

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

LUIZ FELIPE VILELA PINTO

INOVAÇÃO: estratégia de competitividade e sustentabilidade
na gestão hospitalar.

**VITÓRIA
2014**

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

LUIZ FELIPE VILELA PINTO

INOVAÇÃO: estratégia de competitividade e sustentabilidade
na gestão hospitalar.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – Nível Acadêmico, na área de concentração Estratégia e Governança.

Orientador: Prof. Dr. Valcemiro Nossa.

**VITÓRIA
2014**

À minha família e amigos pelo apoio incondicional nos momentos de ausência e dificuldades, suporte imprescindível para conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por iluminar o meu caminho e nos momentos difíceis me fortalecer diante dos desafios.

Agradeço a minha esposa Karolline por me apoiar nas minhas escolhas e estar sempre ao meu lado.

Agradeço as minhas filhas Maria Fernanda e Marina que enchem a minha vida de alegria e orgulho, e são na verdade uma fonte de espiração e motivação, me impulsionando sempre para novas conquistas.

Agradeço a empresa MV Sistemas pelo apoio incondicional no desenvolvimento deste trabalho permitindo o acesso as suas informações e me apoiando sem hesitar em todos os momentos que precisei.

Aos meus colegas de trabalho que tiveram a paciência e dedicação de me ouvir, sempre trazendo contribuições significativas para o trabalho.

A todas as empresas que participaram deste trabalho fornecendo uma valiosa e imprescindível contribuição para o crescimento da gestão hospitalar de nosso país.

Agradeço em especial ao meu orientador, Dr. Valcemiro Nossa, pelo jeito simples e amigo que me acolheu, que por trás deste jeito simples, esconde um grande homem e brilhante professor.

Muito Obrigado a Todos.

RESUMO

Esta dissertação estuda o fenômeno inovação buscando evidenciar a importância do tema para os executivos do setor de saúde. O estudo objetiva identificar se as empresas do setor hospitalar apresentam efeitos característicos de ações inovadoras. Uma visão mais ampla sobre o tema inovação é objeto de políticas e pesquisas envolvendo conceitos e uma nova abrangência de sua importância. Estudos abordam inovação por várias perspectivas envolvendo os temas produto, processo, marketing e modelo organizacional. A natureza da ação inovadora também é um fenômeno bastante estudado se polarizando entre iniciativas abertas ou fechadas em relação às fronteiras da empresa, bem como, a sua intensidade traduzindo-se em inovações incrementais ou disruptivas. Independente do objeto, natureza ou intensidade, uma característica fundamental da inovação é que ela seja efetivamente implementada e alinhada aos interesses da empresa gerando resultados, lucros e perenidade. Foi utilizada como estratégia uma pesquisa quantitativa descritiva baseada em questionário envolvendo 184 organizações hospitalares localizadas em 24 estados da federação, sendo que 79% das organizações que participaram da pesquisa são consideradas de médio ou grande porte. De forma geral os resultados sugerem que o tema inovação está sendo tratado com prioridade estratégica por grande parte dos executivos. Somente 20% das empresas registraram em suas respostas menos de 40% de efeitos característicos de ações inovadoras. Outro resultado importante demonstra que o aumento de faturamento sofre uma significativa influência em relação aos efeitos característicos de ações inovadoras.

Palavras-chave: Inovação. Gestão Hospitalar. Inovação disruptiva. Saúde.

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the innovation phenomenon, in order to highlight the importance of this subject for the executives of healthcare industry in the management of their organizations. The aim of the study is to recognize if the healthcare industry companies demonstrate typical effects of innovative actions. A broader view of the subject innovation is the object of policies and researches which involve concepts and a new scope of its importance. Studies discuss innovation by several perspectives involving the following themes: product, process, marketing and organizational model. The nature of innovative actions is also an event which is frequently studied and becomes polarized between opened or closed initiatives relative to the boundaries of the company, as well as its intensity, being translated in incremental or disruptive innovations. Regardless of the object, nature or intensity, a key feature of innovation is that it will be effectively implemented and aligned to the interests of the company to generate results, profits and longevity. A descriptive and quantitative research based on a questionnaire involving 184 hospital organizations located in 24 states of the federation was used as strategy, and 79% of organizations surveyed are considered medium or large sized. Overall the results suggest that the subject innovation is being treated with strategic priority by most executives. Only 20% of companies recorded in their answers less than 40% of characteristic effects of innovative actions. Another important result shows that the billing increase suffers a significant influence in relation to the characteristic effects of innovative actions.

Keywords: Innovation, hospital management, disruptive innovation, healthcare

LISTA DE SIGLAS

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development

OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico)

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

EUROSTAT - Gabinete de Estatísticas da União Europeia

PIB - Produto Interno Bruto

DNA – Desoxiribo nucleic Acid

MP3 – MPEG (Moving Picture Experts Group) Layer 3

SUS – Sistema Único de Saúde

CONASS – Conselho Nacional de Secretários de Saúde.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estados participantes da pesquisa

Tabela 2: Porte dos hospitais

Tabela 3: Faixas de classificação de acordo com resposta “sim”

Tabela 4: Classificação das empresas por perfil inovador

Tabela 5: Efeitos por tema da inovação

Tabela 6: Tabela de contingência teste Qui-Quadrado

Tabela 7: Teste Qui-Quadrado

Tabela 8: Regressão logística

Tabela 9: Resultados da regressão logística por faixa

Tabela 10: Estatística de log-verossimilhança

Tabela 11: Validação do modelo

Tabela 12: Análise de correspondência

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Efeitos característicos de ações inovadoras

Gráfico 2: Classificação das empresas por perfil inovador

Gráfico 3: Efeitos que mais se destacaram

Gráfico 4: Efeitos por tema da inovação

Gráfico 5: Influência do perfil inovador sobre o faturamento

Gráfico 6: Análise de correspondência

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perguntas do questionário

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. INOVAÇÃO EM SERVIÇO.....	19
2.2. PERSPECTIVA AMPLIADA DA INOVAÇÃO	21
2.3. ACESSIBILIDADE NO MODELO DE GESTÃO DASAÚDE.....	26
2.4. CLASSIFICAÇÃO E TIPIIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO	29
2.5. INOVAÇÃO EM PRODUTO	35
2.6. INOVAÇÃO EM PROCESSO	37
2.7. INOVAÇÃO EM MAKETING.....	40
2.8. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	42
2.9. CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO	46
3. METODOLOGIA DE PESQUISA UTILIZADA	49
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.	54
4.1. PERFIL DAS EMPRESAS.	54
4.2. EFEITOS QUE MAIS SE DESTACARAM.....	57
4.3. EFEITOS POR TEMA DA INOVAÇÃO.....	60
4.4. INFLUÊNCIA DO PERFIL INOVADOR SOBRE O FATURAMENTO.....	63
4.5. ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA.	70
5. CONCLUSÃO.....	72
REFERÊNCIAS.....	76

1. INTRODUÇÃO

Os executivos do setor de saúde enfrentam um grande desafio na gestão de suas organizações. A alta concorrência no setor, a necessidade de uma gestão de custos eficiente, a necessidade de altos investimentos, enfim, a necessidade de manter o negócio rentável e com retorno sobre o capital investido exige destes executivos uma busca permanente por aliados ao esforço para elevar a competitividade de suas empresas.

A crise econômica mundial trouxe uma nova realidade e seus efeitos impuseram cortes nas despesas orçamentárias e levaram a incerteza sobre o impacto na área da saúde. A maioria dos países pertencentes a OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) vem reduzindo seus gastos com saúde desde 2008. A fim de limitar ou reduzir as despesas com a saúde pública, os governos têm trabalhado para diminuir os gastos hospitalares por meio de restrições orçamentárias e cortes nas verbas da saúde. Em um clima de restrição orçamentária e esforços no aumento da eficiência e produtividade, o crescimento das despesas de saúde deve estar mais alinhado com o crescimento econômico do país e a sua capacidade de aumentar a receita (OECD, 2013).

O cenário atual que envolve o setor de saúde exige um novo pensamento para aplicação dos recursos, pautado na otimização de custos e aumento de produtividade. Para Christensen et al. (2009), a inovação é fator estratégico na busca deste novo modelo para a área da saúde.

Por meio da inovação, produtos e serviços caros e complexos poderão ser convertidos em itens simples e disponíveis. A ruptura com os dispendiosos

prestadores de serviços e de seus modelos de gestão viabilizada pela tecnologia e processos inovadores tem sido uma ferramenta crucial para reduzir os custos e melhorar a qualidade do setor de saúde (Christensen et al., 2009).

A inovação é reconhecida como a melhor aliada e o ingrediente mais importante em qualquer economia moderna, passando a ser reconhecida como ferramenta gerencial básica. Empresas que quiserem alcançar o sucesso na inovação precisarão de novos *insights*, de novos pontos de vista e de novos papéis, sendo também considerada como instrumento de transformação de culturas organizacionais inteiras (Kelley e Littman. 2007).

Como na área da saúde, empresas de todos os segmentos têm de lidar não só com as pressões para reduzir os custos e elevar os padrões de qualidade, mas também com uma personalização da demanda. As empresas de modo geral devem se adaptar às novas condições, onde mercados saturados e turbulentos exigem melhores processos de interação dentro das empresas e na interação entre clientes e fornecedores (Kohl e Depner, 2010).

Mercados mundiais dinâmicos de bens e serviços são caracterizados pelas mudanças contínuas decorrentes da inovação (Buerkler, 2013).

Há um consenso de que a inovação e a capacidade de empreender são fatores fundamentais para o sucesso de qualquer negócio, sendo, a criatividade, a capacidade de aprendizagem e o empreendedorismo elementos facilitadores para que tais organizações alcancem a inovação, diz Cardoso et al. (2012).

O sucesso de uma organização é determinado pelo portfólio e organização de seus projetos de inovação (Diegel, O. 2005).

Obter diferenciais competitivos reconhecidos pelo mercado por meio do desenvolvimento da capacidade de inovação e a formação de parcerias com clientes, fornecedores e concorrentes também é defendido por Caldeira et al. (2012).

Seguindo a mesma linha, Nascimento et al. (2012) destacam como maior impulsionador da inovação o aumento da conectividade e da capacidade de buscar outros contatos com os quais as empresas possam trocar ideias e combiná-las com suas próprias percepções para gerar algo novo.

Pesquisa realizada pelo Boston Consulting Group, abrangendo quase 50 países e todos os tipos de empresa, concluiu que nove em cada 10 executivos seniores acreditam que a geração de crescimento por meio de inovação é essencial para o bom desempenho nos respectivos setores (KELLEY E LITTMAN, 2007).

Segundo Martin e Novosel (2012) a Ernst & Young apresentou um estudo envolvendo 285 executivos de empresas internacionais indicando que 74% destes profissionais entendem que estratégias inovadoras são necessárias na gestão de suas organizações, fator fundamental para manter o crescimento e o lucro. Esse mesmo estudo sinaliza que a velocidade em que os mercados se transformam cria um ambiente de insegurança e baixa confiança para tomada de decisão (Martin e Novosel, 2012).

No Brasil, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) realizou uma pesquisa para identificar as companhias brasileiras mais inovadoras, destacando que as patentes no Brasil cresceram de 1.842 para 3.153 no período de 2007 a 2009. Estes dados demonstram o esforço das empresas de se tornarem mais competitivas, utilizando a inovação como estratégia de crescimento e resultado (EXAME, 2011).

Sob diversas perspectivas, a importância da inovação no processo de sustentabilidade e crescimento se apresenta como elemento central na estratégia das empresas. Fontana e Ruffoni (2012) defendem a participação de funcionários de todas as áreas da organização no processo de geração de ideias. Já Thomas e Engesser (2012) defendem que a socialização do conhecimento é um dos fatores mais importantes para aquelas empresas que buscam inovação.

A percepção sobre a importância da inovação e as consequências dos riscos inerentes a não estruturação de um processo de geração e incentivo, podem comprometer as forças que conduzem a competição, sustentabilidade e as oportunidades de entrada em novos mercados (Fontana e Ruffoni, 2012).

A relevância do tema inovação fez com que a Eurostat (Gabinete de Estatísticas da União Europeia) em conjunto com a OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico) desenvolvessem o Manual de Oslo, uma importante ferramenta para orientar e padronizar conceitos, metodologias, estatísticas e indicadores de P&D. O Manual compõe um conjunto de obras todas direcionadas ao tema inovação tornando-se um guia importante para as atividades e estudos da área (OCDE, 2005).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005) as ações inovadoras geram efeitos característicos e distinguem bem o perfil inovador das empresas. Neste sentido, surge então a questão de pesquisa deste estudo: **As empresas do setor hospitalar apresentam efeitos característicos de ações inovadoras?**

Neste sentido, o objetivo deste estudo é analisar se **as empresas do setor hospitalar apresentam efeitos característicos de ações inovadoras envolvendo os temas Competição, demanda e mercados; Produção e distribuição;**

Organização do local de trabalho; e Outros, definidos no Manual de Oslo (OCDE, 2005).

A relevância deste estudo está apoiada na importância da inovação no processo de gestão das organizações de saúde. Os executivos da área precisam interpretar a inovação de forma estratégica, como um processo de sustentabilidade e crescimento contínuo, alavancando a capacidade e diferenciais competitivos em seus negócios (Song et al., 2009).

Estes profissionais necessitam manter uma gestão moderna e atenta aos desafios em um mercado que ocupa um papel de destaque no desenvolvimento do País, ressaltando que segundo Mere Jr. (2013) a movimentação financeira do segmento de saúde responde por aproximadamente R\$ 396 bilhões, correspondendo a 9% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. A maior parte destes recursos são movimentados pela iniciativa privada representando 54% (R\$ 213,8 bilhões) e respectivamente 46% (R\$ 182,1 bilhões) pelo setor público, envolvendo União, Estados e Municípios.

Para a área acadêmica entende-se que este estudo contribui para um melhor entendimento sobre inovação no setor de saúde considerando que existem poucos estudos empíricos a respeito do tema no Brasil.

Além desta introdução, este estudo segue com um referencial teórico mostrando as principais referências que nortearam todo o trabalho. Em seguida, uma descrição da metodologia e estratégia de pesquisa utilizada, finalizando com a apresentação das análises e discussões dos resultados encontrados, além das conclusões do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Manual de Oslo tem sido uma das principais referências para as atividades de inovação na indústria brasileira, contudo se apresenta como uma ferramenta bastante abrangente e flexível quanto as suas definições e metodologia. O manual tem como objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias, estatísticas e indicadores de P&D de países industrializados. O Manual é organizado por uma instituição intergovernamental denominada Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento – OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), contando com 30 países membros, os quais são a base para os indicadores. O Manual foi desenvolvido conjuntamente pelo Eurostat (Gabinete de Estatísticas da União Europeia) e compõe parte de uma família de manuais dedicada à mensuração e interpretação de dados relacionados a ciência, tecnologia e inovação (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo teve a sua primeira edição publicada em 1990, sendo traduzido para o português em 2004 pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) em meio eletrônico. Atualmente tem-se a terceira edição publicada em 2005 como a mais atualizada (OCDE, 2005).

No Brasil também foram criados instrumentos para orientar, incentivar e regulamentar as ações direcionadas ao processo de inovação, ponto essencial para aquisição de autonomia tecnológica e desenvolvimento. A lei da inovação instituída pela Lei federal nr. 10.973, de 2 de dezembro de 2004 e a lei do bem instituída pela Lei federal nr. 11.196, de 21 de novembro de 2005, em conjunto, contribuem de

forma efetiva para inovação, instituindo regulamentações, facilidades e privilégios para empresas nacionais.

Para o melhor entendimento do conceito de “inovação”, tomou-se como referência as definições descritas no Manual de Oslo, versão 3 (OCDE, 2005, p. 55):

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005).

Especificamente na área de saúde inovação está associada a novos métodos, produtos ou processos direcionados a melhoria da qualidade, eficiência, segurança e acessibilidade das pessoas as ações de saúde (Omachonu e Einspruch, 2010).

Para Diegel (2005), inovação é encontrar novos usos para coisas que já sabemos. Não se pode pensar em nada, novo ou velho, que já não esteja armazenado na mente. Lembranças de longo prazo, sem que sejam alteradas, representam simplesmente uma memória. Mas a recuperação de dados armazenados na memória, usados para um fim diferente do que foi originalmente planejado formando algo novo e útil, então, isso é uma inovação.

De forma complementar pode-se considerar a inovação como um processo contínuo, onde empresas realizam constantemente mudanças e buscam novos conhecimentos. Neste processo contínuo de mudanças fatores institucionais, culturais e valores são envolvidos não se restringindo a fronteiras regionais ou limitadas entre muros. Tecnologias e conhecimentos circulam entre fronteiras e transcende os limites das empresas estabelecendo um canal direto de troca global. A inovação ocorre sob grande incerteza envolvendo desenvolvimentos futuros

podendo ser altamente imprevisíveis e exigir grandes investimentos de recursos e tempo (OCDE, 2005).

2.1. INOVAÇÃO EM SERVIÇO.

O desenvolvimento em direção a uma economia baseada em serviço é um processo que está em curso já há algumas décadas. Nas economias avançadas, a produção e o consumo mudaram seu foco para o consumo de informações e serviços, transformando o setor de serviços em um fator chave para aumento da competitividade, do emprego e do crescimento econômico (Rubalcaba et al., 2010).

A capacidade de inovação em serviço direcionadas para satisfazer os clientes e melhorar o valor da empresa se tornou um fator crítico na capacidade organizacional. Cada vez mais as empresas precisam entender mais os efeitos das ações inovadoras e aumentar sua capacidade de inovar em serviços (Dotzel et al. 2013).

Segundo Dotzel et al. (2013), as indústrias de serviços têm se tornado cada vez mais importantes para o desenvolvimento econômico mundial, chegando em 2011 nos EUA a 70% de seu produto interno bruto. Neste cenário as empresas estão ansiosas para aumentar sua capacidade de inovação em serviços sabendo que seus efeitos afetam a satisfação do cliente e conseqüentemente o valor e o risco da empresa.

Song et al. (2009) destacam que a inovação no setor de serviços tem sido descrita como a "próxima grande oportunidade" para os mercados. Serviços tornaram-se o setor dominante na economia da maioria dos países industrializados, mesmo assim ainda são a parte menos estudada e mal compreendida da economia.

De acordo com Rubalcaba et al. (2010), o cenário apresentado por Song et al. (2009) vem sofrendo alterações e a importância do papel dos serviços nas economias modernas e o papel da inovação no crescimento econômico tem aumentado o interesse pelo tema inovação em serviço. Esse interesse se retrata no aumento de pesquisas acadêmicas envolvendo estudos estatísticos, surgimento de novas teorias e tipologias de abordagens específicas para a gestão da inovação de serviços, e a inclusão do tema “serviços” em programas de pesquisa e desenvolvimento existentes para novas intervenções políticas.

Do ponto de vista das intervenções políticas, Rubalcaba et al. (2010), destacam que mesmo com alguns avanços, ainda nos deparamos com um certo grau de miopia em políticas de investimentos no tema inovação em serviços, contudo, ressalta que este é um fenômeno temporário considerando que as economias terão que se adaptar a esse novo perfil de consumo.

Rubalcaba et al. (2010) defende que as políticas de incentivo as inovações em serviços não devem ser tratadas separadamente em relação as inovações em produtos. As abordagens multidimensionais dos desenvolvimentos de inovações sugerem uma integração entre as políticas de incentivo as ações de inovação de bens e serviços. O autor ressalta que uma maior ênfase no apoio a inovação em serviços parece ser necessária para compensar anos de negligência.

O aumento do interesse pelo tema inovação em serviço levou Song et al. (2009) desenvolverem um modelo integrando duas correntes teóricas da literatura, a “qualidade dos serviços” e o processo de desenvolvimento de novos serviços. Os autores destacam que além do modelo permitir um aprofundamento no entendimento do processo de criação de serviços inovadores alinhados com o processo de qualidade, também pode ser usado pelos tomadores de decisão para

melhor alocação dos recursos, de modo que eles concentrem sua atenção na otimização das etapas que terão o maior impacto sobre o desempenho do serviço.

Diegel (2005) destaca que a gestão de projetos dentro das empresas conta com uma caixa de ferramentas extremamente abrangente envolvendo métodos e técnicas para todas as fases do projeto, mas a fase mais importante, o de gerar e organizar ideais que vão fazer o projeto um sucesso ainda merecem atenção e desenvolvimento de modelos para gerenciamento de projetos que requerem altos níveis de automação.

Portanto, para maximizar o impacto sobre o desempenho do serviço, os tomadores de decisão devem desenvolver uma proposta de valor clara para o serviço e garantir que o produto seja projetado para entregar esta proposta para o cliente, bem como para integrar o estado da arte de tecnologias na concepção de serviços (Song et al., 2009).

2.2. PERSPECTIVA AMPLIADA DA INOVAÇÃO

Uma visão mais ampla sobre o tema inovação é objeto de políticas e pesquisas envolvendo conceitos e uma nova abrangência de sua importância. Uma abordagem baseada no conhecimento também é um instrumento norteador, servindo como um verdadeiro processo interativo de troca de conhecimento dentro e entre empresas e outras organizações (OCDE, 2005).

O Manual de Oslo versão 3 (OCDE, 2005), amplia a perspectiva dos estudos sobre o tema incluindo inovação em produto, inovação em processo, inovação organizacional e inovação em marketing.

A inovação envolve todas as áreas da organização e conhecimentos direcionados para sua implementação. Este modelo mais completo está mais aderente ao processo de acúmulo de conhecimento e aprendizado sobre as mudanças que influenciam o desempenho da organização (OCDE, 2005).

Rubalcaba et al. (2010), também defendem a ampliação da perspectiva da inovação através da criação de novos modelos, particularmente para a área de serviços. Segundo os autores, o processo de inovação em serviços exige o desenvolvimento de novos modelos de negócios, métodos e ferramentas. Neste sentido, mais atenção deve ser dada para esses desenvolvimentos que exigem relativamente mais investimentos em inovações não tecnológicas, como novos conceitos organizacionais ou de marketing, novas interfaces de cliente, novos tipos de organizações de entrega ou novas combinações "inteligentes" de serviço e elementos do produto.

Dando ênfase a visão amplificada do tema inovação, Kelley e Littman (2007) comentam que a inovação pode ser vista como instrumento de transformação de culturas organizacionais inteiras e passou a ser reconhecida como ferramenta gerencial básica, sendo a inovação a melhor estratégia de crescimento.

Kelley e Littman (2007) apresentam um estudo realizado pelo Boston Consulting Grupo, abrangendo 50 países e todos os tipos de empresas, concluindo que nove em cada 10 executivos seniores acreditam que a geração de crescimento por meio da inovação é essencial para o bom desempenho nos respectivos setores.

Além da importância estratégica destacada por Kelley e Littman (2007), o processo de inovação precisa de certa disciplina para afastar-se da rotina e ver o ambiente sob novas perspectivas, exigindo que o curso seja mantido por muitos anos para que a inovação crie raízes.

Mesmo com sua amplitude e importância estratégica, existe uma grande dificuldade para mensuração das atividades de inovação, principalmente para inovações incrementais, diferentemente dos projetos de inovações disruptivas e projetos de criação de novos produtos ou de mudanças significativas. O Manual de Oslo define que inovações devam ser representadas por mudanças significativas, contudo, cabe destacar a importância das inovações incrementais que são caracterizadas por uma série de mudanças menores (OCDE, 2005).

Terra (2012) também defende que a visão sobre o escopo da inovação e seu impacto nos negócios ficou muito mais amplo e busca classificar as inovações também de acordo com o foco, como na lista a seguir:

- Resolver problemas em todo o processo produtivo de seus clientes;
- Achar novos segmentos de clientes ou necessidades não atendidas;
- Mudar o jeito de como a empresa interage com os seus clientes;
- Mudar o jeito de como a empresa é paga;
- Mudar a posição ou o escopo de participação na cadeia de valor;
- Mudar a forma como a empresa vai para o mercado com o seu produto;
- Mudar a forma como se liga aos clientes ou fornecedores;
- Mudar a maneira como a empresa comunica sua marca;

Obedecendo esta visão ampliada sobre o tema inovação, Terra (2012) defende que a competitividade das empresas está fortemente relacionada a sua velocidade de renovar suas competências e seus produtos. Segundo o autor, essa renovação está associada a motivação das pessoas em aprender e não

simplesmente porque está definido no planejamento estratégico ou orçamentário da organização. A empresa precisa permitir a criação de um ambiente positivo onde exista tempo para os colaboradores experimentarem outras rotinas, novas relações, lugares e tecnologias. Terra (2012) defende que a inovação deve estar no DNA da organização e não somente em um time ou grupos específicos.

Ter a inovação no DNA permite que empresas busquem resultados respondendo com um maior grau de especialização em seus produtos e serviços e aumentando o foco em determinados mercados. Nesta busca de diferenciais competitivos e conhecimento aprofundado para geração de inovação, os gargalos do conhecimento podem ser fatores impactantes para grandes empresas (Buerkler, 2013).

Rossi (2009) reforça o argumento enfatizando que empresas inovadoras sabem que a inovação não é algo fortuito, estabelecendo processos formais capazes de dar visibilidade e estimular a geração de ideias, feedback, colaboração e múltiplas perspectivas na avaliação. Para o autor, é imprescindível que a cultura e o clima organizacional sejam favoráveis à busca pela inovação e à manifestação criativa.

Destacando a importância de se manter o foco e senso de urgência, pensando em inovação de grande impacto com pessoas desafiadas e altamente motivadas por um problema ou necessidade, Terra (2012) por sua vez organiza o tema inovação em dez dimensões com características e ações específicas, envolvendo: Estratégia e Objetivos de Inovação; Modelo organizacional e governança; Recursos financeiros; Pessoas; Gestão do Conhecimento e Infraestrutura Tecnológica; Geração de Ideias e Insights; Processos e Estruturas para Implementação; Mensuração e Recompensas; Cultura Organizacional; e por

fim, Colaboração Interna e Externa. O autor destaca que a decisão de transformar uma empresa em inovadora ou líder em inovação, requer grande comprometimento da alta administração da empresa para atuar em várias dimensões ao mesmo tempo.

Trabalhando com uma visão mais ampliada sobre processo de inovação, Fontana et al. (2012) sugerem que uma das formas de fomentar a geração da inovação dentro das organizações, é a implementação de Programas de Sugestões, promovendo a participação de funcionários de diversas áreas da empresa na geração de ideias que visam melhorar processos, produtos, ou serviços da empresa, independentemente de sua área de atuação e de seu nível hierárquico. Já Valladares et al. (2012) abordaram outra perspectiva e constataram que ter mais foco no cliente, no mercado e na gestão estratégica da tecnologia contribui de forma mais significativa para a capacidade inovadora.

Não esquecendo a preocupação com o meio ambiente, Arruda et al. (2012) defendem que o engajamento em arranjos cooperativos para a inovação, aumenta a probabilidade de ocorrência de um resultado ambiental positivo da inovação.

Desta forma, o Manual de Oslo reforça a importância de ampliação dos estudos sobre o tema, incluindo inovações organizacionais e de marketing na agenda, originando uma estrutura mais completa e mais apta a apreender as mudanças que afetam o desempenho da firma e contribuem para o acúmulo de conhecimento. O tratamento e entendimento dos tipos de inovação de marketing e organizacional permitem uma análise mais extensiva entre outros tipos de inovação, principalmente a importância nas mudanças organizacionais explorando outros tipos de inovação (OCDE, 2005).

O grande propulsor e eixo central para os estudos sobre o tema inovação e sua amplitude está ligado ao elo entre a inovação e a mudança econômica. A inovação influencia positivamente no potencial econômico criando e expandindo novos conhecimentos, contribuindo diretamente no desenvolvimento de novos produtos e métodos produtivos de operação. Este processo evolutivo depende de diversas formas de conhecimento para o desenvolvimento de inovações em produto, processo, marketing e organizacionais e não somente da tecnologia em si (OCDE, 2005).

Os governos têm um papel fundamental sobre o tema inovação e sua amplitude. A interação entre instituições no processo de criação, difusão e aplicação do conhecimento motivadas pela inovação, mudam o foco das políticas direcionando-as para a criação de um ambiente para operação destes mercados de forma equilibrada e regulamentada, destacando a importância da participação dos governos no monitoramento dessa estrutura geral (OCDE, 2005).

2.3. ACESSIBILIDADE NO MODELO DE GESTÃO DASAÚDE.

Um dos grandes desafios no processo de inovação na área de saúde está relacionado ao custo dos serviços e produtos oferecidos a população. Segundo Christensen et al. (2009), o verdadeiro processo de inovação disruptiva define que produtos e serviços caros e complexos são convertidos em itens simples e disponíveis. A ruptura dos dispendiosos prestadores de serviços e de seus modelos de gestão possibilitada pela tecnologia tem sido uma ferramenta crucial para reduzir os custos e melhorar a qualidade de setores de mão-de-obra intensa.

Christensen et al. (2009) destacam ainda que a assistência à saúde só faz parecer cada vez mais cara e inacessível. A maior parte das tecnologias mesmo as

que representam avanços mais expressivos, tem como objetivo sustentar o funcionamento do sistema atual. Só as inovações de ruptura têm o potencial de tornar disponível e acessível à assistência à saúde. Destaca o autor que não se pode, e portando não se deve, esperar que a transformação dos custos e da acessibilidade dos serviços médicos seja promovida pelos hospitais responsáveis pela maior parte da assistência atual. Antes, é preciso rompê-los. É necessário que eles cedam participação de mercado a modelos de gestão de ruptura. (Christensen et al., 2009).

Estudando o mercado americano e também abordando o modelo de custos e acessibilidade dos serviços médicos, Kelley e Littman (2007), questionam se as empresas de assistência médica nos Estados Unidos poderiam aprender com modelos internacionais extraordinários, como o Aravind Eye Hospital, em Madurai, Índia, que já realizou um milhão de cirurgias de catarata, ao custo de mais ou menos US\$10 cada uma.

Para Christensen et al. (2009), procedimentos médicos estão sendo transferidos dos hospitais gerais americanos e europeus para instituições hospitalares de Cingapura, Tailândia e Índia. Esses hospitais representam uma radical ameaça de ruptura, não só por pagarem salários mais baixos a seus médicos e enfermeiras, mas principalmente pelas vantagens com os custos indiretos oriundas do atendimento especializado. Segundo os autores, o paciente pode voar em primeira classe, ser operado por cirurgiões excepcionais em hospitais de nível internacional, recuperar-se em algum *resort* vizinho e regressar aos EUA ou à Europa pela metade do preço do procedimento prestado localmente.

Akenroye (2012) também destaca com fator crítico para garantir a acessibilidade e disponibilidade do sistema de saúde, inovações na cadeia de

suprimentos e obrigações de sustentabilidade, este, envolvendo a introdução de produtos verdes, a adoção de processos operacionais sustentáveis, e a implementação de normas ambientais.

As inovações podem gerar produtos mais baratos, rápidos e melhores permitindo que empresas inovadoras obtenham lucro e um monopólio temporário. Estes potenciais benefícios criam uma pressão interminável na busca de novas inovações e consequentemente a necessidade de melhoria continua (Buerkler, 2013).

Em recente estudo no sistema de saúde do Reino Unido, Akenroye (2012), destaca que o setor necessita de ações inovadoras para aumentar e garantir a acessibilidade buscando resolver problemas persistentes e de longo prazo. Fatores ligados as constantes mudanças das necessidades dos pacientes, frequentes cortes orçamentários, mudanças tecnológicas e instabilidade no cenário operacional, exigem de governantes e executivos soluções inovadoras para garantir a sustentabilidade e acessibilidade do setor.

O autor ressalta preocupações sociais com o engajamento de pequenas e médias empresas gerando uma capacidade adicional para introduzir novos produtos e serviços para o mercado através de suas capacidades dinâmicas.

Segundo Akenroye (2012), com o envelhecimento da população e constantes reduções no orçamento da saúde, são necessárias inovações na área de serviços para responder à diversidade das necessidades dos pacientes.

Segundo Akenroye (2012), as organizações de saúde necessitam de capacidades inovadoras para lidar com eventos inesperados. São necessários

maiores esforços para fornecer serviços de saúde confiáveis e acessíveis em tempos de crise financeira.

Esperar que instituições caras otimizem seus custos e pedir a profissionais caros que aceitem reduções de seus honorários não são possibilidades viáveis para tornar disponível a assistência à saúde. A disponibilidade virá se for possibilitado que profissionais e locais de tratamento mais baratos se capacitem progressivamente oferecendo serviços cada vez mais sofisticados e com qualidade igual ou superior aos já existentes no mercado (Christensen et al.,2009).

De forma geral, gastar uma grande quantidade de recursos financeiros com consultores de processos, tecnologias e sistemas de informação não terá uma influência significativa sobre os custos ou a qualidade até que as atividades de centro resolutivo e de processo que agrega valor dos hospitais estejam em diferentes modelos de assistência. O modelo baseado em hospital geral gera um clima turbulento para os executivos, que estão com seus modelos enraizados em contabilidade de custos equivocadas e no sistema de pagamentos que mantém os modelos de gestão misturados com subsídio cruzado (Christensen et al.,2009).

2.4. CLASSIFICAÇÃO E TIPIIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO

Observa-se na literatura diversas formas de se classificar o tema inovação, de acordo com seu objeto, natureza e intensidade (Chesbrough, 2003; Christensen, 2001; Sanmartin et al, 2012; Arruda, 2011; OCDE, 2005).

Na classificação objeto, de acordo com o Manual de Oslo versão 3 (OCDE, 2005), pode-se ter inovação em produto, processo, marketing e organizacional. Esta

classificação está associada onde a inovação pode ser observada ou nos elementos que são influenciados.

O Manual de Oslo apresenta as seguintes definições:

Inovação de produto - Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos (OCDE, 2005, P. 57).

Inovações de processo – Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares (OCDE, 2005, P. 58).

Inovações organizacionais - Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2005, P. 61).

Inovação de marketing - Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 2005, P. 59).

O objeto da inovação define as barreiras e objetivos. Desta forma, inovações ligadas a produto ou marketing se relacionam principalmente à demanda, enquanto inovações em processos ou organizacionais se relacionam geralmente com a oferta. Barreiras podem se relacionar a alguns tipos específicos de inovação ou de forma geral (OCDE, 2005).

As inovações classificadas de acordo com a sua natureza, se relacionam as inovações abertas ou fechadas. Segundo Chesbrough (2003), a inovação aberta é o uso de entradas e saídas intencionais de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo de inovação, respectivamente. O

autor defende um paradigma que assume que as empresas podem e devem usar ideias e caminhos internos e externos no processo de inovação. Em sua essência, a inovação aberta assume que o conhecimento útil é amplamente distribuído, e que até mesmo as empresas mais intensas em P&D devem identificar e conectar as fontes externas de alavancagem de conhecimento como um processo central na inovação.

Fatores como a pressão constante de inovar a crescente integração de diferentes tecnologias, e uma falta de recursos necessários têm forçado muitas empresas a colaborar com outras organizações ou participar de redes correspondentes (Buerkler, 2013).

A relação de confiança é destacada por Buerkler (2013) como fator fundamental no processo de colaboração e consequentemente no comportamento favorável à inovação. A confiança ajuda os participantes a definir e comunicar abertamente seus interesses, promove um maior grau de compartilhamento de recursos e ideias, e incentiva o comportamento construtivo entre todas as partes envolvidas, atendendo objetivos não conflitantes.

Ainda na inovação aberta, Buerkler (2013) defende um efetivo gerenciamento de parceiros facilitando uma aproximação e um processo contínuo de troca direcionado para o aprendizado e soluções conjuntas de problemas, eventualmente resultando em invenção e possivelmente, em inovação. Além de um bom conhecimento e gestão de parceiros, os processos são os facilitadores dinâmicos da inovação e mudança.

O resultado esperado apoia e orienta o processo de seleção de parceiros. Potenciais parceiros devem compartilhar planos em relação à agenda de pesquisa e devem complementar-se. Parceiros devem ter objetivos muito similares, enquanto as

suas capacidades devem ser muito diferentes mas complementares (Buerkler, 2013).

Segundo Arruda (2011), a vantagem em se utilizar um modelo aberto de inovação está baseada na possibilidade de se reduzir o tempo de desenvolvimento e comercialização de uma nova ideia, envolvendo também a redução do custo do processo de inovação e o aumento da qualidade do produto ou serviço desenvolvido.

O autor também destaca que gerenciar de forma eficiente a disseminação e absorção do conhecimento e tecnologias no ambiente interno da empresa e aumentando as fronteiras para o ambiente externo, também é fundamental para o sucesso e implementação efetiva do processo de inovação, principalmente fortalecendo determinadas características que envolvam a gestão do conhecimento e abertura para absorção e desabsorção de ideais e projetos.

Já Terra (2012) defende que inovação aberta é capaz de maximizar receitas e resultados através da sinergia entre empresas e não somente pela redução de tempo e dinheiro com a utilização de produtos de terceiros.

O autor destaca que o contexto da colaboração em grande escala não é mais uma opção e sim uma estratégia de competitividade. Não é mais possível pensar em inovação nos dias de hoje sem falar de redes de relacionamento, colaboração e confiança. A vantagem competitiva está cada vez mais relacionada ao capital de relacionamento. As redes de inovação permitem adquirir e alavancar capacidades tecnológicas em muito menos tempo, além do compartilhamento do custo de P&D e dos riscos associados à inovação.

Para Sanmartin et al. (2012), a concepção de inovação fechada abrange o controle absoluto desde a concepção até a comercialização do produto, envolvendo também a garantia de pioneirismo. Este modelo, segundo o autor, caminha na contramão da tendência atual, a qual leva as empresas ao processo de inovação aberta, pois aproveita o conhecimento gerado fora da empresa e, alinhado ao conhecimento gerado internamente, expande-se para fora por meio da venda ou licenciamento de propriedade intelectual.

Resumindo, a inovação pode ocorrer em vários contextos e diferentes organizações. Nos extremos, as empresas podem criar invenções internamente e comercializar inovações ou podem adquirir ideias e invenções externamente. Entre esses dois extremos, as organizações podem criar mecanismos de colaboração voltados para a inovação, sejam através da criação de entidades jurídicas ou associações de pesquisa e desenvolvimento voltadas especificamente para este fim (Buerkler, 2013).

Já a classificação por sua intensidade, pode-se citar as do tipo incremental, semi-radical ou radical (disruptivo). Segundo Christensen (2003), as tecnologias incrementais dão suporte à melhoria do desempenho de produtos, enquanto as disruptivas ou radicais trazem uma proposição de valor distinta da disponível até então.

Quanto ao grau de impacto provocado pela inovação incremental ou radical, Sanmartin et al. (2012), define que incremental são pequenas transformações de melhorias, introduzindo um aperfeiçoamento num produto, serviço ou processo, enquanto a inovação radical, ou de ruptura rompe padrões e propõe um novo conceito, introduzindo produtos, serviços, processos ou práticas de gestão significativamente novas.

Da mesma forma que a teoria da destruição criativa defende que todo produto tem um ciclo de vida, Christensen (2012), também defende que empresas para garantir sua perenidade devem investir em mercados emergentes geralmente baseados em inovações disruptivas, mesmo sabendo que os atributos que tornam as tecnologias de ruptura não atrativas em mercados estabelecidos, frequentemente constituem, de fato, seu maior valor nos mercados emergentes.

Seguindo este raciocínio Christensen (2012) levanta a seguinte questão: Por que as empresas bem administradas fracassam? Ele conclui que elas fracassam frequentemente porque muitas das práticas de administração que lhes permitiram tornar-se líderes do setor também dificultam extremamente que elas desenvolvam as tecnologias de ruptura que finalmente as excluem de seus mercados.

Segundo o autor, empresas bem-administradas são excelentes no desenvolvimento das tecnologias incrementais, que melhoram o desempenho de seus produtos nas formas que importam aos seus clientes, ficando os projetos de ruptura, na expectativa de que se alocassem os escassos recursos, entre as propostas para o desenvolvimento de produtos e serviços competitivos. O autor defende que projetos incrementais dedicados às necessidades dos clientes mais poderosos das empresas quase sempre se apropriaram antecipadamente dos recursos das tecnologias de ruptura, com pequenos mercados e necessidades de clientes precariamente definidas.

Mesmo não sendo inicialmente tão atraentes, as vantagens que os concorrentes de ruptura proporcionam aos clientes em matéria de qualidade, custo, conveniência e acessibilidade tornam-se tão evidentes que as regulamentações são removidas e a ruptura prossegue a passos acelerados. De forma geral uma tecnologia de ruptura é inicialmente adotada por consumidores de menor

lucratividade no mercado. Elas são tipicamente mais baratas, menores, mais simples e, com frequência, mais convenientes de usar. Portanto, elas abrem novos mercados (Christensen et al.,2009).

2.5. INOVAÇÃO EM PRODUTO

Segundo Manual de Oslo inovação de produto é:

Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos (OCDE, 2005, P. 57).

Neste processo pode-se considerar melhoras significativas em materiais e componentes bem como suas especificações técnicas. Também considera-se inovação em produto o desenvolvimento de programas de computador ou melhorias de usabilidade e funcionalidades (OCDE, 2005).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005) o termo “produto” abrange tanto bens como serviços, e o processo de inovação pode utilizar novos conhecimentos, tecnologias ou novas combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. Aumentar a demanda e ter maiores margens de lucro pode ser uma vantagem competitiva criada através da inovação de produto.

Alguns cuidados devem ser tomados em relação a distinção entre inovação de produtos e inovação de processos. Tratando-se de serviço as características que distinguem esses dois tipos de inovação podem ser bastante discretas considerando que a sua produção, distribuição e consumo em certas situações ocorrerem simultaneamente. O fato de se oferecer aos consumidores serviços com características novas ou substancialmente melhoradas caracteriza inovação em produto, e da mesma forma, melhorando o desempenho dos serviços de forma

significativa através de novos métodos ou equipamentos na fase de produção ou distribuição caracteriza inovação em processo. Caso as melhorias sejam identificadas nas características do serviço e também em seu método de produção ou distribuição, pode-se considerar que trata-se de inovação de produto e processo simultaneamente (OCDE, 2005).

Segundo o Manual, inovação em serviço pode com muita frequência ser caracterizada apenas por um tipo, podendo-se citar como exemplo, a inovação em processos objetivando a redução de custos, ou, através de inovações substanciais nas características do serviço sem mudar a forma de como ele é produzido e oferecido aos clientes.

Independente da distinção entre inovação de produtos e inovação de processos, Terra (2012) defende que um dos grandes desafios é focar efetivamente as necessidades dos clientes e não a melhoria das funcionalidades dos produtos e serviços existentes. O autor ressalta que quando essa postura é efetivamente adotada ampliam-se fortemente as possibilidades de identificação de necessidades, problemas e propostas de valor para os clientes que não têm suas necessidades plenamente atendidas.

Um cuidado especial deve ser tomado em relação a tentativa de atendimento das necessidades dos clientes. Christensen (2012) destaca que empresas, em seus esforços para fornecerem produtos superiores aos de seus competidores e conseguirem maiores margens de lucro e resultados, podem passar dos limites de seus mercados, isto é, criam produtos com mais recursos que os clientes necessitam ou até mesmo podem pagar. O autor descreve como exemplo que as necessidades de muitos usuários de computadores têm aumentado mais lentamente do que a taxa de melhorias proporcionadas pelos projetistas de computadores.

Kelley e Littman (2007) apresentam uma visão mais ousada quando colocam que ouvir é muito bom, mas é melhor para avaliar o presente do que para prever o futuro. Os autores ressaltam que os clientes não são capazes de dizer-lhe como promover mudanças disruptivas e não acreditam que as melhores inovações revolucionárias sejam inspiradas por perguntas aos clientes. As empresas que quiserem alcançar o sucesso na inovação precisarão de novos insights, de novos pontos de vista e de novos papéis.

Já Christensen (2012) demonstra que empresas fracassam quando uma mudança destrói o valor das competências anteriormente cultivadas e foram bem-sucedidas no momento em que novas mudanças realçaram ou criaram novas competências.

2.6. INOVAÇÃO EM PROCESSO

Segundo o Manual de Oslo, inovação em processo se define pela implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, envolvendo também mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou softwares (OCDE, 2005).

Inovação em processo visa principalmente a criação de novos formatos de trabalho ou processos significativamente melhorados, visando a otimização de custos e melhorias na qualidade dos processos de produção e distribuição. A inovação em processo também envolve a otimização ou a criação de novos métodos de produção de bens e serviços, utilizando novas técnicas, equipamentos e softwares no processo produtivo. Atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção também são envolvidas nas inovações em processo (OCDE, 2005).

Geralmente o mercado não reconhece de forma clara o valor dos processos internos utilizados pelas empresas, mas o processo é determinante para o desenvolvimento, produção e entrega de produtos e serviços. A inovação de processo ocupa um importante papel na produção e entrega de produtos e serviços para o mercado, permitindo a criação de diferenciais e vantagens competitivas (Omachonu e Einspruch, 2010).

A inovação em processo em algumas vezes realizadas de forma radical pode ser fundamental para que as empresas se mantenham competitivas no mercado. Segundo Christensen (2012), empresas estabelecidas tendem a ser boas na melhoria do que elas vêm realizando bem durante longo tempo e que as empresas estreantes parecem adequadas para explorar radicalmente as novas tecnologias e implementar mudanças mais radicais em seus processos ou serviços.

O autor destaca uma preocupação com o posicionamento do corpo gerencial das empresas, relatando que a maioria dos gerentes tentam manter a intensidade competitiva no tradicional, sendo que alguns paradigmas de administração conservadora revelam-se inúteis e até contraproducentes, em muitos exemplos ao lidar com a inovação disruptiva. Christensen (2012) relata que são fortes as evidências de que esforços para implantação de mudanças disruptivas com a mesma equipe que tem a responsabilidade de manter a intensidade competitiva no modelo tradicional, raramente são bem-sucedidos.

Terra (2012) defende que a inovação em processo afasta a possibilidade da empresa se tornar uma organização engessada. Processos têm mais a ver com eficiência, coordenação organizada e estruturada do que com procedimentos burocráticos e inflexíveis.

Já Mendes et al. (2012) destacam que a inovação em processos em relação a inovação em produto tem a mesma importância ou em algumas circunstâncias até mais relevante dentro da estratégia da organização, ficando como o verdadeiro desafio a conscientização de gestores e estruturas operacionais sobre a tais efeitos.

A inovação muda à forma como os gestores operam suas empresas através da geração e implementação de novas práticas, processos, estruturas ou técnicas de gestão. A indústria automobilística mundial oferece uma boa ilustração de inovações gerenciais impressionantes. A Ford Motors ganhou uma vantagem competitiva com inovação em sua linha de montagem, em seguida, a GM assumiu a liderança da indústria com sua organização divisional, antes Toyota alcançou o primeiro lugar do setor com inovações de gestão, como produção enxuta e gestão da qualidade total em toda a sua cadeia de fornecimento (Diegel, 2005).

Para se desprender do modelo tradicional e enxergar mudanças disruptivas, Kelley e Littman (2007) ressaltam características específicas em determinados grupos de pessoas que as tornam diferenciadas dentro do processo de inovação. Os autores observaram que algumas pessoas dentro da organização demonstram disposição pouco comum para deixar de lado o que sabem, olhando do além das tradições e até dos próprios preconceitos. Olham além do óbvio e buscam inspiração em lugares inusitados. Estes indivíduos são qualificados e interessados em tomar a iniciativa de buscar e observar experiências autênticas.

Kelley e Littman (2007) defendem que para se criar algo realmente novo e melhor, é preciso observar as pessoas em suas lutas e em seus tropeços diários.

Omachonu e Einspruch (2010) defende que as inovações em processos geralmente afetam a infraestrutura interna e externa, e podem criar novos modelos de negócios e processos que realmente são novos ou significativamente

melhorados, e para isso, segundo Kelley e Littman (2007), é preciso observar as pessoas em suas lutas e em seus tropeços diários.

2.7. INOVAÇÃO EM MARKETING

Inovação em marketing é um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Estão sempre direcionadas para o aumento de vendas, sejam através da melhoria da percepção e satisfação dos clientes ou simplesmente pelo reposicionamento ou abertura de novos mercados (OCDE, 2005).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), investir esforços e recursos em pesquisa de mercado e novos modelos que levem a um melhor entendimento das demandas e necessidades de clientes, podem representar um fator estratégico para o desempenho da organização. Entender e se relacionar de forma próxima e efetiva com os consumidores pode exercer um papel fundamental na melhoria ou desenvolvimento de novos produtos.

Este papel central no desempenho das empresas tem que ser cuidadosamente avaliado e dosado destaca Christensen (2012). Segundo o autor, não basta ouvir e atender as necessidades dos clientes, tentar prever as tendências dos mercados, investir fortemente em tecnologia ou alocar intensamente capital em projetos de inovação que prometam sempre os melhores retornos, mesmo com todos esses cuidados empresas líderes perderam sua posição de liderança. Paradoxalmente, quando as melhores empresas fracassam, os motivos foram os mesmos, elas ouviram atentamente seus consumidores e investiram agressivamente

em tecnologia, produtos, e capacidade produtiva para satisfazer as necessidades de seus clientes.

Analisando este fenômeno, Christensen (2012) explica que foi como se as empresas líderes tivessem sido mantidas cativas por seus clientes, permitindo ataques de empresas estreantes para derrubar os líderes responsáveis toda vez que surgia uma tecnologia de ruptura. As decisões de empresas estabelecidas no sentido de ignorar tecnologias que não identifiquem as necessidades de seus clientes tornam-se fatais quando duas trajetórias distintas interagem.

Christensen (2012) defende que empresas em determinadas circunstâncias pensem em explorar mercados de produtos com desempenho e qualidade inferior, que no momento inicial apresentem menores margens ou até mesmo margens negativas, e que busquem intensamente mercados inicialmente menores em substituição aos mercados substanciais.

O cenário apresentado por Christensen (2012) logicamente não desqualifica as definições descritas no Manual de Oslo (OCDE, 2005), as quais priorizam as abordagens normativas, comportamento do consumidor e os processos de troca entre consumidores e fornecedores. Respeitando a heterogeneidade de consumidores e fornecedores, adequar seus produtos as exigências do mercado é sem dúvida um grande desafio para as empresas. O mercado exige um esforço e uma grande atenção no processo de diferenciação de produtos com o objetivo de captar a demanda, atividade tão importante como a da criação de novos produtos.

As empresas também podem influenciar a demanda através da imagem e características sociais de seus produtos não se baseando apenas em suas características objetivas (OCDE, 2005).

Uma importante diferença entre inovação de marketing e inovação de processo é o entendimento e direcionamento da inovação de marketing para consumidores e mercados, sempre com o objetivo de promover o aumento das vendas e fatia de mercado, diferentemente da inovação de processo que está voltada para a produtividade e eficiência (OCDE, 2005).

2.8. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo definição apresentada no Manual de Oslo (OCDE, 2005), uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou em suas relações externas.

Os resultados de decisões estratégicas criando um novo método organizacional ou pelo menos a implementação de significativas mudanças no método existente pode ser considerado uma inovação organizacional.

A redução de custos administrativos e de transação e a satisfação no local de trabalho podem ser considerados objetivos da inovação organizacional (OCDE, 2005).

Não se pode interpretar inovação organizacional como uma simples atividade de apoio as inovações de produto ou processo, elas podem ter um papel importante na performance da organização criando um ambiente de qualidade e eficiência no trabalho priorizando a troca de informação, disseminação do conhecimento e adoção de novas tecnologias (OCDE, 2005).

Christensen (2012) defende que a estrutura da organização e o meio como seus grupos aprendem a trabalhar em conjunto podem afetar significativamente a

maneira como a empresa conduz seu processo de inovação. Segundo o autor, empresas fracassadas eram tão bem dirigidas quanto se poderia esperar, mas que existe algo sobre como as decisões são tomadas em organizações bem-sucedidas que planta as sementes do eventual fracasso.

Inovar na estrutura organizacional pode ser tão poderoso quanto desenvolver uma tecnologia totalmente nova e radical. Ela é muitas vezes mais difícil de copiar porque significa transformar sistematicamente todo um negócio e modelo de organização ou criar uma nova empresa ou novo negócio (Terra, 2012).

Segundo Terra (2012), as inovações organizacionais levam às empresas a criação de estruturas mais flexíveis que permitem melhor aproveitamento da competência e experiência das pessoas e melhor articulação delas para os projetos de inovação. Empresas que seguem um formato da era industrial com estruturas não flexíveis encontram grandes dificuldades no processo de reorganização e na formação de equipes para trabalhar neste modelo. Empresas que adotam este formato exigem que todas as mudanças sejam feitas com um nível elevado de formalismo. As empresas com características mais inovadoras aplicam com menos intensidade o modelo formal e exploram mais a experiência e o conhecimento de seus colaboradores. Esse modelo mais flexível permite uma movimentação de talentos e habilidades profissionais entre os diversos projetos e áreas da empresa, sempre direcionado para a busca e criação de diferenciais para o negócio.

Não só é importante a inovação organizacional como também a sua ausência pode afetar a eficiência das atividades de inovação. A inovação não é um fenômeno que depende puramente do esforço, processo mental ou personalidade individual, o ambiente social influencia em muito na frequência e na expressão do comportamento inovador. O espaço para a inovação surge através do trabalho em

equipe e da criação de um fluxo de informação e de conhecimento. A cultura organizacional também exerce um papel importante no processo de colaboração voltado para inovação (Terra, 2012).

Segundo Kelley e Littman (2007), tratar o tema inovação organizacional em empresas que estão usufruindo de ondas de sucessos anteriores, é até possível manter-se à tona durante algum tempo, mas a gestão baseada em dogmas talvez enfrente problemas, se ocorrerem mudanças no clima de negócios.

Para Terra (2012), organizações com cultura muito forte não podem sucumbir a uma visão tão dominante do ambiente que impeça a emergência de ideias e modelos inovadores. A alta gestão da organização deve realmente priorizar o fortalecimento do ambiente voltado para a inovação, caso contrário, ficaria muito difícil que equipes dedicadas a inovação apresentem resultados relevantes, principalmente se o objetivo for inovações mais radicais. É necessário estabelecer uma governança para o tema inovação, caso isso não aconteça, os inovadores da empresa ficam sem suporte da organização.

A identificação do modelo de gestão é determinante para o sucesso da organização defende Christensen et al. (2009). Os autores colocam como exemplo o modelo de organização baseado em hospital geral, onde, fazer de tudo para todos jamais foi uma proposição de valor viável para nenhum modelo de gestão bem-sucedido. Uma empresa poderia querer ser tudo isso para todas as pessoas, mas nem todo cliente precisa disso.

Para Christensen et al. (2009), a mudança do modelo de gestão de hospitais é um bom exemplo para se entender a importância do processo contínuo de inovação organizacional. Para exemplificar este processo de mudança através da inovação no modelo organizacional, o autor demonstra que as organizações

hospitalares baseadas no modelo de hospital geral, sede espaço para um novo modelo baseado em centro resolutivo (são aqueles que envolvem o diagnóstico dos problemas dos pacientes) ou modelo de processos que agregam valor (voltado para corrigir problemas identificados por diagnósticos definitivos). Essa inovação no modelo afeta o resultado econômico da empresa e evidencia que quando o mesmo hospital procura dar conta dessas duas proposições de valor bem diferentes, isso gera uma grande incoerência interna. Os recursos e a natureza essencial dos processos inerentes a esses dois modelos são diferentes, como de resto o são suas fórmulas de lucro.

Para o setor de saúde, Christensen et al. (2009) ressaltam a necessidade de um processo de inovação de ruptura na forma de como o setor se organiza. O setor de saúde hoje se organiza, essencialmente, em torno da ideia de levar os problemas até uma solução, contrariando o movimento de outros setores, os quais inverteram esse sistema de modo que a solução é levada até o problema. MP3, telefone, celular, computador pessoal, copiadoras, impressoras, varejo on-line, em todos esses casos, a qualidade, a conveniência e o custo unitário melhoraram drasticamente com a ruptura do modelo.

O autor defende que, uma vez que os parâmetros comuns de desempenho possam ser alcançados com segurança, a definição de qualidade muda radicalmente criando oportunidades de novos modelos de gestão que podem gerar o mesmo desempenho com maior conveniência ou, nesse caso, maior acessibilidade e conforto.

A primeira onda de ruptura do setor hospitalar consistirá na inovação e separação dos modelos de gestão, em instituições distintas destinadas a servir a diferentes proposições de valor. A segunda será levar a solução até os pacientes,

em vez de levá-los até a solução. Médicos e enfermeiros poderão executar em seus próprios consultórios, na presença do paciente, exames e procedimentos hoje centralizados. E os algoritmos para a tomada de decisão romperão com os centros resolutivos, transferindo a perspectiva dos melhores especialistas do mundo para as mãos dos médicos de atenção primária. Onde a falta de progresso tecnológico limitar a descentralização dessa capacidade, a conectividade possibilitará a descentralização virtual, movimento comumente denominado “telemedicina” (Christensen et al., 2009).

2.9. CARACTERÍSTICAS DA INOVAÇÃO

A principal característica de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. A inovação exige da organização uma série de atividades envolvendo etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais (OCDE, 2005).

Segundo Sanmartin et al. (2012), a inovação deve estar alinhada com as necessidades das empresas obterem lucro, sobrevivência e a perenidade de seus negócios, não se tratando de um mito ou elemento misterioso, um caso de sorte, que não pode ser organizado e mensurado. O autor também destaca que no âmbito da empresa, a inovação deve se apresentar como resultado de ação criadora, implementação com sucesso de uma ideia criativa, sempre direcionada para o atingimento de resultados, aumento do lucro ou melhora do serviço, e segundo Diegel (2005), os projetos de inovação devem ter um objetivo definido e uma duração pré-estabelecida.

Boas ideias devem ser identificadas através de um processo de triagem seguindo critérios básicos de seleção, considerando principalmente o potencial de

mercado, rentabilidade, liquidez, tempo e risco do negócio, elementos fundamentais no processo de seleção. Se estas informações forem reunidas e interpretadas corretamente na fase de triagem, a nova proposta de serviço se torna mais consistente para fases posteriores do processo de criação (Song et al., 2009).

Os esforços para melhoria dos processos de gestão da inovação devem estar voltados para criação de mecanismos que assegurem o entendimento comum do projeto a fim de reduzir o seu tempo total de desenvolvimento e garantir a qualidade dos resultados esperados (Diegel, 2005).

A energia gasta na inovação precisa ser bem focada para que aquelas ideias que têm o maior potencial sejam rapidamente identificadas para que tenham uma maior chance de sucesso (Diegel, 2005).

A implementação de um certo grau de novidade é elemento determinante para o reconhecimento de uma inovação seja para a empresa, mercado ou para o mundo (OCDE, 2005).

Kohl e Depner (2010) também defendem que uma inovação pode ser nova para a empresa, para o mundo, para um mercado ou a um setor específico, podendo se referenciar a um novo produto, um novo serviço, um novo processo, ou um novo método de organização.

Segundo definições do Manual de Oslo algumas mudanças não são consideradas inovações, tais como: Interrupção de um processo, método de marketing ou organizacional; Suspender a comercialização de um produto ou linha de produto; Reposição ou aumento de capital; Simples alterações de preços; Personalizações; Modificações para atender fenômenos sazonais; Comercialização de novos produtos ou produtos melhorados (OCDE, 2005).

No meio empresarial uma característica fundamental para uma ação inovadora é que não basta ser simplesmente uma boa ideia. Tem que gerar melhoria, ganho e lucro (Kelley e Littman, 2007).

Nesta mesma direção, Valladares et al. (2012) defendem que novos conhecimentos não podem ser traduzidos em inovações sem que os seus resultados sobre o desempenho empresarial sejam perfeitamente avaliados.

Kelley e Littman (2007) afastam a ideia de que os inovadores são pessoas que se limitam a manter a cabeça nas nuvens, na verdade, firmam os pés no chão e buscam resultados. Os autores também destacam que às vezes, a inovação revolucionária está à distância de apenas um pequeno insight.

As características que envolvem o processo de inovação devem fazer sentido para as pessoas. Os projetos fazem sentido para as pessoas se eles atenderem às necessidades dos clientes importantes, se causarem impacto positivo nas necessidades de lucro e crescimento da organização e se participar do projeto aumenta as oportunidades de carreira dos funcionários talentosos.

Estar bem dimensionada dentro das expectativas das pessoas que estão envolvidas no processo também é uma característica determinante para o sucesso da inovação. No ambiente de inovação se motivar com modestas oportunidades e pequenas vitórias são fundamentais e imprescindíveis para o modelo (Christensen, 2012).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA UTILIZADA

Utilizou-se como estratégia, uma pesquisa quantitativa descritiva baseada em questionário (survey) elaborado com base nos objetivos e efeitos da inovação descritos no Manual de Oslo versão 3 (OCDE, 2005).

O questionário apresentou 25 perguntas objetivas divididas entre os temas Competição, demanda e mercados; Produção e distribuição; Organização do local de trabalho; e Outros, conforme Quadro 1.

As perguntas foram extraídas do Manual de Oslo versão 3 (OCDE, 2005) sofrendo pequenas adaptações objetivando uma melhor compreensão pelos profissionais da área de saúde. Entre essas adaptações, foi adicionada uma nova pergunta buscando-se identificar se houve aumento do faturamento na instituição nos últimos dois anos.

As 25 perguntas do questionário foram baseadas nos fatores relevantes para os objetivos e efeitos da inovação descritos no Manual de Oslo (OCDE, 2005) e buscam identificar efeitos característicos de ações inovadoras.

Perguntas do Questionário		Resposta	
Competição, demanda e mercados		Sim	Não
1	Houve substituição de serviços tornados obsoletos?		
2	Houve aumento da gama de serviços oferecidos para os clientes?		
3	O hospital desenvolveu ações direcionadas a preservação do meio ambiente?		
4	Houve aumento ou manutenção da parcela de mercado?		
5	O hospital entrou em novos mercados?		
6	Houve um aumento da visibilidade ou da exposição dos serviços oferecidos pelo hospital?		
7	O Hospital conseguiu reduzir o tempo de resposta às necessidades dos clientes?		
Produção e distribuição			
8	O hospital conseguiu mensurar/identificar o aumento da qualidade dos serviços?		
9	Houve um aumento da flexibilidade na criação de novos serviços?		
10	Houve um aumento da capacidade de criação de novos serviços?		
11	Houve redução dos custos dos serviços oferecidos pelo hospital?		
12	O hospital conseguiu resultados na redução do consumo de materiais e energia na prestação de seus serviços?		
13	Houve redução dos custos de concepção dos novos serviços?		
14	Houve redução dos tempos de espera por atendimento?		
15	O hospital conseguiu absorver e implantar novas tecnologias na prestação de seus serviços?		
16	A empresa conseguiu obter redução dos custos operacionais para prestação dos serviços?		
17	Houve aumento da eficiência ou da velocidade na prestação dos serviços?		
18	Houve melhoria das capacitações de TI?		
Organização do local de trabalho			
19	Foi percebido melhoria da comunicação e da interação entre as diferentes atividades de negócios?		
20	Houve melhoria do compartilhamento e da transferência de conhecimentos com outras organizações?		
21	Houve melhoria da capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes?		
22	O Hospital desenvolveu mecanismos que permitissem relações fortes com os clientes?		
23	Houve melhoria das condições de trabalho?		
Outros			
24	O hospital implantou mecanismos ou ações para redução de impactos ambientais ou melhoria da saúde e da segurança?		
25	O hospital segue as exigências regulatórias?		
Pergunta Extra			
26	Houve aumento de faturamento do hospital nos últimos 2 anos ?		

Quadro 1: Perguntas do questionário

Fonte: Dados da pesquisa

As organizações hospitalares que fizeram parte da amostra foram retiradas do banco de dados de uma empresa de tecnologia líder nacional no fornecimento de

software para gestão hospitalar totalizando 3442 questionários enviados, distribuídos em 24 estados da federação, de acordo com Tabela 1.

Estado	Quantidade Enviada	Estado	Quantidade Enviada
AL	48	PB	23
AM	3	PE	253
BA	153	PI	13
CE	62	PR	106
DF	51	RJ	319
ES	315	RN	39
GO	20	RO	8
MA	5	RS	311
MG	271	SC	9
MS	64	SE	16
MT	128	SP	1110
PA	84	TO	31
Total de questionários enviados: 3442			

Tabela 1: Estados participantes da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

O questionário inicialmente foi enviado para 5 empresas com o objetivo de validação das perguntas não apresentando problemas de entendimento ou interpretação.

Após cinco meses de pesquisa utilizando-se como ferramentas de coleta o envio de e-mails e ligações telefônicas, a amostra foi formada por um número de 184 organizações hospitalares.

Seguindo a classificação de porte dos hospitais definida pelo Ministério da Saúde através da portaria nr. 2.224 de 5 de dezembro de 2002 (Tabela 2), 79% das organizações que receberam o questionário são consideradas de médio e grande porte ou porte especial.

Tabela 2: Porte dos Hospitais

Tipo	Faixa de Leitos	%
Ambulatórios	0 - 23	11%
Pequeno Porte	24 - 49	10%
Médio Porte	50 - 149	24%
Grande Porte	150 - 500	44%
Especiais	Acima de 500	11%

Fonte: Ministério da Saúde (2002)

O período de análise sugerido para todas as organizações participantes da amostra foi de dois anos seguindo as recomendações do Manual de Oslo (OCDE, 2005).

Os questionários foram dirigidos a profissionais que ocupam cargos de direção, superintendência e gerência, considerando que nestas funções os profissionais interagem com decisões estratégicas e processos de inovação da organização.

Para classificação e análise dos dados, os hospitais que participaram da pesquisa foram agrupados em cinco faixas de acordo com o percentual de respostas que indicassem efeitos característicos de ações inovadoras. Estes efeitos foram representados pela opção “sim” observados em cada resposta do questionário.

Tabela 3: Faixas de classificação de acordo com respostas “sim”

Faixas	Registros de efeitos característicos de ações inovadoras
1	Faixa 1 (0% a 20%)
2	Faixa 2 (> 20% a 40%)
3	Faixa 3 (> 40% a 60%)
4	Faixa 4 (> 60% a 80%)
5	Faixa 5 (> 80% a 100%)

Fonte: Dados da pesquisa

Buscou-se também identificar se o perfil inovador apresentado pelas organizações classificado de acordo com Tabela 3, tem influência sobre a variável “aumento de faturamento” representada pela pergunta 26 do questionário.

Para isso utilizou-se como ferramenta o software IBM® SPSS® e o software R versão 3.1.1 para realização de um teste não paramétrico Qui-Quadrado um teste de Regressão Logística entre os percentuais registrados para cada faixa de classificação (tabela 4) e a resposta relacionada com o aumento de faturamento.

Os dados também foram classificados e agrupados de acordo com as respostas registradas, utilizando-se para isso uma análise de Correspondência Múltipla de todas as variáveis envolvidas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.

Este trabalho teve como objetivo identificar se os hospitais que fizeram parte da pesquisa apresentaram características de empresas inovadoras.

4.1. PERFIL DAS EMPRESAS.

O resultado do estudo demonstra que 63% das respostas registram efeitos característicos de ações inovadoras conforme demonstrado no Gráfico 1.

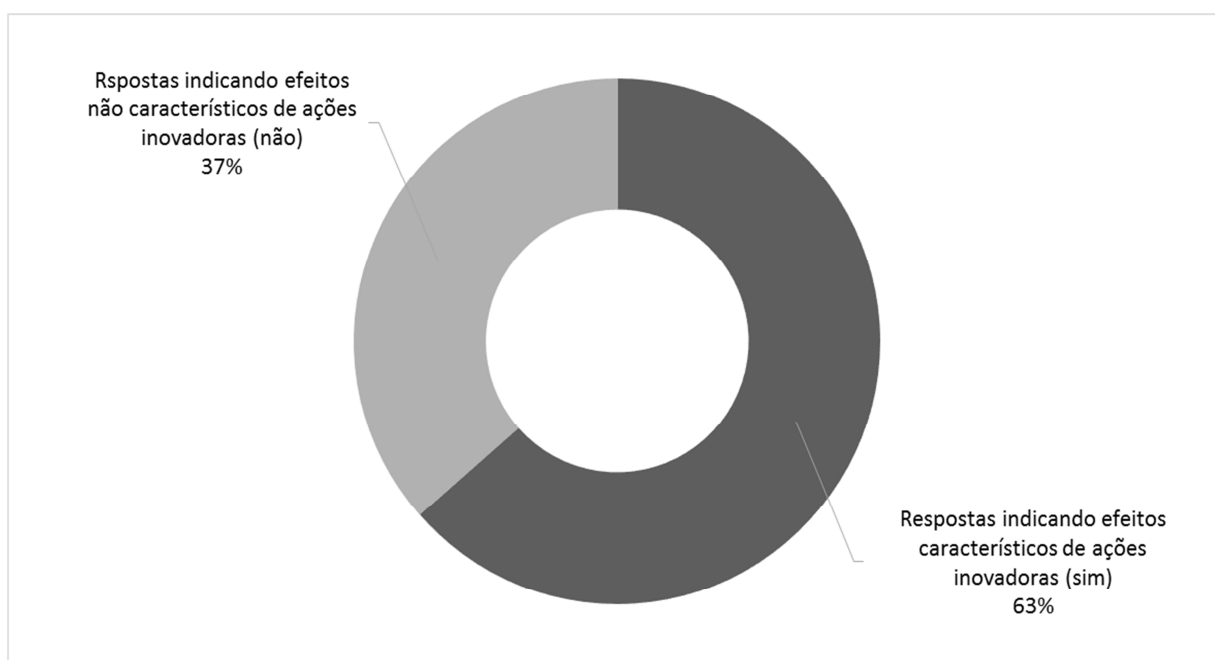


Gráfico 1: Efeitos característicos de ações inovadoras

Fonte: Dados da pesquisa

Para uma melhor interpretação das respostas as empresas foram agrupadas em cinco faixas como já explicado no capítulo anterior buscando-se caracterizar o seu perfil inovador.

De acordo com as respostas individualizadas por empresa pode-se observar no Gráfico 2 que a maioria das empresas se posicionaram nas faixas 4 e 5. Esse dado demonstra que 62% das empresas registraram respostas indicando um perfil

mais inovador, ou seja, mais de 60% das respostas indicaram efeitos característicos de ações inovadoras.

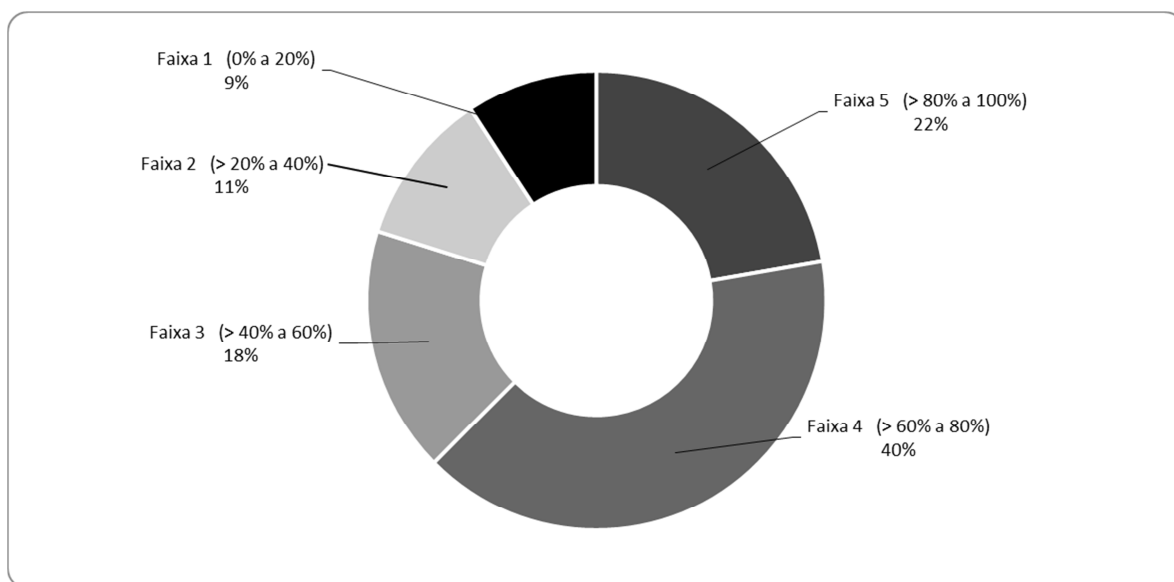


Gráfico 2: Classificação das empresas por perfil inovador

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar na Tabela 4 que 41 empresas representando 22% da amostra se posicionaram na faixa mais elevada, registrando em suas respostas mais de 80% de efeitos característicos de ações inovadoras.

A Faixa 4 representando o intervalo de 60% a 80% das respostas indicando efeitos característicos de ações inovadoras envolveu o maior percentual, totalizando 74 empresas.

Faixas	Registros de efeitos característicos de ações inovadoras	Qtd. Empresas	Percentual	Classificação
Faixa 5	Faixa 5 (> 80% a 100%)	41	22,3%	62,5%
Faixa 4	Faixa 4 (> 60% a 80%)	74	40,2%	
Faixa 3	Faixa 3 (> 40% a 60%)	32	17,4%	17,4%
Faixa 2	Faixa 2 (> 20% a 40%)	20	10,9%	20,1%
Faixa 1	Faixa 1 (0% a 20%)	17	9,2%	
Totais		184	100%	100%

Tabela 4: Classificação das empresas por perfil inovador

Fonte: Dados da pesquisa

Estes números apresentam alinhamento com o pensamento dos executivos de quase 50 países que participaram da pesquisa realizada pelo Boston Consulting Grupo, a qual indica que em cada 10 executivos seniores nove acreditam que a inovação é essencial para o bom desempenho das empresas (Kelley e Littman, 2007).

Os resultados indicam que o tema inovação vem sendo tratado de forma efetiva pela maior parte dos executivos das unidades hospitalares que fizeram parte da pesquisa.

De acordo com as respostas, grande parte dos hospitais observaram efeitos característicos de ações inovadoras, se alinhando também a lógica apresentada por Terra (2012), o qual defende que as organizações para se manterem competitivas precisam desenvolver características inovadoras de maneira cada vez mais frequente.

Observa-se também na Tabela 4 que somente 9% das empresas foram classificadas na faixa 1, ou seja, empresas que registraram em suas respostas menos de 20% de efeitos característicos.

Este perfil menos inovador pode estar associado a falta de confiança dos executivos para tomada de decisões inovadoras e disruptivas. Segundo Martine e Novosel (2012), os executivos se sentem pouco confiantes no momento de tomar suas decisões, devido a rapidez com que o mercado se transforma. Os autores também destacam que mesmo com a insegurança no processo decisório os executivos reconhecem a necessidade de estratégias mais inovadoras em suas empresas, fator fundamental para manter o crescimento e o lucro.

Para essas empresas que sinalizaram menos ações inovadoras, os resultados preocupam e contrariam o que diz Christensen (2012). O autor defende que no momento em que as empresas param de crescer, elas começam a dar espaço para novos entrantes e perdem muito de seus mais promissores futuros líderes, que veem menos oportunidade para progredir nesse contexto.

Outro fator importante defendido Christensen (2012), é que nesta atmosfera de baixa iniciativa inovadora, o processo de mudança se desacelera gerando um grande risco para as empresas. Segundo o autor um dos principais fatores que levam empresas ao fracasso está ligado as mudanças de mercado que destroem competências anteriormente cultivadas e bem-sucedidas no momento em que novas mudanças realçaram ou criaram novas competências.

4.2. EFEITOS QUE MAIS SE DESTACARAM

Com base nas respostas registradas pelas empresas, buscou-se identificar os efeitos que mais se destacaram, de forma positiva ou negativa.

Pode-se observar no Gráfico 3 que os efeitos característicos de ações inovadoras mais registrados estão ligados as perguntas 2, 25, 6 e 15, ou seja, aumento da gama de serviços oferecidos para os clientes, cumprimento das exigências regulatórias, aumento da visibilidade ou da exposição dos serviços oferecidos pelo hospital e absorção e implantação de novas tecnologias na prestação de serviços. Todos esses efeitos foram registrados em mais de 70% das respostas.

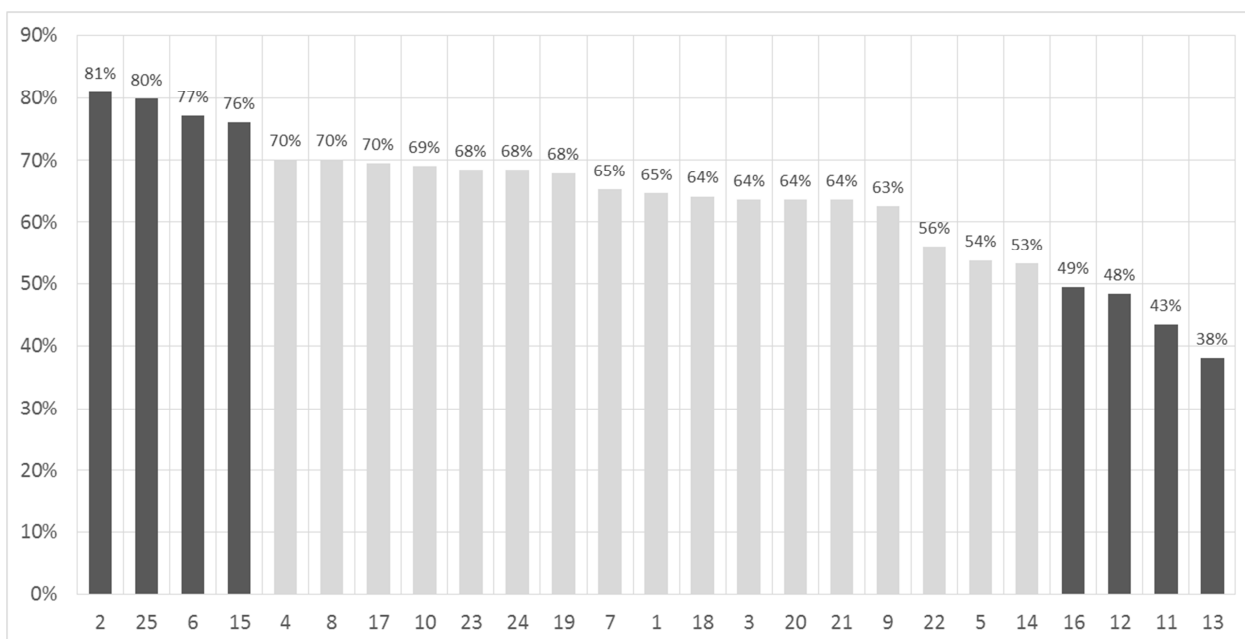


Gráfico 3: Efeitos que mais se destacaram.

Fonte: Dados da pesquisa

Também pode-se observar no Gráfico 3 que os efeitos menos registrados pelas empresas estão relacionados ao tema custo, correspondendo as perguntas 16, 12, 11 e 13, respectivamente redução dos custos operacionais para prestação dos serviços, redução do consumo de materiais e energia, redução dos custos dos serviços oferecidos pelo hospital e redução dos custos de concepção dos novos serviços. As perguntas relacionadas ao tema custo obtiveram em suas respostas menos de 50% de registros de efeitos característicos de ações inovadoras.

Dotzel et al. (2013) destacam a importância da redução de custos para melhorar a percepção de valor pelo cliente, sendo que a capacidade de inovação em serviço passa a ser elemento fundamental para atingimento deste objetivo e consequentemente a criação de vantagem competitiva.

O resultado da pesquisa reforça o que Christensen et al. (2009), dizem a respeito dos esforços que os executivos da área da saúde exercem para reduzir seus custos. Esperar que instituições caras otimizem seus custos e pedir a

profissionais caros que aceitem reduções de seus honorários não são possibilidades viáveis para tornar disponível a assistência à saúde. Segundo o autor, a disponibilidade virá se for possibilitado que profissionais e locais de tratamento mais baratos se capacitem progressivamente oferecendo serviços cada vez mais sofisticados e com qualidade igual ou superior aos já existentes no mercado.

Christensen et al. (2009), defendem que não se deve esperar que a transformação dos custos e da acessibilidade dos serviços médicos seja promovida pelos hospitais responsáveis pela maior parte da assistência atual. O modelo atual deve passar por um processo de reformulação cedendo participação de mercado a modelos de gestão de ruptura. O autor defende que o verdadeiro processo de inovação define que produtos e serviços caros e complexos sejam convertidos em itens simples e disponíveis, ao contrário do que percebido na assistência à saúde, a qual só faz parecer cada vez mais cara e inacessível.

Christensen et al. (2009) chamam a atenção que no modelo da saúde, a maior parte das tecnologias mesmo as que representam avanços mais expressivos, tem como objetivo sustentar o funcionamento do sistema atual. Só as inovações de ruptura têm o potencial de tornar disponível e acessível à assistência à saúde.

Outro problema relacionado a estrutura de custos alertado por Christensen (2012) está ligado a imobilidade descendente. As empresas, ao deixarem as suas raízes de ruptura na busca de maior lucratividade nas camadas dos mercados superiores, foram adquirindo gradualmente as estruturas de custo exigidas para competir naquelas camadas de mercado. Isso agravou seus problemas de imobilidade descendente.

Christensen (2012) defende que empresas estabelecidas são também prisioneiras da estrutura financeira e da cultura organizacional inerente a rede de

valor a qual elas competem, uma prisão que pode bloquear qualquer análise racional para o investimento adequado em produtos e serviços mais simples e baratos.

4.3. EFEITOS POR TEMA DA INOVAÇÃO.

Seguindo as definições descritas no Manual de Oslo versão 3, o questionário foi dividido entre os temas Competição, demanda e mercados; Produção e distribuição; Organização do local de trabalho; Outros (OCDE, 2005). O resultado desta classificação pode ser observado no Gráfico 4.

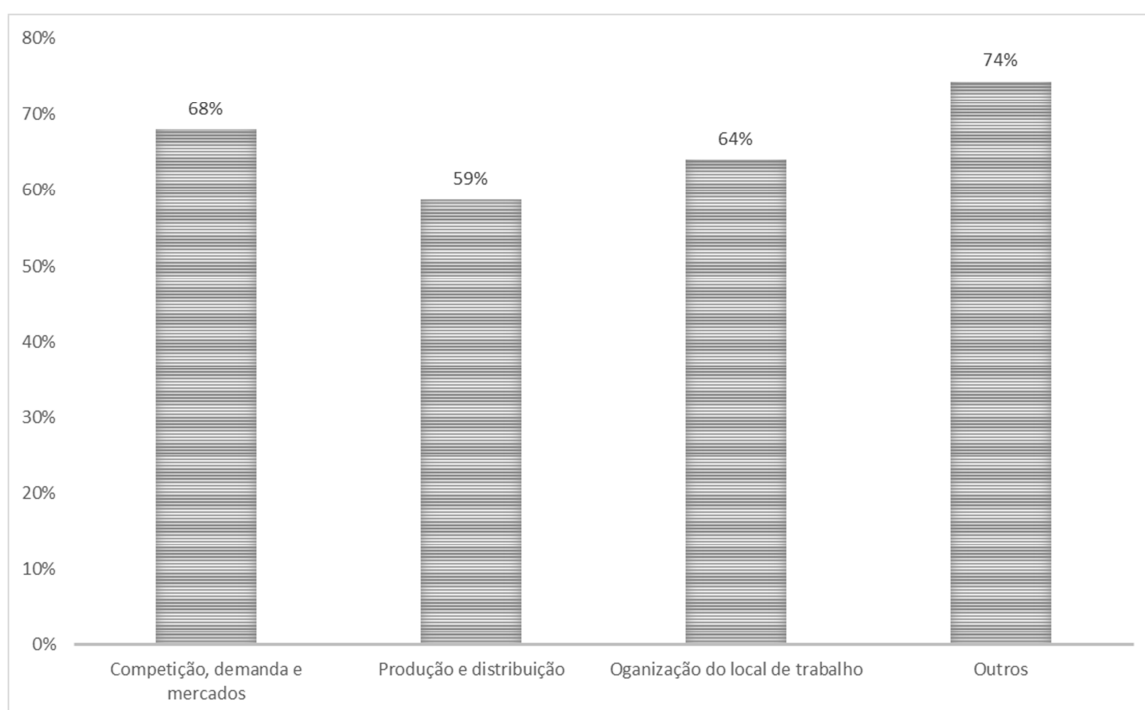


Gráfico 4: Efeitos por tema da inovação

Fonte: Dados da pesquisa

O tema Competição, Demanda e Mercado registrou 68% de respostas indicando efeitos característicos de ações inovadoras. A pergunta que mais registrou efeitos inovadores está relacionada ao aumento da gama de serviços oferecidos aos clientes totalizando 81% das respostas, enquanto a que menos

registrou está relacionada a entrada de novos mercados com 54%, conforme observa-se na Tabela 5.

O tema “Produção e distribuição” foi o que registrou o menor percentual de efeitos característicos de ações inovadoras. Este tema foi fortemente influenciado pelas respostas das perguntas 11, 12, 13 e 16, todas relacionadas a redução de custos.

Uma observação interessante feita por Christensen et al. (2009) relacionada a este tema é que gastar uma grande quantidade de recursos financeiros com consultores de processos, tecnologia e sistemas de informação não terá uma influência significativa sobre os custos ou a qualidade até que os modelos de gestão estejam adequadamente ajustados e alinhados a uma proposta estrategicamente bem definida de acordo com o seu perfil de atendimento e especialização.

O aumento da capacidade de criação de novos serviços foi um dos efeitos registrados que contrapôs os efeitos negativos relacionados a custo, sendo identificado por 69% das empresas participantes da pesquisa.

Este efeito parece estar alinhado com o que Terra (2012) defende. O autor destaca que um dos grandes desafios das empresas que estão buscando garantir o seu crescimento e a sua parcela de mercado é focar efetivamente nas necessidades dos clientes e não na simples melhoria das funcionalidades dos produtos e serviços existentes. O autor ressalta que quando essa postura é efetivamente adotada ampliam-se fortemente as possibilidades de identificação de necessidades, problemas e propostas de valor para os clientes que não têm suas necessidades plenamente atendidas.

Um cuidado especial tem que ser tomado na tentativa de se fornecer melhores produtos. Christensen (2012) chama a atenção que fornecedores de produtos ou serviços frequentemente “passam do limite” de seu mercado, isto é, eles oferecem mais do que os clientes necessitam ou estariam dispostos a pagar.

O tema “Organização do Local de Trabalho” registrou 64% de respostas indicando efeitos característicos de ações inovadoras. As perguntas que mais registraram efeitos inovadores estão relacionadas a melhoria das condições de trabalho e melhoria da comunicação e da interação entre as diferentes atividades do negócio, ambas registrando 68% de respostas indicando efeitos característicos de ações inovadoras.

Neste aspecto Terra (2012) defende que melhorar a qualidade do ambiente de trabalho permitindo o melhor aproveitamento das competências e experiências das pessoas trazem resultados positivos para a organização e o processo de inovação ocorre mais naturalmente.

Segundo o Manual de Oslo é importante que as empresas desenvolvam ações de inovação direcionadas para melhoria nas condições de trabalho, aumentando de forma significativa a satisfação de seus colaboradores, o desempenho da empresa, a qualidade dos serviços prestados e a eficiência do trabalho. O manual também destaca a influência e importância do ambiente do local de trabalho para a troca de informações e refinamento da capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (OCDE, 2005).

O efeito menos percebido no tema “Organização do Local de Trabalho” está relacionado ao desenvolvimento de mecanismos que permitissem relações fortes com os clientes, representado por 56% das respostas indicando efeitos característicos de ações inovadoras.

O tema “Outros” foi o que mais se destacou registrando 74% de efeitos característicos de ações inovadoras. Neste tema encontram-se as perguntas relacionadas ao cumprimento de exigências regulatórias com 80% de respostas indicando efeitos característicos e a redução de impactos ambientais ou melhoria da saúde e da segurança com 68%.

	Perguntas do Questionário	Respostas SIM	Respostas NÃO	Percentual SIM
	Competição, demanda e mercados	875	411	68%
2	Houve aumento da gama de serviços oferecidos para os clientes?	149	35	81%
6	Houve um aumento da visibilidade ou da exposição dos serviços oferecidos pelo hospital?	142	42	77%
4	Houve aumento ou manutenção da parcela de mercado?	129	54	70%
7	O Hospital conseguiu reduzir o tempo de resposta às necessidades dos clientes?	120	64	65%
1	Houve substituição de serviços tornados obsoletos?	119	65	65%
3	O hospital desenvolveu ações direcionadas a preservação do meio ambiente?	117	67	64%
5	O hospital entrou em novos mercados?	99	84	54%
	Produção e distribuição	1185	832	59%
15	O hospital conseguiu absorver e implantar novas tecnologias na prestação de seus serviços?	140	43	76%
8	O hospital conseguiu mensurar/identificar o aumento da qualidade dos serviços?	129	54	70%
17	Houve aumento da eficiência ou da velocidade na prestação dos serviços?	128	55	70%
10	Houve um aumento da capacidade de criação de novos serviços?	127	57	69%
18	Houve melhoria das capacitações de TI?	118	65	64%
9	Houve um aumento da flexibilidade na criação de novos serviços?	115	69	63%
14	Houve redução dos tempos de espera por atendimento?	98	85	53%
16	A empresa conseguiu obter redução dos custos operacionais para prestação dos serviços?	91	92	49%
12	O hospital conseguiu resultados na redução do consumo de materiais e energia na prestação de seus serviços?	89	95	48%
11	Houve redução dos custos dos serviços oferecidos pelo hospital?	80	103	43%
13	Houve redução dos custos de concepção dos novos serviços?	70	114	38%
	Organização do local de trabalho	588	331	64%
23	Houve melhoria das condições de trabalho?	126	58	68%
19	Foi percebido melhoria da comunicação e da interação entre as diferentes atividades de negócios?	125	59	68%
20	Houve melhoria do compartilhamento e da transferência de conhecimentos com outras organizações?	117	67	64%
21	Houve melhoria da capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes?	117	66	64%
22	O Hospital desenvolveu mecanismos que permitissem relações fortes com os clientes?	103	81	56%
	Outros	273	94	74%
25	O hospital segue as exigências regulatórias?	147	36	80%
24	O hospital implantou mecanismos ou ações para redução de impactos ambientais ou melhoria da saúde e da segurança?	126	58	68%

Tabela 5: Efeitos por tema da inovação.

Fonte: Dados da pesquisa

4.4. INFLUÊNCIA DO PERFIL INOVADOR SOBRE O FATURAMENTO.

Além de verificar se as empresas do setor hospitalar apresentaram características inovadoras, buscou-se verificar também a influência destas características sobre a probabilidade de aumento de faturamento.

Para esta verificação aplicou-se o teste não paramétrico Qui-Quadrado onde se buscou testar a associação entre o percentual calculado para cada faixa (Tabela 6) com a variável “Aumento de Faturamento”.

Variáveis: "Faixas percentuais" versus "Aumento do Faturamento"					
			Houve aumento de faturamento do hospital nos últimos 2 anos ?		Total
			Não = 1	Sim = 2	
Faixas percentuais	Faixa 1 0 a 20%	Count	14	3	17
		Expected Count	4,3	12,8	17
		% within Faixas percentuais	82,40%	17,60%	100,00%
	Faixa 2 > 20% a 40%	Count	11	9	20
		Expected Count	5	15	20
		% within Faixas percentuais	55,00%	45,00%	100,00%
	Faixa 3 > 40% a 60%	Count	7	25	32
		Expected Count	8	24	32
		% within Faixas percentuais	21,90%	78,10%	100,00%
	Faixa 4 > 60% a 80%	Count	14	60	74
		Expected Count	18,5	55,5	74
		% within Faixas percentuais	18,90%	81,10%	100,00%
	Faixa 5 > 80% a 100%	Count	0	41	41
		Expected Count	10,3	30,8	41
		% within Faixas percentuais	0,00%	100,00%	100,00%
Total		Count	46	138	184
		Expected Count	46	138	184
		% within Faixas percentuais	25,00%	75,00%	100,00%

Tabela 6: Tabela de contingência teste Qui-Quadrado

Fonte: Dados da pesquisa

Através da Tabela 6 é possível perceber que as empresas pertencentes as faixas 1 e 2 (ou seja, aquelas que registraram menos efeitos característicos de

ações inovadoras) em sua maioria responderam que não registraram aumento de faturamento nos últimos dois anos. Por outro lado, empresas pertencentes às faixas 3, 4 e 5 tiveram em sua maioria aumento de faturamento neste período.

Aplicando-se o teste Qui-quadrado entre “faixas percentuais” versus “aumento de faturamento” observa-se na Tabela 7 que o resultado encontrado está próximo de zero.

	Value	df	Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54,716 ^a	4	0,000
N of Valid Cases	184		

Tabela 7: Teste Qui-Quadrado.

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, como a significância (Sig.) é menor que 0.05, decide-se pela rejeição da hipótese de independência, ou seja, ao nível de 5% de significância o faturamento de uma empresa do setor hospitalar está associado à faixa percentual a qual ela pertence.

Em outras palavras, o faturamento sofre uma significativa influência das faixas percentuais relacionadas aos registros de efeitos característicos de ações inovadoras.

No Gráfico 5 observa-se claramente o efeito do perfil inovador identificado pelas faixas em relação ao aumento de faturamento.

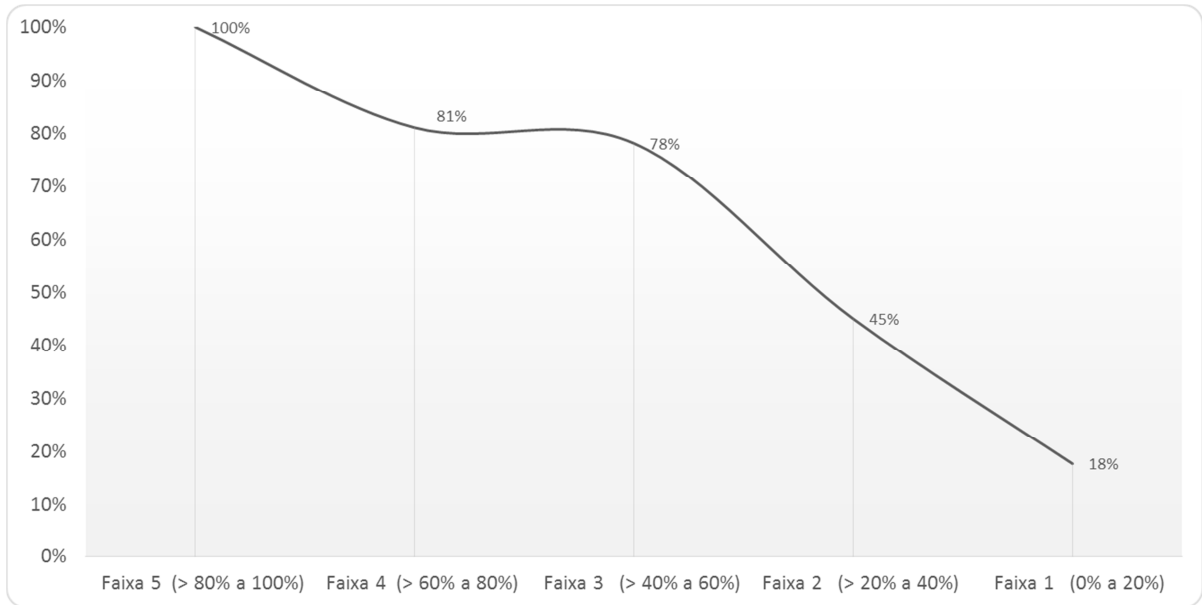


Gráfico 5: Influência do perfil inovador sobre o faturamento

Fonte: Dados da pesquisa

Reforçando ainda mais o resultado encontrado, aplicou-se também o modelo de regressão logística com o objetivo de analisar a probabilidade da ocorrência do aumento do faturamento com base nas faixas percentuais, desconsiderando os demais fatores, ou seja, interessa-se pela situação em que dado que uma empresa pertence a uma determinada faixa, pode-se estimar a chance se ela teve ou não aumento de faturamento nos últimos dois anos.

Na verdade, o que se tenta mostrar é que dado os valores da variável X1 (Faixas Percentuais) possamos obter a probabilidade de Y (aumento de faturamento: sim ou não) acontecer, ou seja, $P(Y)$ é a probabilidade de ocorrência de Y, “e” é a base dos logaritmos naturais e os b_1 e b_2 são os parâmetros a serem estimados. Os valores de $P(Y)$ variam entre 0 e 1 de forma que um valor de $P(Y)$

próximo de zero indica que é pouco provável que Y tenha acontecido e valores de P(Y) próximos de 1 indicam que é muito provável que Y aconteça.

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_1 X_{1i})}} \quad (1)$$

Em outras palavras, buscou-se através do modelo de regressão logística identificar a probabilidade do evento aumento do faturamento ocorrer para uma determinada empresa (que denotaria como P(Yi) a probabilidade de que Y ocorre para com este indivíduo/empresa). Assim, para uma dada empresa, Y vai ser 0 (o resultado não ocorreu) ou 1 (o resultado ocorreu), e o valor previsto, P (Y), será um valor entre 0 (não há nenhuma chance de que o resultado irá ocorrer) e 1 (o resultado certamente acontecerá). A aplicação da regressão logística binária apresentou o resultado demonstrado na tabela 8.

		B	S.E.	Wald	Df	Sig.	Exp(B)
Step 1 ^a	FaixasPerc	1,091	0,178	37,521	1	0	2,977
	Constant	-2,447	0,581	17,72	1	0	0,087

Tabela 8: Regressão logística

Fonte: Dados da pesquisa

Através da Tabela 8 temos que as estimativas dos parâmetros do modelo são $b_0 = -2,447$ e $b_1 = 1,091$. O valor que merece atenção é o Sig, também conhecido como p-valor, que se refere ao teste de hipótese da significância estatística das estimativas dos parâmetros do modelo, que nos diz se o coeficiente b (do preditor) é significativamente diferente de zero.

Como o coeficiente b1 (coeficiente de Faixas Percentuais) apresentou Sig <0,05 temos que este coeficiente é significativamente diferente de zero, podendo-se assumir que a variável *Faixas Percentuais* está fazendo uma contribuição significativa para a predição do resultado de ter ou não ter aumento de faturamento.

Ao substituir os valores das estimativas dos parâmetros chega-se a seguinte expressão:

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(2,447 + 1,091X_{1i})}} \quad (2)$$

A partir desta equação, pode-se obter os dados demonstrado na Tabela 9:

Substituindo X=1 (Faixa 1), a equação resulta em P(Y) = 0,205
Substituindo X=2 (Faixa 2), a equação resulta em P(Y) = 0,434
Substituindo X=3 (Faixa 3), a equação resulta em P(Y) = 0,696
Substituindo X=4 (Faixa 4), a equação resulta em P(Y) = 0,872
Substituindo X=5 (Faixa 5), a equação resulta em P(Y) = 0,953

Tabela 9: Resultados da regressão logística por faixa

Fonte: Dados da pesquisa

Isto mostra que quanto maior a faixa a empresa estiver, maior será a probabilidade de ocorrência de aumento de faturamento desta empresa.

Da mesma forma como ocorre na regressão linear em que o R^2 é uma medida que avalia se um modelo se ajusta aos dados, na regressão logística, para avaliar a adequação do modelo, podemos usar a medida de log-verossimilhança que é uma medida baseada na soma das probabilidades associadas com o previsto e os resultados reais. A estatística de log-verossimilhança é análoga à soma dos

quadrados dos resíduos de regressão múltipla. Grandes valores da estatística de log-verossimilhança indicam modelos estatísticos mal ajustados, enquanto que baixos valores desta estatística indicam um bom ajuste do modelo logístico (Field, 2009).

Tabela 10: Estatística de log-verossimilhança

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	156,214 ^a	0,241	0,357

Fonte: Dados da pesquisa

Como se observa na Tabela 10, em vez de comunicar o próprio log-verossimilhança, o valor é multiplicado por -2 (chamado de -2LL). Esta multiplicação é feita porque -2LL tem uma distribuição aproximadamente qui-quadrado e por isso torna possível comparar valores contra aqueles que podemos esperar caso a faixa e faturamento não tivessem associação. Lembre-se que grandes valores da estatística de log-verossimilhança indicam modelos estatísticos mal ajustados. Em outras palavras, um modelo mal ajustado possui log-verossimilhança alto, e consequentemente -2 vezes log-verossimilhança será um valor bastante negativo.

O valor da estatística -2 Log likelihood igual a 156,214 indica que o modelo parece se ajustar bem aos dados, pois está bastante distante de ser negativo.

A raiz quadrada da estatística Nagelkerke RSquare (0,357) é 0,597 e por ser positivo indica que quando as faixas aumentam, aumentam também a probabilidade de ocorrência de aumento de faturamento ($y=1$).

Observed			Predicted		
			Houve aumento de faturamento?		Percentage Correct
			Não	Sim	
Step 1	Houve aumento de faturamento?	Não	25	21	54,3
		Sim	12	126	91,3
	Overall Percentage				82,1

Tabela 11: Validação do modelo

Fonte: Dados da pesquisa

Em resultados anteriores sabemos que das 184 empresas, 46 não tiveram aumento de faturamento e 138 tiveram. De acordo com a Tabela 11, podemos perceber que a aplicação da regressão logística a estes dados resultou em um modelo que com base na faixa percentual da empresa, conseguiu prever corretamente a ocorrência de aumento de faturamento em 126 empresas, que corresponde a 91,3% do total de 138 empresas que tiveram aumento de faturamento. Percebe-se ainda que 25 empresas foram classificadas corretamente como não apresentando aumento de faturamento. Além disto, apenas **33** (21+12) empresas foram classificadas de maneira equivocada, ou seja, 17,9%. Isto nos leva à conclusão que o modelo acertou em 82,1% dos casos, ou seja, apenas com base na faixa percentual da empresa, foi possível prever se ela teria ou não aumento de faturamento.

4.5. ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA.

Com base nos dados coletados verificou-se possíveis associações de categorias realizando uma Análise de Correspondência Múltipla de todas as variáveis envolvidas.

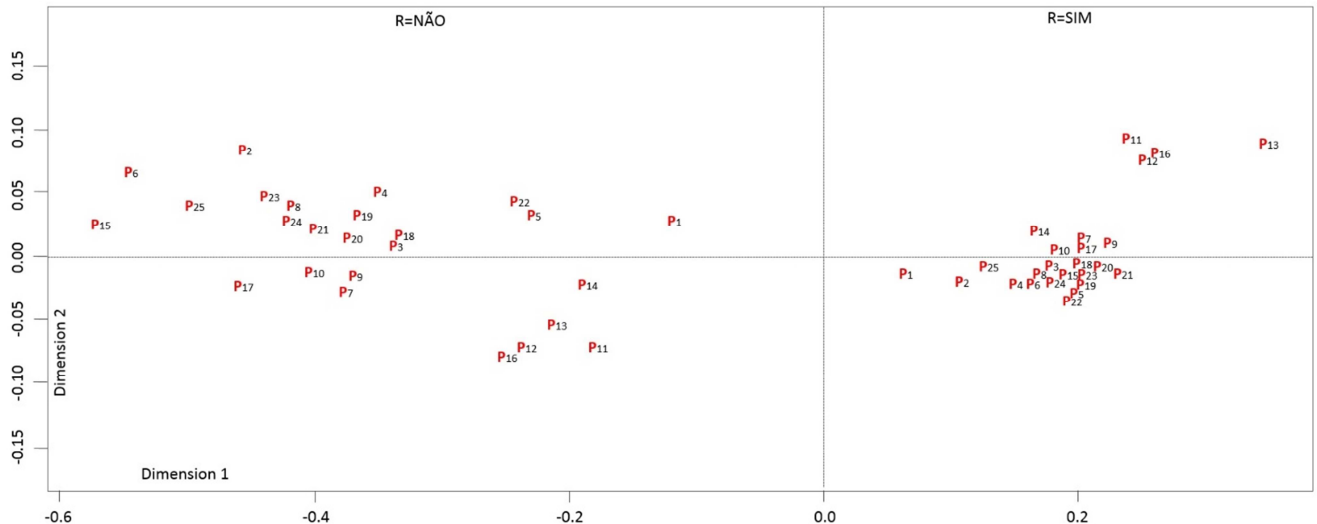


Gráfico 6: Análise de correspondência
Fonte: Dados da pesquisa

Através do Gráfico 6 é possível identificar alguns agrupamentos. O gráfico demonstra que quanto mais próximas as perguntas se apresentam no gráfico maior a chance de similaridade de respostas entre empresas, ou seja, empresas que responderam “sim” para a pergunta P16 provavelmente também responderam “sim” para as perguntas P11 e P12.

Seguindo esse raciocínio, os quadrantes da direita indicam uma análise das perguntas que obtiveram respostas “sim”, onde pode-se observar como exemplo que empresas que responderam “sim” para a pergunta P15 também responderam “sim” para P24, P18, P23, P3, etc.

Os quadrantes da esquerda do Gráfico 6 indicam uma análise das perguntas que obtiveram respostas “não”, onde pode-se observar como exemplo que

empresas que responderam “não” para a pergunta P22 também responderam “não” para pergunta P5. Da mesma forma P8 para P23,P24, P21, etc.

Esta análise de correspondência gerou os resultados auxiliares demonstrados na Tabela 12.

dim	value	%	cum%
1	0.066827	90.1	90.1
2	0.001387	1.9	91.9
3	0.000489	0.7	92.6
4	0.000370	0.5	93.1
5	0.000125	0.2	93.3
6	1.6e-050	0.0	93.3
Total: 0.074203			

Tabela 12: Análise de correspondência

Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber que das 6 dimensões criadas pela análise de correspondência, apenas as duas primeiras dimensões (mostradas no Gráfico 6) explicam aproximadamente 92% da variabilidade total dos dados.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo fornece uma contribuição para o entendimento dos efeitos característicos de ações inovadoras registrados pelo setor hospitalar.

Os resultados demonstram que grande parte das respostas correspondendo a 63% de todos os dados coletados registraram efeitos característicos de ações inovadoras.

De forma geral os resultados sugerem que o tema inovação está sendo tratado com prioridade estratégica por grande parte dos executivos das empresas que fizeram parte da pesquisa, alinhando-se a lógica que indica que as organizações para se manterem competitivas, precisam desenvolver características inovadoras de maneira cada vez mais frequente (Terra, 2012).

Somente 20% das empresas pertencentes a amostra registraram em suas respostas menos de 40% de efeitos característicos de ações inovadoras. Este perfil menos inovador pode estar associado à falta de confiança dos executivos para tomada de decisões inovadoras e disruptivas em um cenário de intensa transformação, corroborando com que diz Martine e Novosel (2012).

Para este grupo de empresas os resultados preocupam e sinalizam um cenário de baixa iniciativa inovadora, indicando segundo Christensen (2012), uma desaceleração no processo de mudança e consequentemente aumento dos riscos do negócio.

Este risco é bem discutido por Christensen (2012), o qual defende que competências anteriormente cultivadas e bem-sucedidas, são substituídas por novas mudanças e criação de novas competências, exigindo um constante processo de mudança.

Pode-se perceber com base nas respostas obtidas que 81% das empresas demonstraram aumento da gama de serviços oferecidos para os clientes. Este cenário se alinha com a estratégia de focar efetivamente nas necessidades dos clientes e não na simples melhoria das funcionalidades dos serviços existentes defendida por Terra (2012).

As perguntas envolvendo redução de custos foram as que de forma geral registraram menos efeitos característicos de ações inovadoras. Esse resultado não se alinha com o entendimento de Christensen et al. (2009) os quais defendem que o verdadeiro processo de inovação define que produtos e serviços caros e complexos são convertidos em itens simples e disponíveis, e que não se pode esperar que a transformação dos custos e da acessibilidade dos serviços médicos seja promovida pelas empresas responsáveis pela maior parte da assistência atual.

Outro resultado importante trazido por este estudo demonstra que o aumento de faturamento representado na pesquisa pela pergunta 26, sofre uma significativa influência das faixas percentuais que retratam o perfil da empresa em relação aos efeitos característicos de ações inovadoras. Portanto, quanto maior a faixa percentual, maior a chance da empresa registrar a resposta “sim” para a pergunta relacionada ao “aumento de faturamento”.

Os resultados apresentados neste estudo podem contribuir no modelo de gestão utilizado pelas organizações hospitalares, servindo como norteador para os pontos de atenção e reflexão do cenário atual. Também para a área acadêmica podem contribuir para um melhor entendimento sobre inovação no setor de saúde considerando que existem poucos estudos empíricos sobre o tema no Brasil.

A utilização de um questionário com respostas objetivas e a não utilização de informações financeiras e indicadores de produtividade e assistenciais podem ser consideradas limitações observadas no escopo deste estudo, contudo, podem ser revertidas como novas oportunidades de estudos sobre o tema.

Como sugestão para estudos futuros entende-se como oportunidade o direcionamento de pesquisas considerando o perfil dos hospitais, classificando-os de acordo com a sua natureza (SUS, Particular, Filantrópico, etc), porte, especialidade

ou região. Também entende-se como oportunidade o desenvolvimento de estudos que busquem evidenciar a associação do perfil de empresas em relação à inovação com variáveis financeiras ou assistenciais.

REFERÊNCIAS

- AKENROYE, T. O. Factors Influencing Innovation in Healthcare: A conceptual synthesis. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol 17(2), article 3, 2012.
- ARRUDA, C. A; De minas para o mundo do mundo para minas. **Relatório de Pesquisa - RP 1105**. Publicações FDC: Nova Lima, 2011.
- ARRUDA, C. A; CARVALHO, F. P; FERREIRA, G. G; DUTRA, H. D. Cooperação e Inovações Ambientais: Uma Análise de Empresas Brasileiras a Partir da Pintec. In: **ENANPAD**, 2012.
- BUERKLER, E. Critical success factors for joint innovation: Experiences from a New Zealand innovation platform. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol 18(2), article 8, 2013.
- CALDEIRA, A.; SANTOS, A. P. M.; BARBOSA, B. F. A.; PIRES, M. L.; PALMA, T. R; CINTRA, F. R. Estratégias de Cooperação para a Inovação: Um Estudo Exploratório. In: **ENANPAD**, 2012.
- CARDOSO, A. L. J.; PESCADOR, S. V. B.; QUANDT, C. O. A Influência da Percepção sobre Inovação, Criatividade, Aprendizagem e Empreendedorismo na Avaliação de Casas Noturnas. In: **ENANPAD**, 2012.
- CHESBROUGH, Henry. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CHRISTENSEN, C.M.; RAYNOR, M.E. **The innovator solution: creating and sustaining successful growth**. Boston (MA): Harvard Business School Press, 2003.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; GROSSMAN, Jerome H.; HWANG, Jason. **Inovação na gestão da saúde: soluções disruptivas para reduzir custos e aumentar qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CHRISTENSEN, Clayton M. **O Dilema da Inovação: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2012.
- DIEGEL, O. Breaking Down Innovation: New Tools for Project Managing Innovative Projects. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol. 10(3), article 8, 2005.
- DOTZEL, T; SHANKAR, V; BERRY, L. L. Service Innovativeness and Firm Value. **Journal of Marketing Research**, Vol. L, pp. 259-276, 2013.
- EXAME. **Revista Eletrônica**. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em: 16/03/2011.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS** (and sex and drugs and rock 'n' roll). 3.^a Edição, London: Sage, 2009.

FONTANA, R. C.; RUFFONI, J. Identificando A Efetividade De Um Programa De Sugestão Na Geração Da Inovação. In: **ENANPAD**, 2012.

KELLEY, T.; LITTMAN, J. **As 10 faces da inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.

KOHL, H.; DEPNER, H. The Implementation at an Organizational Innovation - Examples of Mass Customizing Firms of the Capital Goods Industry. **International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)**, Vol.1 No 3, 2010, pp. 85 - 95

Lei 10.973, de 2 de dezembro de 2004.

Lei 11.196, de 21 de novembro de 2005.

MARTIN, H.; NOVOSEL, P. Disrupt or be disrupted Creating value in the consumer products brand new order. **Ernst & Young**, <http://www.ey.com/Publication>. 2012.

MENDES, I. C.; RODRIGUES, L. C.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTO, S. A Presença da Inovação: Modelo de Negócios na Casa Valduga . In: **ENANPAD**, 2012.

MERE JR, Yussif Ali. O cenário atual e os rumos do setor. Disponível em: <http://www.sbpc.org.br/?C=2220>. Publicado em 10/09/2013.

NASCIMENTO, A. M.; LUFT, M. C. M. S.; FREITAS, F. C. H. P. O Uso Do *Crowdsourcing* Como Ferramenta de Inovação Aberta: Uma Categorização a Luz da Teoria de Redes Interorganizacionais. In: **ENANPAD**, 2012.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3. ed. Paris: OECD, 2005.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development – **Health at a Glance 2013**: OECD Indicators. OECD Publishing, 2013.

OMACHONU, V. K; EINSRUICH, N. G. Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Vol 15(1), Article 2, 2010.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria 2.224** de 5 de dezembro de 2002.

ROSSI, A. A inovação na prática das organizações. **Publicações FDC**. Nova Lima, 2009.

RUBALCABA, L; GALLEGGO, J; HERTOOG, P, D.The case of market and system failures in services innovation.**The Service Industries Journal**, Vol. 30, No. 4, pp. 549 –566, 2010.

SANMARTIN, S. M. **Criatividade e Inovação na empresa**: do potencial à ação criadora. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

SONG, L. Z; SONG, M; BENEDETTO, C. A. D.A Staged Service Innovation Model. **Decision Sciences Institute**, Vol. 40 No. 3, 2009.

TERRA, J. C.; FREDERICK, B.; VERNALHA, F.; ROMÃO, M.; MANHÃES, M.; LEONARDI, S. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

THOMAS, E.; ENGESSER, M. N.Socialização de Conhecimentos para a Inovação: O Nível de Compartilhamento com Empresas Parceiras. In: **ENANPAD**, 2012.

VALLADARES, P. S. D. L.; BRITO, L. A. L.; VASCONCELLOS, M. A. Determinantes da Capacidade de Inovação: Análise Estrutural de um Modelo Integrador. In: **ENANPAD**, 2012.