

Artigo de revisão

Inovação em serviços: estado da arte e perspectivas futuras[☆]

Ricardo Machado Léo^{a,*} e Jorge Tello-Gamarra^b^a Mestre em Administração, Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Santo Antônio da Patrulha, Rio Grande do Sul, Brasil^b Doutor em Administração, Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Santo Antônio da Patrulha, Rio Grande do Sul, Brasil

INFORMAÇÃO SOBRE O ARTIGO

Historial do artigo:

Recebido a 15 de novembro de 2016

Aceite a 27 de janeiro de 2017

On-line a 29 de março de 2017

Palavras-chave:

Inovação

Inovação em serviços

Revisão bibliográfica

Estado da arte

Tendências futuras

RESUMO

Apesar dos importantes avanços na pesquisa em inovação em serviços, essa área ainda tem desafios a serem superados. Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar o estado da arte em inovação em serviços e apontar algumas possibilidades de pesquisas futuras. O método utilizado foi uma revisão bibliográfica. Os resultados indicam que há uma transição ocorrendo da temática, cujos pesquisadores não estão mais buscando explicar o que é inovação atrelada a uma escola de pensamento da disciplina, mas tentando explicar como o fenômeno ocorre. Além disso, observa-se que a tendência de pesquisa nessa área é o estudo da inovação em serviços e a sua interligação com outras áreas.

© 2017 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Innovation in services: state of the art and future perspectives

ABSTRACT

Despite significant advances in research on innovation in services, there are still major challenges in this area. The purpose of this article is to analyse the state-of-the-art on innovation in services, and point out some future possibilities. The method used was a bibliographic review. The results indicate that there is a transition taking place, where researchers are no longer trying to explain what innovation is (linked to a school of thought of the subject), but trying to explain how it occurs. Moreover, it is observed that the research trend is the study on innovation in services interconnected with other areas.

© 2017 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords:

Innovation

Service Innovation

Literature Review

State-of-the-art

Future Trends

[☆] Prémio para o melhor artigo do número.

* Autor para correspondência.

Correio eletrónico: ricardomachado_3@hotmail.com (R. Machado Léo).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.01.002>

2215-910X/© 2017 Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Introdução

A inovação existe desde tempos antigos, nos quais se buscavam novas maneiras de realizar coisas para melhorar o mundo em que se vivia. Essa característica, inerente ao ser humano, foi o combustível para chegarmos ao atual estágio de desenvolvimento (Fagerberg, 2004; Kryvinska, Stoshikj & Strauss, 2016). Entretanto, se anteriormente a inovação materializou-se em bens físicos, hoje essa concepção está em xeque.

A economia está em transição, não mais orientando-se em produtos, mas soluções, criando valor ou experiências para um ator, através de tecnologias e conhecimento (Ettlie & Rosenthal, 2011; Lusch & Nambisam, 2015; Papadopoulos, Thanasopon & Vidgen, 2016; Booyens & Rogerson, 2016), o que faz da inovação em serviços essencial para que essa nova lógica, através do crescimento econômico, melhore a sociedade (D'Alvano & Hidalgo, 2014; Baregheh, Rowley & Sambrook, 2011; Fombelle, Gustafsson, Kristensson, Snyder & Witell, 2016; Antonucci, Fedele & Formisano, 2016; Feimi, Kume & Pulaj, 2016).

A inovação em serviços consiste em desenvolver ideias novas para melhorar os serviços, gerando vantagem competitiva para as firmas (Chen, 2011; Bettencourt, Brown & Sirianni, 2013; Chesbrough, 2011; Cheng & Krumwiede, 2012). Parece simples, entretanto diversos *gaps* teóricos ainda permeiam a temática, levando ao mau entendimento de como as firmas inovam (McColl-Kennedy, Salunke & Weerawardena, 2013; Chang, Chen & Linton, 2012; O'Casey, Song & Yuan, 2013; Hale & Thakur, 2013). Um exemplo desses *gaps* é que, apesar de a pesquisa acadêmica estar refletindo um crescente foco na temática (Berry, Dotzel & Shankar, 2013; Ordanini & Parasuraman, 2010), através de um número crescente de publicações (Carlborg, Kindström & Kowalkowski, 2014), a inovação em serviços, por certo tempo, permaneceu vagamente definida, necessitando de mais aprofundamento e desenvolvimento (Bitner et al., 2010).

Nesse sentido, partindo-se da ideia de que a literatura conceituou vagamente inovação em serviços e que ela está passando por mudanças desde a década passada (Häikiö & Koivumäki, 2016; Cankurtaran, Hultink, Papastathopoulou & Storey, 2016), como está o estado da arte da inovação em serviços? Para responder a essa pergunta, o presente artigo tem como objetivo verificar como era, como está o desenvolvimento e, com isso, indicar possíveis caminhos futuros para a temática. Para isso, realizaram-se 2 estágios: (1) o desenvolvimento do arcabouço teórico e (2) a revisão bibliográfica.

Inovação em serviços: suas origens e uma visão geral

A inovação em serviços possui amplo escopo e natureza multidimensional (Choi, Gustafsson & Martin, 2016) e, apesar dessa complexidade, houve tentativas de conceituar o fenômeno. Nesse sentido, a inovação em serviços pode ser definida como a introdução de novas ideias que promovam a resolução de problemas, sem necessariamente envolver o fornecimento

de um bem. Com essas novas ideias, promove-se uma melhoria dos serviços, entregando, assim, maiores benefícios ao consumidor (Gallouj, Rubalcaba, Stare & Weber, 2015; Enz, 2012).

Parece simples, no entanto, durante o desenvolvimento da temática, utilizaram-se ideias da teoria econômica clássica, impactando os primeiros estudos do tema. Isso pode ser notado no excessivo enfoque dado à ideia de que a inovação em serviços advinha das tecnologias da indústria, tendo sido, por algum tempo, uma das principais questões de pesquisa (Djellal & Gallouj, 2016; Cucculelli & Ermini, 2013; Laperche & Picard, 2013; García-Vázquez, Rosell-Martínez & Sánchez-Sellero, 2013; Osoian, Tiron Tudor & Zaharie, 2014; Córcoles & Triguero, 2013; McDermott & Prajogo, 2014; Gallouj, 2002). Essa perspectiva denomina-se *abordagem tecnológica*.

A abordagem tecnológica surgiu devido à precariedade tecnológica do setor, balizando os primeiros estudos (Biemans, Griffin & Moenaert, 2015; Gast, Kuester, Schuhmacher & Worgul, 2013; Hultink & Papastathopoulou, 2012). Com isso, surge a concepção de que inovação em serviços é resultado das tecnologias provenientes da manufatura, tornando os serviços retardatários da manufatura (Gallouj, Rajala & Toivonen, 2016; Pikkemaat & Zehrer, 2016; Iacovone, Mattoo & Zahler, 2014). Contudo, a abordagem não se consolidou (Goffin, Lillis & Szwejcowski, 2015), pois ao considerar somente a dimensão tecnológica se menospreza o fenômeno (Morrar, 2014). Com isso, surgem mais duas abordagens, que, gradualmente começam a considerar outras dimensões do fenômeno: demarcação e integração (Carlborg et al., 2014; Brown, Michel, Reynoso, Rubalcaba & Sundbo, 2012; Edvardsson, Jonas, Koskela-Huotari, Sörhammar & Witell, 2016; Djellal & Gallouj, 2015).

Sabendo que o fenômeno não se reduz somente às tecnologias (D'Alvano & Hidalgo, 2014), a *demarcação* surgiu para responder à visão tecnológica, enfatizando que os serviços são distintos da indústria (Camisón & Monfort-Mir, 2012). Como resultado, os serviços seriam um tipo especial de produto, exigindo a alteração estrutural dos conceitos desenvolvidos para bens tangíveis (Ordanini & Parasuraman, 2010). Todavia, por focar o caráter distintivo, essa abordagem caiu na mesma armadilha da tecnológica ao enfatizar demasiadamente determinada característica, fato este que fez a abordagem perder generalidade de resultados, abrindo espaço para novos enfoques.

Por último, surge a *abordagem integradora*, representando, a partir da abordagem lancasteriana (Gallouj & Toivonen, 2011), uma visão de produtos e serviços sob uma mesma ótica, isto é, englobando dimensões tecnológicas e não tecnológicas dentro do mesmo conceito com o intuito de gerar valor (Amara, D'Este, Doloreux & Landry, 2014; Gummerus, Koskull, Magnusson & Skálén, 2014). Assim, o serviço pode ser definido como a mobilização de competências, internas e externas, e técnicas, internas e externas, para produzir um serviço que tenha valor de uso (Djellal, Gallouj & Miles, 2013). Dessa forma, a inovação pode ser refletida em mudanças vetoriais nessas competências e técnicas.

Apresentada a cronologia das abordagens, bem como suas características e suas visões da temática, cabe agora a apresentação do método utilizado para realizar a revisão bibliográfica.

Tabela 1 – Periódicos selecionados

Journal	ISSN	Peer-review	Fator de impacto (2014)
MIS Quarterly	0276-7783	Sim	5,311
Journal of Cleaner Production	0959-6526	Sim	3,844
Journal of Operations Management	0272-6963	Sim	3,818
Journal of the Academy of Marketing Science	0092-0703	Sim	3,818
Organization Science	1047-7039	Sim	3,775
Research Policy	0048-7333	Sim	3,117
Social Science & Medicine	0277-9536	Sim	2,890
International Journal of Production Economics	0925-5273	Sim	2,752
Review of Economics and Statistics	0034-6535	Sim	2,749
Tourism Management	0261-5177	Sim	2,554
Technovation	0166-4972	Sim	2,526
Journal of Service Research	1094-6705	Sim	2,484
International Journal of Project Management	0263-7863	Sim	2,436
Human Relations	0018-7267	Sim	2,398
Journal of Engineering and Technology Management	0923-4748	Sim	2,060
Technological Forecasting and Social Change	0040-1625	Sim	2,058
Journal of Service Management	1757-5818	Sim	2,000

Método

Para responder à pergunta norteadora deste estudo, aplicou-se, na base de dados Scopus, em abril de 2016, as palavras-chaves: «*service innovation*», «*services innovation*», «*innovation in service*» e «*innovation in services*», devido à ampla recorrência dessas palavras na literatura usada para o referencial teórico. Delimitou-se, em 20 anos, o período do levantamento (1996-2015). Além disso, foram selecionadas as áreas de «*Business, Management and Accounting*» e «*Economics, Econometrics and Finance*». Assim, aplicadas as restrições, obteve-se um resultado de 6.401 trabalhos e, a partir desse resultado, foram selecionados apenas os publicados em periódicos com fator de impacto maior ou igual a 2, totalizando 134 trabalhos com potencial para inclusão. Na [tabela 1](#), apresentam-se os periódicos utilizados.

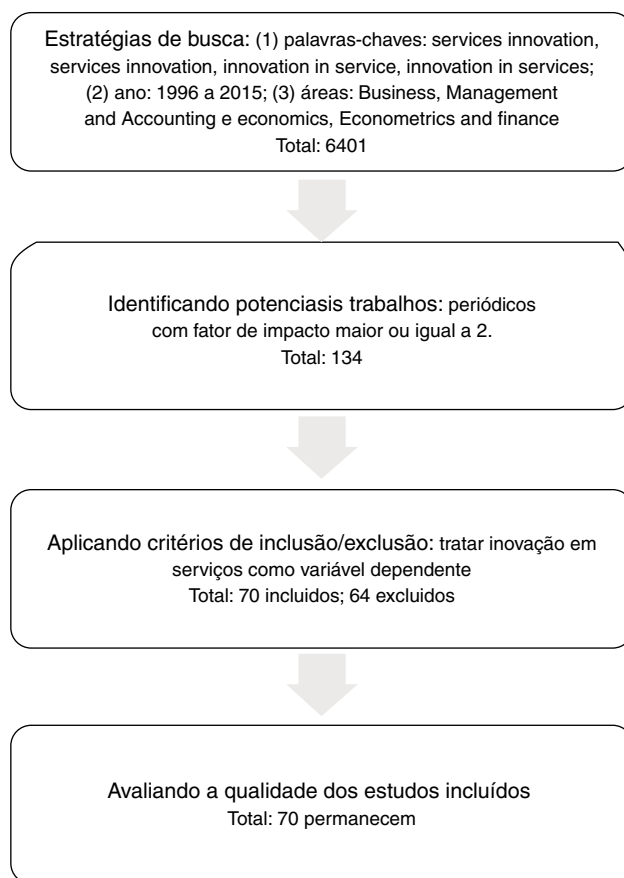
Frente aos 134 trabalhos, aplicou-se o critério de inclusão/exclusão: a inovação em serviços ser variável dependente. Nesse sentido, caso o estudo tratasse a inovação como variável dependente, este seria incluído. Caso não, excluído. Portanto, aplicado o critério, restaram 70 artigos incluídos (todos em inglês) e 64 excluídos. Além disso, um editorial foi excluído, pois buscava-se incluir somente artigos. Na [figura 1](#), verificam-se as etapas dos procedimentos.

Por fim, embora não se tenham excluído artigos, utilizaram-se somente trabalhos indexados em periódicos com fator de impacto acima de 2, reforçando a qualidade e sustentando a inclusão de todos os artigos. Tal procedimento foi aliado ao fato de que uma das intenções deste artigo se dá, justamente, por tentar entender como se construiu «inovação em serviços» na literatura, ao longo dos 20 anos pesquisados. Por conseguinte, foram incluídos, neste estudo, 70 artigos em inglês de revistas com *peer-review*, com fator de impacto maior ou igual a 2.

Resultados

Inicialmente, percebe-se que o conceito de inovação schumpeteriano é amplo para abranger serviços e manufatura,

Etapas do levantamento

**Figura 1 – Etapas do levantamento.**

necessitando de fortalecimento teórico (Drejer, 2004). Nesse sentido, utilizando-se dessa lacuna, Gallouj e Weinstein (1997) tentam caracterizar a inovação partindo da premissa de que existem vetores de características dentro do fenômeno, seja ele técnico, de serviço ou competência. Essas mudanças

podem incidir como variação, evolução, desaparecimento, aparecimento, associação ou dissociação.

Por essa abrangência, trabalhos foram desenvolvidos delimitando o tema. Hipp e Grupp (2005) abordaram que a tipologia existente, proposta por Soete e Miozzo (1989), é adequada para todas as firmas que demonstram estrutura clássica de inovação; no entanto, existem muitas outras empresas de serviços inovadoras que não se enquadram nessas tipologias. Então, novos tipos têm de ser determinados e caracterizados com os conceitos de medição alternativos como, por exemplo, a tipologia alternativa de Osborne (1998), que se mostrou capaz de abraçar uma série de relações entre o modo de produção de serviços e os clientes de uma organização, além de incorporar diferentes organizações e localidades.

Portanto, percebe-se que a literatura abordada pelo presente estudo poderia ser categorizada em grupos que relacionavam a inovação em serviços a tópicos específicos, classificando-se em 6 grandes grupos: modos de inovação em serviços, variáveis a serem consideradas para inovar em serviços, recursos, desempenho, relação entre os atores envolvidos na inovação em serviços e estratégias organizacionais voltadas para a inovação.

Modos de inovação em serviços

Quanto aos modos da inovação, Hollenstein (2003) identifica: «modos de inovação específicos», «empresas de alta tecnologia de base científica com a integração total da rede», «desenvolvedores orientados às tecnologias da informação (TI) integrados à rede», «inovadores incrementais orientadas para o mercado com links externos fracos», «processos inovadores orientados para custos e com fortes ligações externas ao longo da cadeia de valor» e «inovadores de baixo perfil com quase todos os links externos». Por outro lado, Tether e Tajar (2008) identificam 3 modos distintos: modo de pesquisa de produtos, modelo de tecnologias de processo e modo organizacional de cooperação.

Mais especificadamente nos processos, Chae (2012) propõe uma nova perspectiva de inovação em serviços como sendo um processo evolucionário, interativo, local, não previsível e emergente. Por outro lado, Lenfle e Midler (2009) verificam que as firmas devem adotar processos que beneficiem a si e a seus clientes, pois (1) colaborar com clientes promove volume de inovação, mas não radicalidade (e vice-versa para colaborar com parceiros de negócios); (2) orientação da empresa para o cliente contribui para a radicalidade da inovação; (3) colaborar com funcionários de contato aumenta tanto o volume de inovação, quanto a radicalidade; (4) o uso de mecanismos de integração de conhecimento contribui para a radicalidade inovação (mas não volume).

Ainda em processos, mas focando projetos, Barlow, Bayer e Curry (2006) abordam que as diferenças de sucesso entre 2 projetos parecem surgir da abordagem utilizada para o planejamento e implementação durante a fase-piloto. Por outro lado, Umashankar, Srinivasan e Hindman (2011) levantam que os funcionários de serviços representam uma fonte crítica do *feedback* gerado pelo usuário, e a aceleração do processo de *design* economiza custos e beneficia os utilizadores internos da inovação. Na tabela 2, verificam-se os resultados do grupo.

Dessa forma, pôde-se perceber que as firmas diferem quanto às suas propensões a participar em cada modo de inovação. Nesse sentido, especificadamente no contexto dos processos, aborda-se que a inovação em serviços é evolucionária, interativa, local, não previsível e emergente, e que o foco em processos ajuda nos custos, além dos utilizadores internos. A próxima seção busca elucidar mais um ponto levantado na revisão: as variáveis a serem consideradas para a inovação em serviços.

Variáveis a serem consideradas para a inovação em serviços

No tocante ao segundo grupo, pode-se dizer que foram encontradas 12 variáveis que são consideradas na inovação em serviços. São elas: formas de gestão, estratégias adotadas pela organização, tamanho, localização, TIs empregadas e habilidades com essas tecnologias, globalização, desafios sociais, desafios ambientais, papel do estado, abertura interna, abertura externa e a posição das empresas em redes de conhecimento. Essas variáveis interdependentes orientam a empresa em direção à inovação em serviços, melhorando os desempenhos financeiro e não financeiro. Para isso, uma nova organização, apoiada pela alta gestão, deve ser estabelecida para que a firma inove (Gallouj et al., 2015; Chen & Huang, 2009; Chang et al., 2012; Brown et al., 2012; Reynoso, Kandampully, Fan & Paulose, 2015; Yang & Hsiao, 2009; Cainelli & Mazzanti, 2013; Ibert & Müller, 2015; Love, Roper & Bryson, 2011; Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009; Melton & Hartline, 2012; Orlikowski & Scott, 2015; Santamaría, Nieto & Miles, 2012; Hollenstein, 2003; Desmarchelier, Djellal & Gallouj, 2013; Prieger, 2002). A tabela 3 apresenta esses resultados sinteticamente.

Portanto, sabendo que a literatura aponta que existem 12 variáveis que influenciam a inovação em serviços, o próximo tópico recorrente diz respeito ao papel dos recursos, bem como a ênfase de sua importância frente à inovação em serviços. Tal recorrência recai sobre o reconhecido papel que os recursos desempenham para a organização.

Recursos organizacionais

De maneira geral, para Rusanen, Halinen e Jaakkola (2014), recursos são fundamentais para inovar em serviços e um meio de obtenção desses recursos se dá por meio de diferentes tipos de relações em rede. Os resultados mostram o quão facilmente os recursos transferíveis podem ser acessados por meio de relações fracas e colaboração de baixa intensidade. O acesso aos recursos considerados difíceis de transferir, em vez disso, necessitam de fortes relacionamentos e colaboração intensiva.

De maneira específica, a literatura pesquisada apresentou tópicos relacionados ao conhecimento, às TIs e à pesquisa e desenvolvimento. Na esfera do conhecimento, constatou-se que as organizações precisam desenvolver comportamento que busque a criação, diversificação, partilha e integração de conhecimento. Entretanto, aqui cabe uma ressalva: mesmo parecendo contraditório, as empresas devem, além de partilhar conhecimento, protegê-lo. Nesse sentido, empresas que realizam tais atividades perante ao conhecimento, se

Tabela 2 – Principais resultados Modos de inovação

Resultado grande grupo	Subgrupo	Principais resultados dos subgrupos	Autores
Firmas têm diferentes propensões para participar em cada modo de inovação	Processos	Evolucionário, interativo, local, imprevisível e emergente Focar no processo de projeto economiza custos e beneficia utilizadores internos da inovação	Chae (2012); Umashankar, Srinivasan e Hindman (2011)

Tabela 3 – Principais resultados das variáveis consideradas para inovação em serviços

Resultado integral do grupo	Principais resultados	Autores
Direcionam a inovação, melhorando performance financeira e não financeira	Formas de gestão	Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009)
	Estratégias	Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009)
	Tamanho	Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009)
	Localização	Ibert e Müller (2015); Martínez-Ros e Orfila-Sintes (2009)
	Tecnologias da informação	Gallouj et al. (2015); Chen e Huang (2009); Santamaría, Nieto e Miles (2012); Hollenstein (2003) Gallouj et al. (2015)
	Habilidades com tecnologias da informação	Gallouj et al. (2015)
	Globalização	Gallouj et al. (2015)
	Desafios sociais	Gallouj et al. (2015); Cainelli e Mazzanti (2013); Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2013)
	Desafios ambientais	Gallouj et al. (2015); Cainelli e Mazzanti (2013); Prieger (2002)
	Papel do Estado	Love, Roper e Bryson (2011)
Abertura interna (trabalho em equipe)	Abertura externa	Chen e Huang (2009); Melton e Hartline (2012); Hollenstein (2003)
	Posição da firma em redes de conhecimento	Gallouj et al. (2015); Hollenstein (2003)
	Sistema de gestão voltado para inovação em serviços	Sørensen, Sundbo & Mattsson (2013); Yang e Hsiao (2009)

abastecem com informações de diferentes fontes e possuem bases científicas, são as firmas mais propensas a apresentar novidades ao mercado (Hu, Horng & Sun, 2009; Mina, Bascavusoglu-Moreau & Hughes, 2014; Mention, 2011; Carlo, Lyytinen & Rose, 2012; Tai Tsou, 2012; Hurmelinna-Laukkanen & Ritala, 2010).

Quanto às tecnologias da informação, percebe-se uma tendência de crescimento no seu papel frente à inovação em serviços pelo fato de os estudos apontarem uma ênfase no desenvolvimento de softwares, investimento em máquinas (Evangelista & Sirilli, 1998), aprimorando essas tecnologias através de pesquisa e desenvolvimento (P&D). (Orfila-Sintes, Crespi-Caldera & Martínez-Ros, 2005). Além disso, Bygstad e Lanestedt (2009) apontam que a inovação de serviços baseados nas TIs está associada a projetos com uma forte integração entre a organização e os usuários externos dos serviços, foco no design da inovação em serviços, na implementação e no valor criado (Srivastava & Shainesh, 2015; Dominguez-Péry, Ageron & Neubert, 2013).

Quanto à P&D, Ciriaci, Montresor e Palma (2015) abordam que (1) os fluxos de P&D adquiridos das KIBS fazem da manufatura um setor mais inovador se as aplicações de patentes ou a qualidade das patentes são consideradas como proxies para o último; (2) o impacto da inovação também pode advir da integração vertical dos serviços na manufatura; (3) KIBS se diferem também na capacidade de transmitir P&D. Por outro lado, Salge (2012) propõe que o nível de persistência em atividades de pesquisas inovadoras é afetado por 4 fatores-chave:

(1) o modo de pesquisa inovador, (2) as aspirações estratégicas, (3) recursos de folga e (4) *feedback* de desempenho. Na tabela 4 apresentam-se os principais resultados dos recursos organizacionais.

Com efeito, a presente revisão aponta que os recursos organizacionais desempenham um papel importante para a inovação em serviços. Nesse viés, sem o conhecimento de como esses recursos operam, a firma não aproveitará dessa importante fonte de inovação em serviços, impactando no desempenho da firma.

Desempenho

A inovação melhora os desempenhos financeiro e não financeiro. Mansury e Love (2008) descobrem que: (1) a presença de inovação de serviços e a sua extensão tem um efeito positivo sobre o crescimento, mas nenhum efeito sobre a produtividade; (2) há evidências de que o efeito do crescimento de inovação pode ser atribuído para as ligações externas mantidas no processo de inovação; e (3) ligações externas têm um efeito extremamente positivo sobre o desempenho da empresa. Além disso, verificara-se que *start-ups* diferem consideravelmente de firmas já estabelecidas quanto à inovação (Criscuolo, Nicolaoub & Salter 2012).

Por fim, Eisingerich, Rubera e Seifert (2008), no contexto das relações interorganizacionais, abordam que a noção da extensão do compromisso, a diversidade do relacionamento, o foco no compromisso e desempenho da firma afetam a inovação

Tabela 4 – Principais resultados Recursos organizacionais

Resultado integral do grupo	Subgrupo	Principais resultados dos subgrupos	Autores
Recursos são fundamentais para a inovação em serviços e se os obtém através dos atores envolvidos	Atores	Clientes Fornecedores Contatos sociais Consultores Universidades Alianças Joint-ventures Laços interligados	Rusanen, Halinen e Jaakkola (2014)
	Conhecimento	Partilhar Proteger	Hu, Horng e Sun (2009); Hurmelinna-Laukkanen e Ritala (2010) Mina, Bascavusoglu-Moreau e Hughes (2014)
	Tecnologias da informação	Diversificar Integrar Aumento da importância da TI Foco na integração, design e implementação do projeto de TI Criar valor Alto custo e falta de fontes de financiamento	Carlo, Lyytinen e Rose (2012) Tai Tsou (2012) Evangelista e Sirilli (1998) Dominguez-Péry, Ageron e Neubert (2013); Srivastava e Shainesh (2015) Dominguez-Péry, Ageron e Neubert (2013). Bygstad e Lanestedt (2009)
	P&D	Folga financeira é fundamental Kibs como fontes de P&D	Salge (2012) Ciriaci, Montresor e Palma (2015)

Tabela 5 – Principais resultados do grupo desempenho

Resultado integral do grupo	Principais resultados	Autores
Melhoria da performance financeira e não financeira	Efeito positivo sobre o crescimento, mas não sobre produtividade Start-ups de serviços possuem maiores propensões a inovar Relações interorganizacionais aumentam o foco na inovação	Mansury e Love (2008) Criscuolo, Nicolaou e Salter (2012) Eisingerich, Rubera e Seifert (2008)

em serviços. Com isso, resultados ilustram que a extensão do foco em inovação em serviços será influenciada pelo comprometimento nas relações interorganizacionais. Somados a isso, resultados sublinham o papel crítico do foco da firma em inovação em serviços dirigindo o desempenho. Com isso, na [tabela 5](#) percebe-se a síntese dos principais resultados.

Relações entre atores envolvidos no processo de inovação em serviços

As relações entre os atores envolvidos se deu, principalmente, pela característica da coprodução advinda das relações entre funcionários e consumidores. Com isso, há de se levar em consideração que os consumidores têm diferentes percepções do serviço, a predisposição a pagar difere, além de estarem enfocando o conjunto de serviços, em detrimento de um conceito único (Chen, Wen & Yang, 2014; Van Riel et al., 2013). Com isso, a coprodução balizou as atenções frente aos artigos levantados e se pôde extrair os seguintes dados: (1) funcionários de *front* possuem importante papel na inovação; (2) tais funcionários possuem motivações que implicando em maior, ou menor, predisposição por parte desse funcionário a inovar.

Por isso, Cadwallader, Jarvis, Bitner e Ostrom (2009) percebem que, às vezes, estratégias de *marketing* dão errado, pelo simples fato de esses funcionários não executarem o serviço apropriadamente por falta predisposição para inovar. Aliada a isso, há necessidade de funcionários motivados para que isso facilite o processo de interação, ajudando os clientes a participarem da produção e, também, induzam a interação

entre as tecnologias de ambas as partes. Esses elementos se aliam a um ambiente de incertezas e a necessidade de recompensas (Gustafsson, Kristensson & Witell, 2012; Cadwallader et al., 2009; de Vries, 2006; Corrocher & Zirulia, 2010; Oliveira & Von Hippel, 2011; Kankanhalli, Ye & Teo, 2015). Na [tabela 6](#), apresenta-se a síntese desses resultados.

Estratégias organizacionais para inovação em serviços

Por fim, houve artigos que enfocaram as estratégias organizacionais perante a inovação em serviços. Ettlíe e Rosenthal (2012) identificam 2 estratégias (cultura de engenharia e cultura empresarial) perseguidas pelo desenvolvimento das firmas. Ambas necessitam do patrocínio do CEO, mas baseiam-se em diferentes culturas. Nesse sentido, o alinhamento estratégico é fundamental para as inovações de serviços; entretanto, elas são complexas e apontam para uma relação significativa entre a estratégia de inovação e desempenho (Lightfoot & Gebauer, 2011; Ndubisi, Capel & Ndubisi, 2015).

Outra questão levantada foram as escolhas das medidas das estratégias de governança para ajudar na capacidade de inovação em serviços. O uso de formalização e influência mútua equilibrada, combinada com a similaridade cultural, fornece base para o desenvolvimento de serviços novos ou aprimorados no âmbito da cooperação. Em contextos que se baseiam em contratos baseados em ações, a inovação é impulsionada pela influência mútua entre os parceiros (Steinicke, Wallenburg & Schmoltzi, 2012). Na [tabela 7](#), verifica-se a síntese dos resultados do grupo.

Tabela 6 – Principais resultados do grupo relação entre atores envolvidos no processo de inovação

Resultado integral do grupo	Principais resultados	Autores
Relação entre funcionário-consumidor e o papel da coprodução	Consumidor tem diferentes percepções de valor Motivação do funcionário é fator-chave Predisposição para cocriar Interação das tecnologias do funcionário-consumidor Incerteza é benéfico Atores necessitam de recompensas	Van Riel et al. (2013); Chen, Wen e Yang (2014) Cadwallader et al. (2009) Gustafsson, Kristensson e Witell (2012) De Vries (2006) Corrocher e Zirulia (2010) Kankanhalli, Ye e Teo (2015)

Tabela 7 – Principais resultados do grupo estratégias organizacionais voltadas para inovação

Resultado integral do grupo	Principais resultados	Autores
Alinhamento estratégico é fundamental para inovações em serviços	Cultura de engenharia Cultura empresarial	Ettlie e Rosenthal (2012); Lightfoot e Gebauer (2011); Ndubisi, Capel e Ndubisi (2015); Steinicke, Wallenburg e Schmolzti (2012)

Assim sendo, as estratégias surgem para facilitar a orientação apropriada, para que a inovação de fato ocorra. Tais estratégias, segundo os artigos levantados, se dividem em cultura de engenharia e cultura empresarial. Nesse sentido, findados os resultados, passa-se para as conclusões.

Conclusões

Os resultados da revisão apontam que, por muito tempo, os estudos de inovação em serviços preocuparam-se em tentar entender o que era inovação, despreocupando-se em tentar entender como acontecia. Isso prendeu pesquisadores a um estilo de pesquisa que tornou a temática inconclusiva. Esse estilo, por certo tempo, teve um *continuum*, no qual se levantou que os tópicos abordados se remetiam às características da inovação em serviços, TIs, aos modos e tipologias da inovação, fato corroborado pelos artigos introduzidos na revisão, que sustentam linhas voltadas para «o que» era inovação em serviços e não «como» acontecia. Contudo, essa realidade parece estar se dissipando e, ao invés de tentar explicar o que é a inovação atrelada a uma escola de pensamento, percebe-se que os pesquisadores, em sua grande maioria, desvencilharam-se disso e estão realizando pesquisas mais abrangentes, ou seja, buscando entender a inovação como um fenômeno dentro de um contexto de pesquisa e não buscando uma lei da inovação. Percebe-se isso através do salto de diversidade de tópicos correlacionados à inovação em serviços, quando comparados com a literatura clássica.

Nesse sentido, indícios apontam que o futuro da inovação em serviços consiste em estudos voltados para o desenvolvimento baseado em teoria da prática em serviço, teorização de artefatos digitais, exploração das inovações em serviços de economias emergentes, devido ao crescimento de estudos relacionados a essa temática. Outra questão identificada foi a necessidade de maiores explicações a respeito de ecossistemas de serviços, plataforma de serviços, processos de cocriação de valor e interrelações, além da relação entre economia colaborativa e TI (Barrett, Davidson, Prabhu & Vargo, 2015; Lusch & Nambisan, 2015; Léó, 2016).

Agradecimentos

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pelo financiamento desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Amara, N., D'Este, P., Doloreux, D., & Landry, R. (2014). *Impacts of obstacles on innovation patterns in KIBS firms*. *Journal of Business Research*, 69(10), 4065–4073.
- Antonucci, E., Fedele, M., & Formisano, V. (2016). *Innovation in financial services: A challenge for start-ups growth*. *International Journal of Business and Management*, 11(3), 149–162.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). *Service innovation in the digital age: Key contributions and future directions*. *MIS Quarterly*, 39(1), 135–154.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2011). *Towards an innovation-type mapping tool*. *Management Decision*, 49(1), 73–86.
- Barlow, J., Bayer, S., & Curry, R. (2006). *Implementing complex innovations in fluid multi-stakeholder environments: Experiences of “telecare”*. *Technovation*, 26(3), 396–406.
- Berry, L. L., Dotzel, T., & Shankar, V. (2013). *Service innovativeness and firm value*. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 259–276.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & Sirianni, N. J. (2013). *The secret to true service innovation*. *Business Horizons*, 56(1), 13–22.
- Biemans, W. G., Griffin, A., & Moenaert, R. K. (2015). *New servicedevelopment: How the field developed, its current status and recommendations for moving the field forward*. *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 382–397.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Demirkan, H., Goul, M., Ostrom, A. L., et al. (2010). *Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service*. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
- Booyens, I., & Rogerson, C. M. (2016). *Tourism innovation in the global South: Evidence from the Western Cape, South Africa*. *International Journal of Tourism Research*, 18(5), 515–524.
- Brown, S., Michel, S., Reynoso, J., Rubalcaba, L., & Sundbo, J. (2012). *Shaping, organizing, and rethinking service innovation: A multidimensional framework*. *Journal of Service Management*, 23(5), 696–715.
- Bygstad, B., & Lanestedt, G. (2009). *ICT based service innovation - A challenge for project management*. *International Journal of Project Management*, 27(3), 234–242.

- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2009). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219–239.
- Cainelli, G., & Mazzanti, M. (2013). Environmental innovations in services: Manufacturing-services integration and policy transmissions. *Research Policy*, 42(9), 1595–1604.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776–789.
- Cankurtaran, P., Hultink, E. J., Papastathopoulou, P., & Storey, C. (2016). Success Factors for Service Innovation: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*.
- Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373–398.
- Carlo, J. L., Lyytinen, K., & Rose, G. M. (2012). A knowledge-based model of radical innovation in small software firms. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(3), 865–894.
- Chae, B. (Kevin). (2012). An evolutionary framework for service innovation: Insights of complexity theory for service science. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 813–822.
- Chang, Y. C., Chen, M. N., & Linton, J. D. (2012). Service regime: An empirical analysis of innovation patterns in service firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(9), 1569–1582.
- Chen, W. J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64–72.
- Chen, J.-S., & Huang, A. Y.-H. (2009). Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36–55.
- Chen, S.-H., Wen, P.-C., & Yang, C.-K. (2014). Business concepts of systemic service innovations in e-Healthcare. *Technovation*, 34(9), 513–524.
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation: New service performance linkage. *Technovation*, 32(7), 487–497.
- Chesbrough, H. (2011). The case for open service innovation. In H. Chesbrough (Ed.), *Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. (pp. 5–20). San Francisco: Jossey-Bass.
- Choi, S., Gustafsson, A., & Martin, D. (2016). Service innovation, renewal, and adoption/rejection in dynamic global contexts. *Journal of Business Research*, 69(7), 2397–2400.
- Ciriaci, D., Montresor, S., & Palma, D. (2015). Do KIBS make manufacturing more innovative? An empirical investigation of four European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 135–151.
- Córcoles, D., & Triguero, A. (2013). Understanding innovation: An analysis of persistence for Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, 42(2), 340–352.
- Corrocher, N., & Zirulia, L. (2010). Demand and innovation in services: The case of mobile communications. *Research Policy*, 39(7), 945–955.
- Criscuolo, P., Nicolaou, N., & Salter, A. (2012). The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms. *Research Policy*, 41(2), 319–333.
- Cucculelli, M., & Ermini, B. (2013). Risk attitude, product innovation, and firm growth. Evidence from Italian manufacturing firms. *Economics Letters*, 118(2), 275–279.
- D'Alvano, L., & Hidalgo, A. (2014). Service innovation: Inward and outward related activities and cooperation mode. *Journal of Business Research*, 67(5), 698–703.
- De Vries, E. J. (2006). Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*, 35(7), 1037–1051.
- Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2013). Environmental policies and eco-innovations by service firms: An agent-based model. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1395–1408.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2015). *Services and innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2016). Service innovation for sustainability: Paths for greening through service innovation. In *Service innovation*. pp. 187–215. Tokyo: Springer Japan.
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services. *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98–117.
- Dominguez-Péry, C., Ageron, B., & Neubert, G. (2013). A service science framework to enhance value creation in service innovation projects. An RFID case study. *International Journal of Production Economics*, 141(2), 440–451.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551–562.
- Edvardsson, B., Jonas, J. M., Koskela-Huotari, K., Sörhammar, D., & Witell, L. (2016). Innovation in service ecosystems: Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration. *Journal of Business Research*, 69(8), 2964–2971.
- Eisingerich, A. B., Rubera, G., & Seifert, M. (2008). Managing Service Innovation and Interorganizational Relationships for Firm Performance: To Commit or Diversify? *Journal of Service Research*, 11(4), 344–356.
- Enz, C. A. (2012). Strategies for the implementation of service innovations. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 187–195. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965512448176>
- Ettlie, J. E., & Rosenthal, S. R. (2011). Service versus manufacturing innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 285–299.
- Ettlie, J. E., & Rosenthal, S. R. (2012). Service innovation in manufacturing. *Journal of Service Management*, 23(3), 440–454.
- Evangelista, R., & Sirilli, G. (1998). Innovation in the Service Sector Results from the Italian Statistical Survey. *Technological Forecasting and Social Change*, 58(3), 251–269.
- Fagerberg, J. (2004). Innovation: A guide to the literature. In J. Fagerberg, & D. C. Mowery (Eds.), *The many guises of innovation: What we have learnt and where we are heading*. (pp. 01–22). New York: Oxford University Press.
- Feimi, D., Kume, V., & Pulaj, E. (2016). Macro environment and innovation in service sector. The evidence from Albanian context. *European Journal of Sustainable Development*, 5(2), 137–142.
- Fombelle, P., Gustafsson, A., Kristensson, P., Snyder, H., & Witell, L. (2016). Identifying categories of service innovation: A review and synthesis of the literature. *Journal of Business Research*, 69(7), 2401–2408.
- Gallouj, F. (2002). Innovation in services and the attendant old and new myths. *The Journal of Socio-Economics*, 31(2), 137–154.
- Gallouj, F., & Toivonen, M. (2011). Elaborating the characteristics-based approach to service innovation: Making the service process visible. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2(8), 33–58.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4–5), 537–556.
- Gallouj, F., Rajala, R., & Toivonen, M. (2016). Introduction to the special issue on multiactor value creation in service innovation: Collaborative value creation in service. *Service Science*, 8(3), 3–8.
- Gallouj, F., Rubalcaba, L., Stare, M., & Weber, K. M. (2015). The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 94, 80–96.
- García-Vázquez, J. M., Rosell-Martínez, J., & Sánchez-Sellero, P. (2013). Innovation as a driver of absorptive capacity from foreign direct investment in Spanish manufacturing firms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75(2), 236–245.
- Gast, B., Kuester, S., Schuhmacher, M. C., & Worgul, A. (2013). Sectoral heterogeneity in new service development: An

- exploratory study of service types and success factors. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 533-544.
- Goffin, K., Lillis, B., & Szwajkowski, M. (2015). The development of innovation capability in services: Research propositions and management implications. *Operations Management Research*, 8(1-2), 48-68.
- Gummerus, J., Koskull, C. V., Magnusson, P. R., & Skålén, P. (2014). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 1-22.
- Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, 23(3), 311-327.
- Häikiö, J., & Koivumäki, T. (2016). Exploring digital service innovation process through value creation. *Journal of Innovation Management*, 4(2), 96-124.
- Hale, D., & Thakur, R. (2013). Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1108-1123.
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34(4), 517-535.
- Hollenstein, H. (2003). Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data. *Research Policy*, 32(5), 845-863.
- Hu, M.-L. M., Horng, J.-S., & Sun, Y.-H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41-50.
- Hultink, E. J., & Papastathopoulou, P. (2012). New service development: An analysis of 27 years of research. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 705-714.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., & Ritala, P. (2010). Protection for profiting from collaborative service innovation. *Journal of Service Management*, 21(1), 6-24.
- Iacovone, L., Mattoo, A., & Zahler, A. (2014). Trade and innovation in services: Evidence from a developing Economy. *The World Economy*, 37(7), 953-979.
- Ibert, O., & Müller, F. C. (2015). Network dynamics in constellations of cultural differences: Relational distance in innovation processes in legal services and biotechnology. *Research Policy*, 44(1), 181-194.
- Kankanhalli, A., Ye, H. J., & Teo, H. H. (2015). Comparing potential and actual innovators: An empirical study of mobile data services innovation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(3), 667-682.
- Kryvinska, N., Stoshik, M., & Strauss, C. (2016). Service systems and service innovation: Two pillars of service science. *Procedia Computer Science*, 83, 212-220.
- Laperche, B., & Picard, F. (2013). Environmental constraints, product-service systems development and impacts on innovation management: Learning from manufacturing firms in the French context. *Journal of Cleaner Production*, 53, 118-128.
- Lenfle, S., & Midler, C. (2009). The launch of innovative product-related services: Lessons from automotive telematics. *Research Policy*, 38(1), 156-169.
- Léo, R. (2016). Em direção a uma quinta abordagem de inovação em serviços. *Instituciones y Competitividad*, 1(1), 4-12.
- Lightfoot, H. W., & Gebauer, H. (2011). Exploring the alignment between service strategy and service innovation. *Journal of Service Management*, 22(5), 664-683.
- Love, J. H., Roper, S., & Bryson, J. R. (2011). Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services. *Research Policy*, 40(10), 1438-1452.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155-175.
- Mansury, M. A., & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1-2), 52-62.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29(9), 632-641.
- McCull-Kennedy, J. R., Salunke, S., & Weerawardena, J. (2013). Competing through service innovation: The role of bricolage and entrepreneurship in project-oriented firms. *Journal of Business Research*, 66(8), 1085-1097.
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. (2014). Antecedents of service innovation in SMEs: Comparing the effects of external and internal factors. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 521-540.
- Melton, H. L., & Hartline, M. D. (2012). Employee Collaboration, Learning Orientation, and New Service Development Performance. *Journal of Service Research*, 16(1), 67-81.
- Mention, A.-L. (2011). Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty? *Technovation*, 31(1), 44-53.
- Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E., & Hughes, A. (2014). Open service innovation and the firm's search for external knowledge. *Research Policy*, 43(5), 853-866.
- Morrar, R. (2014). Innovation in services: A literature review. *Technology Innovation Management Review*, 4(4), 6-14.
- Ndubisi, N. O., Capel, C. M., & Ndubisi, G. C. (2015). Innovation strategy and performance of international technology services ventures. *Journal of Service Management*, 26(4), 548-564.
- O'Casey, A., Song, M., & Yuan, L. (2013). Anatomy of service innovation: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 66(8), 1060-1062.
- Oliveira, P., & von Hippel, E. (2011). Users as service innovators: The case of banking services. *Research Policy*, 40(6), 806-818.
- Ordanani, A., & Parasuraman, A. (2010). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3-23.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2015). The algorithm and the crowd: Considering the materiality of service innovation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(1), 201-216.
- Osborne, S. P. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*, 51(9), 1133-1153.
- Osoian, C., Tiron-Tudor, A., & Zaharie, M. (2014). Innovation development needs in manufacturing companies. *Procedia Technology*, 12, 505-510.
- Papadopoulos, T., Thanasopon, B., & Vidgen, R. (2016). The role of openness in the fuzzy front-end of service innovation. *Technovation*, 47, 32-46.
- Pikkemaat, B., & Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 343-360.
- Prieger, J. E. (2002). Regulation, Innovation, and the Introduction of New Telecommunications Services. *Review of Economics and Statistics*, 84(4), 704-715.
- Reynoso, J., Kandampully, J., Fan, X., & Paulose, H. (2015). Learning from socially driven service innovation in emerging economies. *Journal of Service Management*, 26(1), 156-176.
- Rusanen, H., Halinen, A., & Jaakkola, E. (2014). Accessing resources for service innovation - the critical role of network relationships. *Journal of Service Management*, 25(1), 2-29.
- Salge, T. O. (2012). The temporal trajectories of innovative search: Insights from public hospital services. *Research Policy*, 41(4), 720-733.
- Santamaría, L., Jesús Nieto, M., & Miles, I. (2012). Service innovation in manufacturing firms: Evidence from Spain. *Technovation*, 32(2), 144-155.
- Soete, L. L., & Miozzo, M. (1989). Trade and development in services: a technological perspective. *Merit*.

- Sørensen, F., Sundbo, J., & Mattsson, J. (2013). Organisational conditions for service encounter-based innovation. *Research Policy*, 42(8), 1446–1456.
- Srivastava, S. C., & Shainesh, G. (2015). Bridging the service divide through digitally enabled service innovations: Evidence from Indian healthcare service providers. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(1), 245–267.
- Steinicke, S., Marcus Wallenburg, C., & Schmoltzi, C. (2012). Governing for innovation in horizontal service cooperations. *Journal of Service Management*, 23(2), 279–302.
- Tai Tsou, H. (2012). Collaboration competency and partner match for e-service product innovation through knowledge integration mechanisms. *Journal of Service Management*, 23(5), 640–663.
- Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37(4), 720–739.
- Umashankar, N., Srinivasan, R., & Hindman, D. (2011). Developing Customer Service Innovations for Service Employees: The Effects of NSD Characteristics on Internal Innovation Magnitude. *Journal of Service Research*, 14(2), 164–179.
- van Riel, A. C. R., Calabretta, G., Driessen, P. H., Hillebrand, B., Humphreys, A., Krafft, M., & Beckers, S. F. M. (2013). Consumer perceptions of service constellations: implications for service innovation. *Journal of Service Management*, 24(3), 314–329.
- Yang, H.-L., & Hsiao, S.-L. (2009). Mechanisms of developing innovative IT-enabled services: A case study of Taiwanese healthcare service. *Technovation*, 29(5), 327–337.