



Inovação em Serviços de Entretenimento Infantil.

Rosa Maria Oliveira de Moraes

(UNIFOR / rosa@rosamoraes.com.br)

José Milton de Sousa Filho

(Tec de Monterrey / miltonsousa@tec.mx)

Bruno de Souza Lessa

(UNIFOR / brunolessa@unifor.br)

Cláudio Azevedo Peixoto Junior

(UNIFOR / claudio.azevedo@unifor.br)

Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia

(UNIFOR / abgrmaia@unifor.br)

RESUMO:

O setor de serviços em entretenimento infantil possui grande relevância na dinâmica das famílias contemporâneas. Para manter sua atratividade como opção de lazer, as empresas do setor necessitam inovar continuamente. Este estudo objetivou analisar como ocorre o processo de inovação nessas organizações, por meio de um estudo de múltiplos casos qualitativo realizado com cinco microempresas em Fortaleza, Ceará. Fundamentada no modelo da Cadeia de Valor da Inovação de Hansen e Birkinshaw (2007), a pesquisa investigou a geração, conversão e difusão de ideias. Os dados, coletados via entrevistas semiestruturadas com os gestores e tratados pela análise de conteúdo, revelaram que as empresas possuem grande facilidade na geração de ideias, impulsionadas pelo contato constante com clientes e percepções dos gestores. No entanto, observou-se dificuldades significativas na conversão dessas ideias devido a limitações financeiras e escassez de pessoal qualificado. A difusão interna também apresenta barreiras de engajamento da equipe, embora a comunicação externa seja facilitada pelas mídias sociais. Conclui-se que há necessidade de modelos de inovação mais formalizados para o setor, visando maior rentabilidade e vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Inovação em serviços, Mercado de entretenimento infantil, Cadeia de valor da inovação.



1. INTRODUÇÃO

Os processos de industrialização, urbanização e evolução tecnológica alavancaram o crescimento do setor terciário, transformando-o no principal gerador de emprego e renda da economia global.

Nesse contexto, as famílias modificaram seu estilo de vida e organização, onde passeios a shoppings centers e o acesso ao entretenimento tornaram-se demandas constantes, assumindo papel preponderante na rotina.

O mercado infantil no Brasil movimenta mais de R\$ 50 bilhões ao ano e segue em expansão (SEBRAE, 2022). As crianças deixaram de ser apenas usuárias para assumirem o papel de influenciadoras ativas nas decisões de compra das famílias (LIMEIRA, 2008; FAGUNDES et al., 2012).

Para lidar com clientes tão exigentes e dinâmicos, a inovação em serviços ganha importância como diferencial competitivo fundamental para a sobrevivência das empresas (ADAMS; BESSANT; PHELPS, 2006; CARLBORG; KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI, 2014).

Diante deste cenário, e constatando uma lacuna teórica na literatura sobre a interseção entre inovação em serviços e entretenimento infantil (SANTOS, 2010; SILVA, 2012), emerge a seguinte problematização: como ocorre o processo de inovação no setor de serviços para o entretenimento infantil?

Para responder a esta questão, o objetivo geral deste trabalho é analisar como ocorre o processo de inovação nas empresas de serviços de entretenimento infantil. Os objetivos específicos são: (a) identificar como essas empresas geram suas ideias; (b) analisar o processo de conversão de ideias em inovação; e (c) relacionar como fazem a difusão da inovação.

A relevância do estudo justifica-se pelo impacto que o entretenimento possui no desenvolvimento cognitivo, socioemocional e psicomotor infantil (PIAGET, 1959; VYGOTSKY, 1982). Além disso, academicamente, a pesquisa propõe um método de aplicação do modelo de Hansen e Birkinshaw (2007) para este nicho específico, fornecendo diretrizes gerenciais práticas para o ecossistema empreendedor.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação e Inovação em Serviços

A palavra inovação tem forte relação com a implementação de novas ideias que chegam aos usuários e geram valor (BESSANT; TIDD, 2009; SCHUMPETER, 1997). Para a Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), a inovação compreende a implementação de um produto (bem ou serviço), processo, método de marketing ou método organizacional novo ou significativamente melhorado (OCDE, 2005).

Segundo Schumpeter (1982), inovar trata-se de combinar materiais e conhecimentos de maneira mais eficiente, gerando desenvolvimento econômico e vantagens competitivas, o que pode ocorrer por meio de cinco formas: introdução de um novo produto, novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de nova fonte de matéria-prima ou nova organização da indústria.



A inovação pode ser classificada como incremental (pequenas modificações contínuas para melhoria, ocorrendo em trajetórias bem definidas) ou radical (grandes rupturas em trajetórias tecnológicas em formação) (TUSHMAN; SMITH, 2002; SALERNO, 2016).

A inovação no setor de serviços difere radicalmente da inovação na manufatura devido às características intrínsecas dos serviços: intangibilidade, simultaneidade (produção e consumo ao mesmo tempo), perecibilidade (impossibilidade de estocagem) e alta interação e contato com o cliente (TIDD; BESSANT, 2015). Além destas, as percepções de qualidade e desempenho pelos clientes são um fator de extrema relevância, sendo avaliadas constantemente por meio da aparência dos elementos tangíveis, responsividade, competência, garantia e empatia do prestador (TIDD; BESSANT, 2015).

No escopo dos tipos de inovação, Sundbo e Gallouj (1998) dividem as inovações em serviços em cinco categorias: inovação de produto, de processo, organizacional, de mercado e inovação ad hoc (soluções específicas coproduzidas com o cliente para resolver um problema particular). Para Lubeck et al. (2012), a inovação em serviços se divide em quatro categorias principais: Inovação no conceito do serviço, na interface com o cliente, no sistema de entrega e nas opções tecnológicas.

A literatura, historicamente, apresenta três abordagens teóricas dominantes sobre a inovação em serviços. A Abordagem Tecnicista entende a inovação em serviços apenas como resultado da adoção de tecnologias da indústria de bens de capital. A Abordagem Orientada pelos Serviços tenta ressaltar modalidades de inovação puramente intangíveis e específicas do setor. Por fim, a Abordagem Integradora propõe reconciliar bens e serviços numa única teoria da inovação, focando em vetores de competências conjuntas do prestador e do cliente (BARRAS, 1986; HAUKNES, 1998; GALLOUJ, 2002; DJELLAL; GALLOUJ, 2012).

O setor ganha ainda propulsão através de vetores de inovação, como a iniciativa e necessidade dos clientes, a intensa competição dos mercados e ideias originadas pelos próprios colaboradores da linha de frente (GOFFIN; MITCHELL, 2005; PANESAR; MARKESSET, 2008). Soma-se a esses vetores a adaptação de serviços similares já existentes em outros ramos e a formação de parcerias de negócios (PANESAR; MARKESSET, 2008; EISINGERICH et al., 2009).

Para aproveitar essas oportunidades, as empresas necessitam desenvolver suas capacidades dinâmicas (TEECE, 2007), que são as habilidades organizacionais de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder às rápidas mudanças do ambiente. Como apontam O'Reilly III e Tushman (2008), uma capacitação dinâmica vital é a ambidestria, que permite à empresa alinhar processos de inovação contínua sem perder o aumento de sua eficiência operacional.

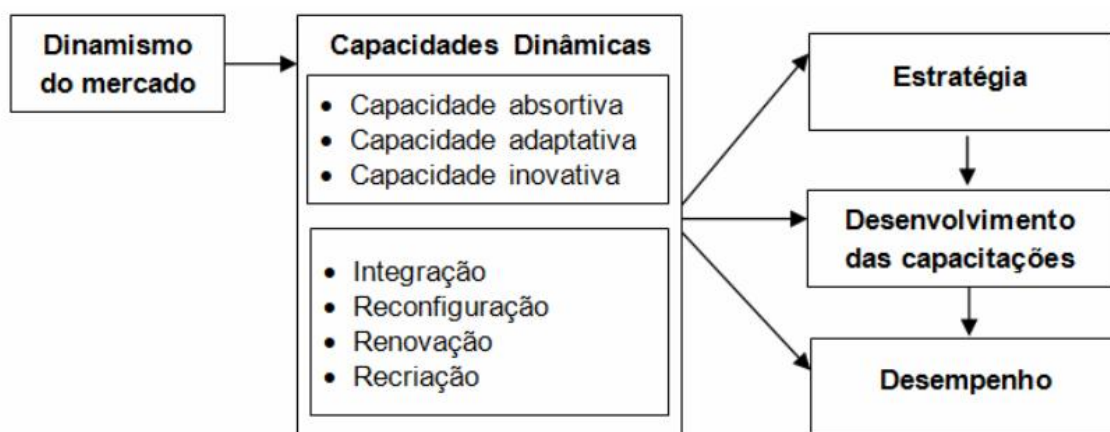


Figura 1. Modelo das capacidades dinâmicas.
Fonte: Adaptada pela autora a partir de Wang e Ahmed (2007).

2.2 A Cadeia de Valor da Inovação (Modelo Conceitual)

Dentre os vários modelos de gestão da inovação presentes na literatura, como o Funil de Desenvolvimento (CLARK; WHEELWRIGHT, 1992) que se destaca pela eficiente filtragem e eliminação gradual de incertezas desde as ideias iniciais até o investimento final, o Stage-Gate (COOPER, 1993) que estrutura o desenvolvimento em estágios interfuncionais e rigorosos portões de decisão (gates), e o modelo do Pentathlon (GOFFIN; MITCHELL, 2005) que insere a estratégia e a gestão de pessoas como alicerces de suporte ao funil produtivo, este estudo adota como lente teórica principal o modelo da Cadeia de Valor da Inovação proposto por Hansen e Birkinshaw (2007).

Este modelo foge da visão tradicional de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e visualiza a inovação como um fluxo integrado e contínuo, não linear, segmentado em três elos interligados:

- **Geração de ideias:** Criação de ideias provenientes de dentro da organização (colaboração intra ou interunidades) e de fontes externas (clientes, parceiros, fornecedores). Estudos empíricos como o de Menezes e Teixeira (2017) complementam esta fase categorizando sua aplicação em intradepartamental, interdepartamental e interinstitucional;
- **Conversão de ideias:** Seleção rigorosa, financiamento viável e desenvolvimento da ideia em um produto/serviço efetivo, superando restrições orçamentárias e desvios de foco organizacional. Nesta fase, ocorre a separação entre a seleção (avaliação de viabilidade técnica/econômica) e o desenvolvimento prático da inovação propriamente dita (MENEZES; TEIXEIRA, 2017);
- **Difusão de ideias:** Disseminação das práticas em toda a organização (adesão interna dos colaboradores) e a implantação final no mercado para geração de receita.

O grande diferencial do modelo de Hansen e Birkinshaw (2007) é a premissa de que a capacidade inovadora de uma empresa é definida pelo seu "elo mais fraco". Os gestores devem identificar as deficiências específicas da sua cadeia para focar os investimentos e correções, ao invés de apenas potencializarem o que já fazem bem.



Figura 2. Cadeia de valor da inovação.

Fonte: Hansen e Birkinshaw (2007).

2.3 O Mercado Infantil

A partir da década de 1980, a criança consolida-se como um fenômeno significativo para o mercado consumidor (MCNEAL, 1992). Pesquisando o papel da criança como consumidora, Engel, Blackwell e Miniardi (2000) identificaram cinco estágios de atuação do público infantil: observando, fazendo pedidos, fazendo seleções, fazendo compras assistidas e, finalmente, fazendo compras independentes. Teorias do desenvolvimento cognitivo (PIAGET, 1959) demonstram que a percepção do mundo varia de acordo com o estágio cronológico da criança, sendo divididos em: sensório motor (0 a 2 anos), pensamento pré-operatório (2 a 6 anos), pensamento operatório-concreto (7 a 11 anos) e pensamento operatório-formal (adolescência em diante), tornando a idade uma variável de segmentação vital.

Somado a isso, Vygotsky sublinha a forte influência do contexto ambiental e social em que a criança está inserida, justificando a criação de experiências lúdicas e ambientes de socialização. O entretenimento, portanto, não é meramente diversão; é veículo de transformação cultural, aprendizado e desenvolvimento de personalidade. Historicamente, as formas de diversão infantil no Brasil sofreram grandes mutações induzidas pela urbanização: indo do protagonismo dos circos no final do século XIX, perpassando pelas gerações de programas de TV infantis e parques temáticos nas décadas de 1950 a 1990, até chegar à explosão dos centros de lazer em shopping centers e jogos eletrônicos na atualidade (SILVA, 1996; LIMA, 2009; ARREGUY; BORGES; SOUZA, 2012). Esse movimento socioeconômico acabou por gerar um nicho bilionário que passou a exigir sofisticação e constante reinvenção das empresas prestadoras deste serviço (SILVA, 2012; GONÇALVES; VILARTA, 2004).

3. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa configura-se como de natureza qualitativa e caráter exploratório, propícia para examinar o significado que indivíduos atribuem a fenômenos complexos, utilizando um enfoque indutivo (GODOY, 1995a, 1996).

O método adotado foi o estudo de múltiplos casos (YIN, 2005), focado no ambiente natural de cinco microempresas de referência no setor de serviços de entretenimento infantil na cidade de Fortaleza, Ceará.



Tabela 1. Perfil das empresas pesquisadas

Empresa	Região	Segmento	Fundação	Empregados	Unidades	Tempo
Empresa A	Ceará / Rio de Janeiro / Bahia / Pernambuco	Parque de Diversões Fixo e Eventos Itinerantes	2012	20	03	11 anos
Empresa B	Ceará / Pernambuco	Parque de Diversões Fixo	2000	70	05	23 anos
Empresa C	Ceará	Parque de Diversões Fixo e Eventos Itinerantes	2010	28	01	13 anos
Empresa D	Ceará	Eventos Infantis em Shopping e Festas	1994	100	01	29 anos
Empresa E	Ceará / Recife / Bahia / São Paulo	Eventos Infantis e Parque de Diversões Itinerantes	2007	29	05	16 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

O instrumento de coleta de dados consistiu em entrevistas semiestruturadas conduzidas de forma remota, gravadas e transcritas, aplicadas entre novembro de 2022 e abril de 2023. As fontes (respondentes) foram os sócios-proprietários fundadores (Empresas A a E), uma vez que se observou uma forte centralização da visão estratégica, liderança e processos nestas. Os critérios de seleção das empresas englobaram ter mais de dez anos de atuação, ter como foco exclusivo o público infantil e possuírem histórico reconhecido de inovação.

Para a análise dos dados, recorreu-se à técnica de Análise de Conteúdo categorial-temática preconizada por Bardin (2000), executada em três etapas: organização das transcrições, codificação (separação das unidades de contexto e de registro), e interpretação teórica fundamentada no modelo da Cadeia de Valor da Inovação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das Empresas

As cinco organizações pesquisadas (A, B, C, D e E) atuam focadas exclusivamente no mercado de entretenimento infantil. Possuem média de fundação de 17,4 anos (a mais antiga com 29 anos e a mais recente com 11 anos) e geram em média cerca de 49 empregos cada, sendo que apenas uma delas possui 100 funcionários, enquadrando todas como microempresas (SEBRAE, 2013). Destacam-se na operacionalização de parques de diversões fixos em shoppings (80% delas possuem parque infantil), locação de brinquedos infláveis gigantes, realização de eventos itinerantes e espetáculos. Embora concentradas no Ceará, a grande maioria (60%) já expandiu atividades para outros estados (Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia).

4.2 Geração da Ideia

Nenhuma das empresas estudadas possui um setor ou processo formalizado e sistematizado para P&D ou geração de inovações, ocorrendo este fluxo de maneira orgânica e predominantemente empírica. Todas as empresas concordam com Cavalcante (2012) que a



geração de ideias permite a solução de problemas e o desenvolvimento de novos serviços, mesmo sem adotarem mecanismos formais para isso.

- **Colaboração Interna:** Observou-se uma grande centralização do papel criativo nos sócios-proprietários (Empresas A, B e C). Ao analisar a existência de algum programa de incentivo ou promoção dos colaboradores relacionados à geração de ideias, verificou-se que as empresas A e C não possuíam qualquer mecanismo, atribuindo isso ao custo financeiro e à falta de qualificação de sua equipe operacional. Essa crença reflete o que Robinson e Schroeder (2014) apontam como um preconceito gerencial comum: a dificuldade dos gestores em acreditar que existe valor suficiente nas ideias dos empregados para justificar o esforço de buscá-las. Em contrapartida, as empresas D e E conseguem delegar e captar mais inovações através de dinâmicas estilo *design thinking* focadas em times jovens e criativos, confirmando a proposição dos mesmos autores de que grande parte das inovações reside na linha de frente
- **Colaboração Externa:** As cinco organizações foram unânimes em apontar o cliente como a principal e mais rica fonte de geração de ideias. A inovação nasce de demandas, encomendas exclusivas ou reclamações do consumidor final. Para as empresas pesquisadas, o cliente e as suas necessidades geram a busca por soluções inovadoras, validando teóricos como Kotler (2005) e Reichheld e Sasser (1990 apud Souki, 2006), que afirmam que a lealdade dos clientes é uma ferramenta de lucro e uma possibilidade de inovação para a empresa permanecer no mercado. Todavia, há um déficit na utilização da rede de fornecedores, relatados não como parceiros, mas como obstáculos à inovação (a Empresa E cita expressamente problemas no setor de produção de brinquedos, que não trazem novidades ou novos materiais), marcando um elo fraco na interação externa institucional. Além disso, as cinco empresas afirmaram nunca ter tido nenhuma experiência com consultorias voltadas para inovação.

Tabela 2. Fortalecendo os Elos mais fracos

Se sua empresa tem dificuldade em...	Considere estas práticas	Exemplos
Gerar Ideias	Explorar redes externas	Observar a concorrência e realizar viagens internacionais exploratórias (. (Empresa A).)
		Escute o seu cliente (. (Empresa C).)
		Explore o conhecimento dos parceiros e fornecedores (. (Empresa E).)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

4.3 Conversão da Ideia

Hansen e Birkinshaw (2007) argumentam que "uma coisa é gerar boas ideias... outra coisa é o que você faz (ou deixa de fazer) com elas". Na conversão, não basta gerar ideias; o gargalo principal muitas vezes repousa no afunilamento, viabilidade e investimento para torná-las realidade.



A pesquisa aponta que aproximadamente 80% das ideias geradas chegam a ser implementadas. Analisando a seleção dessas ideias, constatou-se que apenas 20% vão direto para implementação (como é o caso da Empresa A, que afirma: "Eu penso na ideia e executo sem testar, não tenho tempo... boto pra rodar e vou verificando"). A grande maioria, porém, demonstra preocupação em testar as ideias, criando protótipos em menor escala. Mesmo sendo microempresas, elas buscam otimizar os recursos limitados para fugir de prejuízos financeiros e evitar a insatisfação dos clientes.

Nas palavras da Empresa E: "Aprendemos muito errando, com limitações financeiras e estruturais fomos inventando uma linguagem com menor orçamento. Lançamos uma amostra e vamos complementando". As alocações financeiras ocorrem, em sua maioria, via fluxo de caixa próprio ou empréstimos. Constatou-se que as Empresas A, B e C não têm um planejamento ou cronograma para essas alocações, utilizando recursos próprios ou contratando pessoal terceirizado/temporário conforme a demanda. Já a Empresa D diferencia-se por possuir um "caixa só para as inovações", realizando o cálculo do tempo de retorno do investimento (ROI).

- **Dificuldades na Conversão:** As barreiras primordiais enfrentadas pelas cinco empresas são consistentes e concentram-se em três frentes principais: (1) Ausência ou custo elevado de mão de obra qualificada (a Empresa D relata que o pessoal da execução frequentemente coloca dificuldades querendo realizar o serviço "de maneira mais rápida e fácil", comprometendo a inovação); (2) Necessidade de rápido Retorno sobre Investimento (ROI); e (3) Ineficiência da rede de fornecedores. Para os respondentes, converter a ideia no produto tangível e treinar as pessoas para operarem o novo serviço é uma limitação drástica ao negócio.

Tabela 3. Fortalecendo os Elos mais fracos da conversão de ideias

Se sua empresa tem dificuldade em...	Considere estas práticas	Exemplos
Converter Ideias	Crie refúgios seguros	Cuide das pessoas chaves (. (Empresa C).)
		Fique de olho no retorno do investimento em inovação (. (Empresa D).)
		Conte com orçamento viável, sustentável e equilibrado (. (Empresa E).)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

4.4 Difusão da Ideia

- **Difusão Interna:** Uma inovação de serviços demanda interatividade e performance do funcionário na "hora da verdade" com o cliente (TIDD; BESSANT, 2015). As empresas aplicam táticas variadas para divulgar as novidades internamente: a Empresa B realiza grandes eventos internos com sorteios e convidados externos ("domingões e tercinhas"), a Empresa E possui um encontro anual chamado "Casulo" para reconhecimento, e a Empresa D utiliza reuniões semanais e grupos de WhatsApp. Contudo, identificou-se aqui um grave elo fraco: apesar da disposição para divulgar inovações, nenhuma das empresas realiza pesquisas internas para avaliar a percepção



ou engajamento dos colaboradores. "Minha maior dificuldade é que meu funcionário compre a ideia e repasse para o cliente... nem premiando conseguimos atingir esse objetivo", atestou o dono da Empresa B. Como advertem Hansen e Birkinshaw (2007), funcionários da ponta podem facilmente sabotar ou ignorar inovações nas quais não acreditam. Os autores apontam que a solução seria a criação de "evangelistas de ideias" – líderes internos capazes de persuadir suas redes de contato a abraçarem novos conceitos.

- **Difusão Externa:** Para externalizar e capitalizar as inovações, a dependência repousa massivamente sobre as mídias sociais (Instagram, YouTube) e parcerias com influenciadores digitais e blogueiros. O monitoramento e avaliação do êxito ocorrem de forma bastante rudimentar e informal. Apenas 40% das empresas fazem pesquisa de satisfação estruturada. As demais avaliam o sucesso puramente no "olhômetro" (termo usado pela Empresa B), acompanhando os elogios pós-eventos, o termômetro das coordenadoras de equipe e os indicadores brutos de faturamento.

Tabela 4. Fortalecendo os Elos mais fracos da difusão de ideias

Se sua empresa tem dificuldade em...	Considere estas práticas	Exemplos
Difundir Ideias	Aposte em catalisadores ou evangelistas de ideias	Aposte nas parcerias e eventos (. (Empresa B).)
		Acompanhe os pedidos e as avaliações dos clientes (. (Empresa D).)
		Fique de olho no <i>feedback</i> dos colaboradores e clientes (. (Empresa E).)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

4.5 Percepção sobre os Elos da Cadeia

Considerando a Geração, Conversão e Difusão, 80% das empresas (quatro das cinco entrevistadas) foram unânimes em afirmar que a etapa de Geração de Ideias é a que possuem maior facilidade. Os gestores do setor apresentam perfil altamente criativo, relatando um volume de ideias muito superior à capacidade de realização. ("tenho um monte de ideias na gaveta", cita a Empresa C). Apenas 20% (uma empresa, a Empresa A) apontou a facilidade maior na execução por ser fabricante dos próprios brinquedos. Considerando a Geração, Conversão e Difusão, 80% das empresas (quatro das cinco entrevistadas) foram unânimes em afirmar que a etapa de Geração de Ideias é a que possuem maior facilidade. Os gestores do setor apresentam perfil altamente criativo, relatando um volume de ideias muito superior à capacidade de realização. ("tenho um monte de ideias na gaveta", cita a Empresa C). Apenas 20% (uma empresa, a Empresa A) apontou a facilidade maior na execução por ser fabricante dos próprios brinquedos.

5. CONCLUSÕES

A presente pesquisa analisou como ocorre o processo de inovação em microempresas de entretenimento infantil em Fortaleza, guiando-se pela aplicação do modelo da Cadeia de Valor da Inovação (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007).



Os objetivos traçados foram alcançados, permitindo responder ao problema de pesquisa evidenciando que a inovação neste segmento flui de forma altamente empírica, adaptativa e fortemente impulsionada pela iniciativa do cliente.

Na etapa de Geração, a empresa ouve a dor ou o desejo do cliente, somada ao conhecimento intrínseco de mercado do empresário. Na Conversão, as organizações esbarram na limitação de recursos, forçando-as a adotarem métodos de experimentação em pequena escala (prototipagem) e evidenciando a dependência do know-how da equipe para equilibrar escassez orçamentária, regulamentação de shoppings e falta de suporte da indústria de fornecedores. Na Difusão, as mídias sociais resolvem parte do gargalo com o consumidor final, mas o verdadeiro obstáculo repousa na endomarketing: o convencimento das lideranças intermediárias e do staff de atendimento para sustentar o serviço inovador.

Observou-se também um fenômeno interessante relacionado às capacidades estruturais: empresas com menor custo fixo (sem lojas próprias permanentes, operando de forma itinerante) demonstraram ciclos de inovação mais ágeis e ousados em comparação às organizações com maior imobilização de capital (parques fixos), cujas inovações tenderam a ser mais incrementais e cautelosas.

Limitações do estudo: A pesquisa está restrita à análise das visões exclusivamente dos sócios-proprietários fundadores e restrita a uma praça geográfica específica. O viés gerencial não contemplou a visão da linha de frente.

Contribuições e proposições para novos estudos: A pesquisa contribui preenchendo o vazio da literatura acadêmica quanto à inovação em serviços focado no entretenimento para crianças. Praticamente, a aplicação do modelo de Hansen e Birkinshaw alerta os empresários do setor de que "focar no que se faz bem" (gerar ideias criativas) não basta. Sugere-se a estruturação de fluxos internos, orçamento cativo para inovações e programas contínuos de valorização dos "evangelistas de ideias" internos.

Para futuros estudos, sugere-se a ampliação da amostra (incluindo colaboradores operacionais e gerentes médios para capturar toda a essência da corporação), a aplicação do estudo em outras regiões geográficas do país e a eventual construção de um modelo original de inovação, customizado para as contingências e volatilidade específicas do setor infantil



Referências

- ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: a review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21-47, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARRAS, R. Towards s theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p. 161-174, 1986.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CARLBORG, P.; KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C. The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. **The Service Industries Journal**, v. 34, n. 5, p. 373-398, 2014.
- CAVALCANTE, C. T. **Análise do perfil de gestão da inovação**: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços. Ponta Grossa: UTFP, 2012.
- CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S. C. Structuring the development funnel. **Revolutionizing Product Development**: Free Press, p. 111-132, 1992.
- COOPER, R. G. **Winning at new products**: Accelerating the process from idea to launch. Reading, MA: Addison-Wesley, 1993.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. E.; MINIARDI, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- FAGUNDES, A. F. A.; SÁ, L. R. de; SOUSA, C. V. e; LARA, J. E. O consumidor infantil e sua influência no processo de decisão de compra da família. **Revista INTERFACE**, Natal, v. 9, n. 2 jul./dez. 2012.
- GALLOUJ, F. **Innovation in services**: the new wealth of nations. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.
- GIBSON, P.; SKARZYNSKI, R. **Inovação, prioridade nº 1**: o caminho para transformações nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.
- GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation management**: strategy and implementation using the pentathlon framework. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005.
- GONÇALVES, A.; VILARTA, R. (org.). **Qualidade de vida e atividade física**: explorando teorias e práticas. Barueri: Manole, 2004.
- HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 121-130, 2007.
- LIMA, L. I. de. Lazer e entretenimento em shopping centers. **Revista Eletrônica Administração e Ciências Contábeis**, n. 1, jan./jul. 2009. ISSN: 2175-5884. Disponível em <https://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n1/lazer-e-entretenimento-em-shopping-centers.pdf>. Acesso em: 22 maio 2023.



- LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LUBECK, R. M. et al. Categorias das Inovações em Serviços: Uma Síntese da Literatura. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 110-131, 2012.
- MARCOLIN, F.; VEZZETTI, E.; MONTAGNA, F. how to practice open innovation today: what, where, how and why. **Creative Industries Journal**, v. 10, n. 3, p. 258-291, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/17510694.2017.1393178>
- MCNEAL, J. U. **Kids as costumers: a handbook of marketing to children**. New York: Lexington Books, 1992.
- MENEZES, C. R. C. de; TEIXEIRA, R. M. Inovações em pequenas empresas do setor de serviços: estudo multicasos em escolas particulares de Sergipe. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 10, n. esp. 6, p. 1009-1026, 2017.
- OCDE. **Manual de oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. 2005. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2020.
- O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.
- PANESAR, S. S.; MARKESET, T. Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, v. 14, n. 2, p. 177-193, 2008.
- PIAGET, J. **A linguagem e o pensamento da criança**. Tradução: Manuel Campos. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1959.
- ROBINSON, A. G.; SCHROEDER, D. M. **The idea-driven organization: unlocking the power in bottom-up ideas**. San Francisco, USA: Barret-Koehler Publishers, 2014.
- SALERNO, M. S. **O que é inovação: tipos e grau** - Laboratório de Gestão da Inovação da Poli-USP (LGI-USP). 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0H1QjD1fi6Q>. Acesso em: 1o jul. 2022.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SEBRAE. **O promissor mercado de produtos e serviços para crianças**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2022.
- SILVA, E. **O circo: sua arte e seus saberes: o circo no Brasil no final do século XIX a meados do XX**. 1996. 184 p. Dissertação (Mestrado em Filosofia e Ciências Humanas) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1996.
- SILVA, L. T. **As crianças e o brincar em suas práticas sociais: o aglomerado da Serra/BH com contexto de aprendizagem**. Dissertação (Mestrado em Lazer) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.



SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in service. **PREST - Policy Research in Engineering, Science & Technology**, Project Report S2, Manchester, 1998.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Inovação e Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TUSHMAN, M. L.; SMITH, W. K. Organizational Technology. In: BAUM, J. A. C. **The Blackwell Companion to Organizations**. Oxford: Blackwell, p. 386-414, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.