideias em inovações (seleção de ideias, incluindo a triagem e o financiamento, e desenvolvimento); e (3) difusão de inovações (disseminação da ideia na organização e no mercado). O Quadro 2 mostra o funcionamento da cadeia de valor sugerida pelos autores.

**Quadro 2 – Cadeia de valor da inovação**

Fases	Categorias	Características
<b>Geração de ideias</b>	<b>Intradepartamental</b>	As ideias são geradas, isoladamente, pelos departamentos da organização.
	<b>Interdepartamental</b>	Ocorre a integração dos departamentos para geração de ideias.
	<b>Interinstitucional</b>	A organização deve buscar gerar ideias com a colaboração de outras instituições, tais como: clientes, sociedade, governo, concorrentes, universidades e fornecedores.
<b>Conversão</b>	<b>Seleção</b>	Avaliação da viabilidade técnica e econômica das novas ideias e o grau de dificuldade em termos de tempo, recursos e potencial de ganho comercial.
	<b>Desenvolvimento</b>	Transformação da ideia em produto, modelo de negócio ou melhores práticas; trata-se de uma estratégia comercial a ser adotada para manter a competitividade em desenvolvimento de novos produtos e modelos de negócios.
<b>Difusão</b>	<b>Disseminação</b>	Os conceitos adquiridos, avaliados, financiados e desenvolvidos devem ser transformados em conhecimento e compartilhados tanto com a organização quanto com o mercado (clientes, fornecedores, parceiros e outros). Essa tarefa se completa com a comercialização do novo produto ou com a criação do novo modelo de negócio.

Fonte: adaptado de Hansen e Birkinshaw (2007).

Já Langanezi, Coutinho e Bomtempo (2008) propuseram um modelo referencial para a prática de inovação, composto de seis estágios integrados: (i) inteligência ambiental; (ii) definição das estratégias tecnológicas e de mercado; (iii) identificação de oportunidades; (iv) seleção e priorização; (v) desenvolvimento e implementação; e (vi) sistema de avaliação e métricas do processo. Para os autores, a diferença desse modelo em relação a outros encontrados na literatura consiste no destaque às atividades de “inteligência ambiental” e “definição de estratégias”, pois esta nor-teia todo o sistema de inovação dentro de uma organização e aquela exerce um papel central no processo, permeando e alimentando, com informações, todos os níveis e as atividades do sistema.

Ressalta-se que a implementação de um modelo referencial isolado não é suficiente para que um sistema de gestão da inovação se torne efetivo; logo, seu funcionamento pleno demanda ferramentas específicas para suportar as decisões dos administradores e a utilização de técnicas de gestão complementares (LANGANEZI et al., 2008). É importante ressaltar, também, que o modelo adotado para este estudo será o modelo de Hansen e Birkinshaw (2007), uma vez que possibilita uma visão sistêmica, englobando as dimensões estratégica e operacional, do processo de inovação.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser caracterizado como qualitativo e exploratório. A pesquisa qualitativa assegura a riqueza das informações, permitindo ver o fenômeno na sua totalidade, e, ao mesmo tempo, facilita a exploração de contradições e paradoxos (VIEIRA; ZOUAIN, 2005). Já os estudos exploratórios possibilitam ao investigador ampliar os conhecimentos acerca do problema e das questões de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987), tendo como principal objetivo esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias (HAIR et al., 2005).

O método de pesquisa adotado foi o de estudo de casos múltiplos. Ao longo dos anos, esse tipo de método vem ganhando muitos adeptos, principalmente porque possibilita o estabelecimento de comparações e a obtenção de resultados mais robustos (YIN, 2005). Para este



estudo, foram escolhidas três escolas particulares, de pequeno e médio porte, situadas em Sergipe –o setor de serviços, a pequena empresa é aquela que tem entre 10 e 99 pessoas ocupadas, enquanto a empresa de médio porte possui entre 50 e 99 empregados (SEBRAE, 2011a). As evidências foram coletadas por meio de um roteiro semiestruturado de entrevistas, que foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas.

Este estudo teve como intento analisar as inovações implementadas por empreendedores em escolas particulares de Sergipe, partindo das três categorias de inovação em serviços definidas por Sundbo e Gallouj (1998) e do modelo de inovação de Hansen e Birkinshaw (2007). Baseando-se nesses autores, foi elaborado o Quadro 3, exposto a seguir, com as categorias analíticas e os elementos de análise deste estudo.

**Quadro 3 – Categorias e elementos de análise**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Elementos de análise</b>	<b>Autores</b>
Tipos de inovação	Processo	Sundbo e Gallouj (1998)
	Gestão	
	<i>Ad hoc</i>	
Geração de ideias	Intradepartamental	Hansen e Birkinshaw (2007)
	Interdepartamental	
	Interinstitucional	
Conversão	Seleção	
	Desenvolvimento	
Difusão	Disseminação	

Fonte: adaptado de Sundbo e Gallouj (1998) e de Hansen e Birkinshaw (2007).

### 3.1 Caracterização dos empreendedores e dos seus empreendimentos

Verificou-se que os entrevistados têm, em média, 60 anos ou mais; dois são do gênero feminino, e um, do masculino; todos são casados, possuem formação superior em pedagogia e são pós-graduados, conforme mostra o Quadro 4.

**Quadro 4 – Perfil dos empreendedores**

<b>Casos (empreendedores)</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Local de nascimento</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Sexo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Área de formação</b>
<b>Alfa</b>	Casado	Tobias Barreto	Mais de 61	Masculino	Pós-Graduação	Pedagogia
<b>Beta</b>	Casada	Boquim	Entre 46 e 60	Feminino	Pós-Graduação	Pedagogia
<b>Gama</b>	Casada	Estância	Mais de 61	Feminino	Pós-Graduação	Pedagogia

Fonte: dados da pesquisa.

Os empreendedores dos casos Alfa e Gama são professores aposentados da rede pública de ensino e atuam na gestão escolar dos seus empreendimentos. A empresária do caso Beta declarou ter abdicado da docência no ensino público para se dedicar exclusivamente à sua escola, uma vez que, na época em que tomou essa decisão, o salário de professor era muito pequeno. Atualmente, apenas o empresário Alfa exerce, concomitantemente à gestão da escola, outras duas atividades, atuando como arrendatário de um clube recreativo e proprietário de uma funerária; além disso, vem ao longo do tempo acumulando um elevado grau de *expertise* no segmento empresarial do setor de serviços.

Em números reais, o Quadro 5 mostra que essas empresas atuam no setor de serviços há bastante tempo: a) 16 anos no caso Gama; b) 28 anos no caso Beta; e c) 42 anos no caso Alfa. Verifica-se, também, que duas dessas empresas são de médio porte, uma com 61 empregados e a outra com 50, e que apenas uma é de pequeno porte, com 30 empregados.

**Quadro 5 – Perfil das empresas**

<b>Escola</b>	<b>Serviço ofertado</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Tempo de existência (anos)</b>	<b>N.º de empregados (2012)</b>	<b>Porte da empresa</b>	<b>Tipo</b>
<b>Alfa</b>	Ensino infantil, fundamental e médio e educação especial e inclusiva.	1970	42	61	Média	Familiar
<b>Beta</b>	Ensino infantil, fundamental e médio.	1984	28	30	Pequena	Familiar
<b>Gama</b>	Ensino infantil, fundamental e médio.	1996	16	50	Média	Familiar

Fonte: dados da pesquisa.

A alta longevidade dessas organizações demonstra que estão consolidadas em seus respectivos mercados, pois o seu tempo de vida ultrapassa o período considerado de grande complexidade para o exercício das atividades de uma nova empresa. De acordo com o SEBRAE (2011b), os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, podendo decidir sua mortalidade ou continuidade, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento da sobrevivência.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Tipos de inovações: categorias de Sundbo e Gallouj

Neste estudo, procurou-se identificar os tipos de inovações implementadas pelos proprietários de escolas particulares de Sergipe, com base nas categorias propostas por Sundbo e Gallouj (1998): 1) inovação de processo – alterações em um ou mais procedimentos para produção ou prestação do serviço; 2) inovação organizacional – nova forma de organização e/ou gestão; e 3) inovação *ad hoc* – solução para um problema específico apresentado por um cliente. A seguir, o Quadro 6 mostra o resumo das inovações encontradas nas três escolas.

**Quadro 6 - Inovações nas escolas**

Escola	Elementos de análise	Inovações
Alfa	Processo	Introdução de um sistema de ensino (Positivo); adoção do estudo prévio; aquisição de lousa interativa; e implantação do laboratório de informática.
	Gestão	Introdução de um modelo de gestão orientado por resultados; atendimento personalizado ao aluno; implantação dos boletos bancários para pagamento das mensalidades; aquisição de <i>soft</i> de gestão; e monitoramento eletrônico do espaço escolar.
	<i>Ad hoc</i>	Plano de recuperação.
Beta	Processo	Implantação dos laboratórios (biologia, química e multimídia); e trabalho por projeto.
	Gestão	Atendimento personalizado ao aluno; implantação dos boletos bancários para pagamento das mensalidades; aquisição de <i>softs</i> de gestão; e monitoramento eletrônico do espaço escolar.
	<i>Ad hoc</i>	-
Gama	Processo	Introdução de um sistema de ensino (Dom Bosco); aquisição de quatro lousas interativas; e implantação do laboratório de informática.
	Gestão	Implantação dos boletos bancários para pagamento das mensalidades; aquisição de <i>softs</i> de gestão; e monitoramento eletrônico do espaço escolar.
	<i>Ad hoc</i>	-

Fonte: dados da pesquisa.

Nos três casos (Alfa, Beta e Gama), a inovação de processo tem ocorrido principalmente por meio de alterações no método de ensino, conforme se verifica nos relatos dos empreendedores. No primeiro caso, o empreendedor declarou que a sua escola é conveniada ao sistema Positivo de ensino. Esse sistema trabalha com material apostilado, dividido em quatro unidades, cada uma trazendo consolidadas as disciplinas que serão desenvolvidas durante o bimestre.

Outra inovação implantada na escola Alfa e destacada pelo empreendedor entrevistado foi o estudo prévio. Ele percebe que, ao assumir com o professor o compromisso de estudar previamente os conteúdos que serão trabalhados em sala de aula, o aluno toma para si o importante papel de protagonista do processo de ensino-aprendizagem. Paralelamente, um instrumento que tem auxiliado nesse processo e que constitui uma inovação tecnológica para a instituição é a lousa interativa – um recurso multimídia criado para que os seus professores tornem as aulas mais dinâmicas e interessantes; em termos técnicos, pode-se afirmar que é uma tela magnética que funciona em total interação com o computador. A esse respeito, é importante ressaltar que o impacto das inovações tecnológicas ocorre por meio de um processo dinâmico que Schumpeter (1934) denomina destruição criativa.

No segundo caso (Beta), a empreendedora relata que as mudanças no setor educacional são constantes, mas nem sempre essas transformações são acolhidas pelos pais de alunos, principalmente quando se trata de alterações no sistema de ensino. A população não acolhe muito bem tais mudanças porque os sistemas, em sua maioria, utilizam uma metodologia construtivista, e, infelizmente, a população está acostumada com os métodos tradicionais, o que não impede o gestor de lançar mão de outros instrumentos para tornar a sua instituição inovadora.

Como menciona Schumpeter (1934), as antigas tecnologias são substituídas pelas novas formas de “produção” (SCHUMPETER, 1934), formas essas que promovem o processo de inovação (SHANE, 2003). Com efeito, a empreendedora alega que vários projetos são desenvolvidos em sua escola, tais como a olimpíada do conhecimento, em que cada turma desenvolve uma disciplina específica, demonstrando que esta é interessante para ser estudada e que faz parte da vida cotidiana.

A proprietária da escola Gama também adotou um sistema de ensino: o Dom Bosco. Ela destaca que esse sistema é voltado para o avanço das novas tecnologias e para a promoção do conhecimento e das habilidades do aluno, encontrando-se apoiado em três premissas básicas: a construção do conhecimento, a contextualização dos conteúdos e a promoção da aprendizagem em espiral.

Os empreendedores dos casos Alfa e Gama optaram por introduzir, em suas escolas, um novo modelo de ensino, com características absolutamente distintas dos serviços anteriores, o que requereu competências totalmente diferenciadas. Não obstante, a proprietária da escola Beta voltou-se para uma abordagem integradora entre teoria e prática, com potencialidades de permanente inovação. A literatura da área de gestão sinaliza que a inovação no setor educacional promove a melhoria do ensino-aprendizagem (SEVERO et al., 2011). De fato, o sistema de ensino é um serviço importante na sociedade vigente, e inovar nesse setor é sinônimo de acompanhar as transformações do mundo globalizado para tentar assegurar o mercado (BARCELOS et al., 2005). Na gestão, as principais inovações observadas e relatadas pelos entrevistados referem-se: a) à introdução de um modelo de gestão orientado por resultados; b) à aquisição de *softs* de gestão; c) ao monitoramento eletrônico do espaço escolar; d) a mudanças na forma de pagamento das mensalidades; e e) ao atendimento personalizado aos alunos.

Verifica-se que o plano de recuperação constitui solução para um problema apresentado pelo cliente (o aluno), ou seja, é uma inovação do tipo *ad hoc*, conforme postulam Sundbo e Gallouj (1998). Além dessas mudanças, os empreendedores de escolas particulares de Sergipe demonstram ter grande preocupação com a estrutura física das suas escolas e, conseqüentemente, com a qualidade do serviço prestado. Entre os benefícios percebidos pelos gestores em função das inovações implementadas, destacam-se: a) a promoção da imagem da escola; b) o aumento do número de alunos; e c) o aumento no faturamento.

De maneira geral, as mudanças realizadas por esses gestores configuram inovações somente para a empresa ou para o mercado local. Parece que essas mudanças são pequenos incrementos nos processos e na gestão, o que possibilita maior dinamismo organizacional e, por sua vez, assegura a permanência da instituição no mercado. Quando as empresas inovam, seja nos processos e produtos, na gestão ou na busca de solução para os seus clientes, elas conseguem obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade nos negócios. Nessa direção, Fleck (2003) afirma que a capacidade de autoperpetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios do mercado.

#### **4.2 Aplicação do modelo de Hansen e Birkinshaw**

Após identificar os tipos de inovações desenvolvidas nessas instituições (Alfa, Beta e Gama), realizou-se uma comparação com as categorias de inovação de Sundbo e Gallouj (1998) e, em seguida, procurou-se avaliar os processos de desenvolvimento de inovações segundo o modelo de Hansen e Birkinshaw (2007). O modelo adotado é formado por três fases (geração de ideias, conversão e difusão) e seis categorias ou etapas que representam os elementos de análise associados às fases (três fontes de geração de ideias, duas etapas de conversão e a própria fase de difusão). Sua aplicação ocorreu por meio da análise dos dados coletados, permitindo ao pesquisador verificar os processos de geração de ideias, conversão e difusão das inovações implementadas pelas escolas participantes do estudo. As variáveis que compõem esse modelo e os principais achados a ele associados se encontram especificadas no Quadro 7.

**Quadro 7 – Modelo de inovação em serviços**

Escola	Categoria de análise	Elementos de análise	Principais achados
<b>Alfa</b>	Geração ou aquisição de ideias	Intradepartamental	Estudo prévio; laboratório de informática; personalização do atendimento; e plano de recuperação.
		Interdepartamental	-
		Interinstitucional	Modelo de gestão orientado por resultados; sistema de ensino; lousa interativa; <i>soft</i> de gestão; substituição dos carnês pelos boletos bancários; e monitoramento eletrônico do espaço escolar.
	Conversão	Seleção	Nesta etapa, as ideias foram selecionadas, obedecendo a uma escala de prioridades, e foi realizada a análise do seu impacto técnico-econômico. Em seguida, as ideias foram transformadas em serviços.
		Desenvolvimento	
	Difusão	Disseminação	Reunião e treinamento com os professores; comunicado escrito; reunião com pais e alunos; disposição e acesso ao serviço; e primeira venda ou uso do serviço.
<b>Beta</b>	Geração ou aquisição de ideias	Intradepartamental	Personalização do atendimento ao aluno.
		Interdepartamental	Laboratórios (biologia, química e multimídia); e trabalhos por projetos.
		Interinstitucional	Substituição dos carnês; <i>softs</i> de gestão; monitoramento eletrônico do espaço escolar; bicicletário; mesas de jogos; e climatização do laboratório de multimídia.
	Conversão	Seleção	Nesta etapa, as ideias foram selecionadas, obedecendo a uma escala de prioridades, e foi realizada a análise do seu impacto técnico e econômico. Em seguida, as ideias foram transformadas em serviços.
		Desenvolvimento	
	Difusão	Disseminação	Reunião e treinamento com os professores; comunicado escrito; reunião com pais e alunos; disposição e acesso ao serviço; primeira venda ou uso do serviço.
<b>Gama</b>	Geração ou aquisição de ideias	Intradepartamental	Laboratório de informática.
		Interdepartamental	-
		Interinstitucional	Sistema de ensino (Dom Bosco); lousas interativas; substituição dos carnês; <i>softs</i> de gestão; e monitoramento eletrônico do espaço escolar.
	Conversão	Seleção	Nesta etapa, as ideias foram selecionadas, obedecendo a uma escala de prioridades, e foi realizada a análise do seu impacto técnico-econômico. Em seguida, as ideias foram transformadas em serviços.
		Desenvolvimento	
	Difusão	Disseminação	Reunião e treinamento com os professores; comunicado escrito; reunião com pais e alunos; disposição e acesso ao serviço; e primeira venda ou uso do serviço.

Fonte: adaptado de Hansen e Birkinshaw (2007).

Verifica-se que o processo de geração e aquisição de ideias decorre de análises em três níveis: intradepartamental, interdepartamental e interinstitucional. Assim sendo, percebe-se que a criação de estudo prévio, a implantação do laboratório de informática, o atendimento personalizado ao aluno e o plano de recuperação são as principais inovações que surgem da análise intradepartamental. De acordo com essa análise, as ideias foram geradas dentro de um departamento específico, sem a interação com outros setores da empresa. Em geral, essas mudanças ocorrem por iniciativas da alta administração, ou seja, da direção da escola. Já a implantação dos laboratórios (biologia, química e multimídia) e os trabalhos por projetos foram as principais ideias geradas a partir da análise interdepartamental. Hansen e Birkinshaw (2007) preconizam que, em uma organização, a integração dos departamentos para geração e melhoramento de ideias impulsiona o processo de inovação.

Enquanto as mudanças na forma de pagamento das mensalidades e a implantação do modelo de gestão orientado por resultados foram inovações oriundas de um processo de *benchmarking* com concorrentes, o monitoramento do espaço escolar, a introdução de um sistema de ensino e a aquisição de lousa interativa e do *soft* de gestão foram mudanças implementadas com o auxílio de consultores. Já a implantação do bicicletário, a aquisição de mesas de jogos e a climatização do laboratório de multimídia foram inovações geradas a partir de sugestões dos alunos – estes representam uma grande força no processo de inovação (BARCELOS et al., 2005).

As ideias para as inovações mencionadas no último parágrafo decorreram da análise interinstitucional, demonstrando que a concorrência, os consultores e os alunos exercem forte influência no processo de inovação, bem como na tomada de decisão nas organizações contemporâneas, em especial nas escolas particulares que compuseram o estudo. Para Hansen e Birkinshaw (2007), as organizações devem buscar gerar ideias com a colaboração de outras instituições (clientes, concorrentes, fornecedores etc.), aumentando, desse modo, o seu potencial de inovar e competir. Assim, o conjunto das forças internas e externas direciona o processo de inovação no setor de serviços, desempenhando um papel importante para uma inovação bem-sucedida (BARCELOS et al., 2005).

Compreende-se que as escolas participantes do estudo não seguem a mesma lógica proposta no primeiro elo do modelo (geração ou aquisição de ideias). Nos casos Alfa e Gama, as ideias foram geradas apenas nos níveis intradepartamental e interinstitucional, revelando certo grau de centralização das ações e, conseqüentemente, do papel exercido pela gestão nesses processos. Apenas no caso Beta, foi possível verificar a ocorrência das três etapas que permeiam o processo de geração de ideias. Possivelmente, um ambiente organizacional mais participativo e colaborativo favoreceria o cumprimento dessas etapas.

O processo de conversão constitui uma fase do modelo em que as ideias são selecionadas em ordem de prioridade e transformadas em uma solução ou um modelo de negócio a ser disponibilizado no mercado em uma fase posterior. Essas soluções, geralmente, são financiadas pela própria instituição. Os gestores declararam que só recorrem a outro tipo de financiamento quando necessitam fazer mudanças na estrutura física das escolas, pois isso demanda um custo bem mais elevado. Como prezam pela qualidade dos seus serviços, procuram ficar o tempo inteiro atentos às mudanças que ocorrem no seu segmento.

Ainda em relação ao processo de conversão, a proprietária da escola Beta relata que as mudanças que decorreram de sugestões dos alunos, por exemplo, partiram de um questionário aplicado para medir o índice de satisfação e coletar sugestões. De posse do questionário, verificaram-se as propostas mais viáveis a serem implantadas, o que resultou na compra de sete mesas de jogos, na climatização da sala de multimídia e na aquisição de um bicicletário. A entrevistada acredita que essas ações proporcionam maior fidelização do cliente, revelando também que não adota um “sistema de ensino”, como nos outros casos estudados, porque esse modelo impõe custos maiores se comparado com o modelo tradicional e sua clientela não é receptiva a esse formato. Nesse sentido, a saída encontrada foi trabalhar com projetos educativos para garantir a sua participação no mercado.

A proprietária da escola Gama, por sua vez, afirma que, antes de implantar o sistema de ensino na sua instituição, realizou um estudo do impacto que o método poderia causar em relação aos ganhos de aprendizagem e de mercado. Em geral, a responsabilidade de fazer a triagem das ideias e soluções é centralizada na figura do proprietário, pois é um momento delicado que exige profunda análise. Esses resultados reforçam o estudo de Hansen e Birkinshaw (2007), os quais observaram que, na fase de conversão, os empreendedores recorrem à análise de viabilidade técnica e econômica para poderem transformar a ideia em produto ou serviço.



Observou-se, ainda, que o processo de disseminação das inovações ocorreu de maneira similar nos casos estudados. De acordo com os relatos dos entrevistados, esse processo tem ocorrido, basicamente, em três etapas: 1) reuniões com os professores para comunicar as mudanças; 2) reuniões com os pais e alunos; e 3) disponibilidade e acesso ao serviço. As maiores dificuldades encontradas no processo de disseminação dizem respeito às mudanças no modelo de gestão e no método de ensino. No que concerne ao modelo de gestão, o empreendedor alega que os professores resistiram bastante ao trabalho por resultados, ficaram tensos e acharam que iriam ser demitidos, demorando um pouco para que compreendessem a nova filosofia da empresa. Já quanto ao método de ensino, houve resistência tanto dos professores, que perceberam a necessidade de novas competências e habilidades para trabalhar com uma metodologia diferenciada, motivo pelo qual alguns treinamentos foram oferecidos, quanto dos pais, que visualizaram a possibilidade de aumento nos custos e não estavam acostumados a um método que fomenta a pesquisa, o aprendizado colaborativo e, por conseguinte, o protagonismo do aluno.

Hansen e Birkinshaw (2007) enfatizam que a fase de disseminação das inovações se torna completa com a comercialização do novo produto ou com a criação do novo modelo de negócio. A esse respeito, Correia, Lahorgue e Schmidt (2010) afirmam que a inovação sofre influências durante a etapa da difusão, pois, à medida que a inovação vai sendo utilizada, ela se modifica e se aperfeiçoa.

## 5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi analisar as inovações implementadas por empreendedores em escolas particulares de Sergipe, tomando por base as categorias de inovação em serviços de Sundbo e Gallouj (1998) e o modelo de inovação de Hansen e Birkinshaw (2007). Além disso, buscou-se caracterizar as empresas e os seus empreendedores.

As instituições analisadas promovem inovações no processo, na organização ou gestão e na solução para problemas específicos apresentados pelos seus clientes (*ad hoc*). Em dois casos (Alfa e Gama), a inovação de processo tem ocorrido principalmente por meio de alterações no método de ensino, com importação de formatos educacionais. Já no caso Beta essas mudanças têm se ocorrido via implantação de laboratórios e trabalhos por projetos. Na gestão, as principais mudanças encontradas referem-se à implantação dos boletos bancários para pagamento das mensalidades; à aquisição de *softs* de gestão; ao monitoramento eletrônico do espaço escolar; e à introdução de um modelo de gestão orientado por resultados. Apenas no caso Alfa a inovação *ad hoc* foi encontrada e corresponde a um plano de recuperação que consiste em uma ação corretiva para combater os desvios de aprendizagem.

No processo de geração de ideias, ficou evidenciado que a concorrência, os consultores e os alunos exercem forte influência no processo de inovação, bem como na tomada de decisão nas organizações contemporâneas, em especial nas escolas particulares que compuseram este estudo. Para Hansen e Birkinshaw (2007), as organizações devem buscar gerar ideias com a colaboração de outras instituições (clientes, concorrentes, fornecedores etc.), a fim de compensar a falta de investimentos em laboratórios de pesquisa e desenvolvimentos (VASCONCELLOS; MARX, 2011), ou simplesmente de um setor de inovação. Barcelos et al. (2005) ressaltam, diante disso, que o conjunto das forças internas e externas direciona o processo de inovação no setor de serviços, desempenhando um papel importante para uma inovação bem-sucedida.

Compreende-se que as escolas participantes do estudo não seguem a mesma lógica proposta no primeiro elo do modelo de inovação em serviços (geração ou aquisição de ideias).

Nos casos das escolas Alfa e Gama, as ideias foram “geradas” apenas nos níveis intradepartamental e interinstitucional, revelando certo grau de centralização das ações e, consequentemente, do papel exercido pela gestão nesses processos. Apenas no caso Beta foi possível verificar a ocorrência das três etapas que permeiam o processo de geração de ideias. Possivelmente, um ambiente organizacional mais participativo e colaborativo favoreceria o cumprimento dessas etapas.

No processo de conversão, as ideias foram selecionadas, analisadas (técnica e financeiramente) e desenvolvidas, confirmando os estudos de Hansen e Birkinshaw (2007), os quais observaram que, na fase de conversão, os empreendedores recorrem à análise de viabilidade técnica e econômica para poderem transformar a ideia em produto ou serviço. Já o processo de disseminação ocorreu de maneira similar nos três casos estudados, formando três etapas: 1) reuniões com os professores para comunicar as mudanças; 2) reuniões com os pais e alunos; e 3) disponibilidade e acesso ao serviço.

De maneira geral, as mudanças realizadas por esses gestores se configuram como inovações somente para a empresa ou para o mercado local e, portanto, devem ser entendidas como um processo que contempla inovações incrementais, corroborando os estudos de Klement e Yu (2008). Essas mudanças podem ser vistas como pequenos incrementos nos processos e na gestão, o que indica que as organizações estudadas demonstram ter pouca capacidade de buscar soluções para problemas específicos.

## REFERÊNCIAS

- BARCELOS, G. T.; BATISTA, S. C. F.; RAPKIEWICZ, C. E. Um Modelo de Inovação em Serviços Aplicável ao Sistema de Ensino. **Perspectivas**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 7, p. 53-66, jan/jun. 2005.
- BARRAS, Richard. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p. 161-173. 1986.
- BERNARDES, R. C.; ANDREASSI, T. Características das micro-empresas no setor de serviços produtivos em informação e conhecimento. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 20-33. 2005.
- BHASKARAN, S. Incremental Innovation and Business Performance: Small And Medium Size Food Enterprises. In.: A Concentrated Industry Environment. **Journal of Small Business**, v. 44, n. 1, p. 64-80. 2006.
- CAMPOS, L. B. P. Análise Multi-Casos das Dimensões da Inovação em Empresas de Pequeno Porte. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro.
- Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. p. 1-13.
- CORREIA, P. C.; LAHORGUE, M. A.; SCHMIDT, C. Inovação e Tecnologia: Fatores determinantes e necessários para a competição das Empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6, 2010, Recife. **Anais...** Recife: ANEGEPE, 2010. p. 1-16.
- CARON, A. Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas. **Revista Fae Business**, Curitiba, v. 8, p. 25-28, mai. 2004.
- CARVALHO FILHO, Paulo Freire. **Gestão financeira das pequenas e médias empresas da indústria da construção civil do Estado de Sergipe: uma análise sob a ótica da liquidez**, 2011. 194f. Dissertação (Mestrado) - Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Economia, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2011.
- CONSELHO NACIONAL DE SERVIÇOS. **Boletim de Conjuntura Econômica PIB 1º Trim.** 2011. Disponível em: [http://www.cnservicos.org.br/documentos/economia/002/Dezembro\\_2011.pdf](http://www.cnservicos.org.br/documentos/economia/002/Dezembro_2011.pdf). Acesso em 23 fev. 2014.
- DE BRENTANI, U. Innovative versus

- incremental new business services: different keys for achieving success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 3, p. 169-87. 2001.
- DENARDIN, Élio Sérgio et al. Os tipos de inovações implementadas nos empreendimentos de economia solidária do projeto Esperança/Cooesperança de Santa Maria – RS. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 651-666, dez. 2012.
- DOSI, G. **The nature of innovative process**. In: G. Dosi, Freeman C., Nelson R., Silverberg G. & Soete L. (eds.). *Technical change and economic theory*. Londres. Nova York: Printer Publishers, 1988.
- DREJER, Ina. Identifying innovation in surveys of services: a schumpeterian perspective. **Research Policy**, v. 33, n. 3, p. 551-562. 2004.
- FACCIN, K.; GENARI, D.; MACKE, J. Capital social: recurso facilitador da inovação na gestão. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 206-233, out/dez. 2010.
- FLECK, D. Desafios do crescimento corporativo e suas conseqüências para a perenidade da empresa. **Economia & Conjuntura**, v. 3, n. 39, p. 26-31. 2003.
- GALLOUJ, F. WEINSTEIN, O. Innovation in Services. **Research Policy**, n. 26, p. 537-556. 1997.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2010.
- HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The Innovation Value Chain. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 121-130. 2007.
- HOWELLS, J.; TETHER, B. **Innovation in Services: Issues at Stake and Trends**. Final Report, Commission of the European Communities, Brussels-Luxembourg, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação Tecnológica: 2008**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
- JULIEN, P. A. **Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- KLEMENT, Cláudia Fernanda Franceschi; YU, Abrahan Sin Oih. Influências da tecnologia para a inovação em serviços. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 101-115, jan/abr. 2008.
- KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010. p. 1-15.
- LONGANEZI, T.; COUTINHO, P.; BOMTEMPO, J. V. M. Um modelo Referencial para a Prática da inovação. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, n.1, p. 74-83. 2008.
- LA ROVERE, Renata. **As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: implicações para políticas de inovação**. In: Lastres, H.M.M., e Albagli, S. *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- MAINARDES, E. W.; SILVA, M. J. A. M.; DOMINGUES, M. J. C. S. Inovação em serviços educacionais: proposta de um modelo para o desenvolvimento de novos cursos de ensino superior. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009. p. 1-15.
- MARTINELLI, D., JOYAL, A. **Desenvolvimento Local e o Papel das Pequenas e Médias**

**Empresas.** São Paulo: Manole, 2003.

MELLO, Cristiane Marques de; MACHADO, Hilka Vier; JESUS, Marcos Junior Ferreira de. Considerações sobre a inovação em PMES: o papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 3, n.1, p. 41-57, jan/abr. 2010.

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

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

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

MORAES, M. B.; LIMA, E. O.; LOBOSCO, A. Competências para Inovar em Pequenas e médias Empresas Tecnológicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 206-225, out/dez. 2011.

NATÁRIO, M. M.; COUTO, J. P.; SOUZA, M. H. C. Grau de Inovação das Pequenas e Médias Empresas nas Regiões Periféricas da Guarda e Açores. **Working Paper**, n. 10, p. 1-33. 2010.

NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil - Confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul/set. 2011.

NODARI, C. H.; DORION, E. ; DAL BÓ, G.; OLEA, P. M.; SEVERO, E. A. Innovation in services: Cases of Brazilian manufacturing industries. **African Journal of Business Management**, v. 6, n. 1, p. 286-296. 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta**

**e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** Brasília: FINEP, 2006.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de Cooperação Produtiva: uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.

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

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, dez. 2009.

QUENEHEN, Romulo. **Os fatores de influência na performance de uma micro pequena empresa: um estudo de caso**, 2010. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, (2010).

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011.** Brasília: SEBRAE, DIEESE, 2011a.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Brasília: SEBRAE, 2011b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Inovação e Competitividade nas PMEs Brasileiras.** São Paulo: SEBRAE, 2009.

SEVERO, E. A.; GUIMARAES, J. C. F.; DORION, E.; ESTIVALET, V. L. Inovação em Serviços Educacionais: Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior na Serra Gaúcha. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011. p. 1-21.

- SCHUMACHER, E. F. **Small is Beautiful**. New York: Harper & Row Publishers, 1989.
- SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1934.
- SHANE, S. **A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus**. North Hanpton: Edward Elgar, 2003.
- SILVA, M. J. A. M.; SOUZA, G.; MOREIRA, J. Atividades de Inovação e a Capacidade Inovadora das Empresas Portuguesas: Evidências Empíricas ao Nível do Sector dos Serviços. In: CONFERÊNCIA LUSO ESPANHOLA SOBRE GESTÃO, 20, 2010. Portugal. **Anais...** Portugal: UBI, 2010. p. 1-12.
- SUNDBO, J. Management of innovation in services, **The Service Industries Journal**, v. 17, n. 3, p. 432-445. 1997.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in Service**. PREST – Policy Research in Engineering, Science & Technology, Manchester, Project Report S2, 1998.
- STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. Managing the new service development process: towards a systemic model. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 1/2, p. 175-198. 2005.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira; BARBOSA, Jenny Dantas. **Pequenas e Médias Indústrias de Sergipe: Diagnóstico de Gestão**. Aracaju: SEBRAE/SE, 2002.
- TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TETHER, B.; HIPPEL, C. Knowledge Intensive, Technical and Other Services: Patterns of Competitiveness and Innovation Compared. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 14, n. 2, p. 163–182. 2002.
- UTTERBACK, J. M. **Mastering the dynamics of innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- VARGAS, E. R.; ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 139-159, jan/mar. 2006.
- VASCONCELOS, L. H. R.; MARX, R. Como Ocorrem as Inovações em Serviços? Um Estudo Exploratório de Empresas no Brasil. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 443-460, set. 2011.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- VRIES, E. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services, **Research Policy**, v. 35, n. 7, p. 1037-1051. 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: integração cliente toda a empresa**. New York: McGraw-Hill, 2000.