



Revista Alcance

ISSN: 1413-2591

alcance@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí

Brasil

DO AMARAL MORETTI, SÉRGIO LUIZ; DE CABRAL BRANDÃO DE NORONHA FEIO,  
MIGUEL ARMANDO

INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO  
SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR

Revista Alcance, vol. 21, núm. 3, julio-septiembre, 2014, pp. 538-562

Universidade do Vale do Itajaí

Biguaçu, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477747164008>

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

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SAÚDE SUPLEMENTAR

*INNOVATION AND DEVELOPMENT OF SERVICES: A CASE STUDY IN THE SUPPLEMENTAL HEALTH SECTOR*

*INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS: UN ESTUDIO DE CASO EN EL SECTOR DE SALUD SUPLEMENTARIA*

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

[www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos)

v. 21; n. 03

Jul./Set.-2014

Doi: alcance.v21n3.p538-562

Submetido em: 23/06/2014

Aprovado em: 08/10/2014

**SÉRGIO LUIZ DO AMARAL MORETTI<sup>1</sup> | MIGUEL ARMANDO DE CABRAL BRANDÃO DE NORONHA FEIO<sup>2</sup>**

## RESUMO

A necessidade das empresas de serviços sobreviverem em um ambiente competitivo exigente impõe a inovação e a construção de novos modelos de negócio. Entretanto, o tema da inovação não tem sido negligenciado pelos pesquisadores. No sentido de aprofundar o conhecimento sobre o assunto, a presente pesquisa busca entender como ocorre a inovação em uma empresa da área de saúde suplementar, principalmente no que concerne a seus *stakeholders*. O método adotado foi o estudo de caso único desenvolvido em uma das empresas líderes do setor, por meio de entrevista de profundidade com o principal diretor da empresa e a aplicação de questionário junto aos colaboradores envolvidos no processo de inovação. Os dados coletados foram triangulados e interpretados por meio da análise de conteúdo. Os resultados obtidos permitiram entender que o principal modelo de inovação é o incremental, com foco nas dimensões de entrega dos serviços e de tecnologia. O processo é realizado por meio de equipes multidisciplinares e os principais indicadores de mensuração são os financeiros. A inovação é reativa e considerada pela empresa como fator crítico para a sobrevivência. O processo formal de desenvolvimento de novos serviços é realizado por meio de equipes multidisciplinares de projetos.

**Palavras-chave:** Inovação em serviços. Desenvolvimento de novos serviços. Saúde suplementar.

## ABSTRACT

The need for service companies to survive in a demanding competitive environment requires the innovation and construction of new business models, a theme that has not been overlooked by researchers. To further knowledge of the subject, this research seeks

1 Doutor, Universidade Anhembi Morumbi, [luiz.amaral@anhembimorumbi.edu.br](mailto:luiz.amaral@anhembimorumbi.edu.br)

2 Mestre, Escola Superior de Propaganda e Marketing, [nfeyo@uol.com.br](mailto:nfeyo@uol.com.br)

to understand how innovation occurs in a business in the area of supplemental health, especially in relation to its stakeholders. The method used was a single case study developed in one of the industry's leading companies, through an in-depth interview with the chief director of the company, and the application of a questionnaire with employees involved in the innovation process. The data gathered were triangulated and interpreted using content analysis. The results led us understand that the main model of innovation is incremental, focusing on dimensions of service delivery and technology. The process is accomplished through multidisciplinary teams, and the leading indicators are financial ones. Innovation is reactive, and is considered by the company as critical to its survival. The formal process of developing new services occurs through multidisciplinary project teams.

**Keywords:** Services innovation. Dimensions. Development of new services. Supplemental health.

## RESUMEN

La necesidad de sobrevivir de las empresas de servicios en un ambiente competitivo exigente impone la innovación y la construcción de nuevos modelos de negocio. Sin embargo, el tema de la innovación no ha sido ignorado por los investigadores. Con el propósito de profundizar el conocimiento sobre el asunto, la presente investigación busca entender cómo ocurre la innovación en una empresa del área de salud suplementaria, principalmente en lo que concierne a sus *stakeholders*. El método adoptado fue el estudio de caso único desarrollado en una de las empresas líderes del sector por medio de una entrevista de profundidad con el principal director da empresa y la aplicación de un cuestionario a los colaboradores involucrados en el proceso de innovación. Los datos recolectados fueron triangulados e interpretados por medio del análisis de contenido. Los resultados obtenidos permitieron entender que el principal modelo de innovación es el incremental, con foco en las dimensiones de entrega de los servicios y de tecnología. El proceso se realiza por medio de equipos multidisciplinarios y los principales indicadores de mensuración son los financieros. La innovación es reactiva y considerada por la empresa como factor crítico para la supervivencia. El proceso formal de desarrollo de nuevos servicios se realiza por medio de equipos multidisciplinarios de proyectos.

**Palabras clave:** Innovación en servicios. Desarrollo de nuevos servicios. Salud suplementaria.

## INTRODUÇÃO

**O**S estudos sobre as inovações em empresas do setor de serviços têm despertado um crescente interesse. Eles buscam identificar tanto o *locus* da inovação, como sua natureza, grau de radicalidade, antecedentes, direcionadores, barreiras e impacto no desempenho empresarial e nas economias dos países. No Brasil, o setor de serviços gerou 60% do total de riquezas produzidas no ano de 2013 (IBGE, 2014), incentivando o aumento contínuo dos estudos sobre o processo de inovação nessas empresas.

Nas últimas três décadas, pesquisadores vêm tentando construir uma teoria sobre inovação em serviços (doravante IS) e o desenvolvimento de novos serviços (doravante DNS). A necessidade de as empresas de serviços sobreviverem em um ambiente competitivo cada vez mais exigente impõe a construção de novos modelos de negócio e metodologias, maior formalização dos processos de DNS e, fundamentalmente, mensurar o impacto destas mudanças no desempenho empresarial (FLIKKEMA; JANSE; SLUIS, 2007). A capacidade de inovar da empresa tem sido considerada como uma forma de resposta a estas mudanças no ambiente competitivo (VINCENT; BHARADWAJ; CHALLAGALLA, 2004). O processo de IS é percebido, tradicionalmente, como a inovação nos bens, conforme postulam Voss e Zomerdijk (2007), por esta razão é preciso pesquisar mais para entender e explicar como as empresas de serviços a gerenciam. Na mesma direção, Sundbo e Gallouj (1998) afirmam que:

Services have been considered in most of the literature as an appendix to manufacturing, a residual sector, or at least as a sector lagging behind the manufacturing sector in form of low productivity, low capital intensity, weak qualification levels and low innovation activity. This is not true. Service firms do innovate, but the innovations often take other forms than in manufacturing and they may be organized differently. (SUNDBO; GALLOUJ, 1998, p. 2).

No Brasil, uma parcela considerável das pesquisas realizadas sobre o tema tem se caracterizado pela ausência de uma agenda formal de investigação que permita construir um sistema de informações e um melhor entendimento sobre sua natureza e seu comportamento (BERNARDES; BESSA; KALUP, 2005). Vargas (2010) identificou em sua pesquisa sobre o tema que apenas 12 dos 153 artigos encontrados durante o período de 2000-2010 informam explicitamente sua preocupação temática com a inovação em serviço (VARGAS, 2010). Da mesma forma De Aquino Guimarães e Junior (2010) encontraram apenas 53 artigos nas mais importantes bases de pesquisa da área entre 2005 e 2010. Ferreira et al. (2014), investigando sistemas de saúde pública, constataram que, dos 301 casos de empresas analisadas, apenas 19 relatavam experiências de inovações de saúde, o que é um número muito baixo para o tamanho deste setor no Brasil. Ainda, os autores mostram que todos os trabalhos se dedicaram a inovar em aspectos ligados aos aspectos internos gerenciais ou processos, o que deixa uma brecha sobre a inovação para os *stakeholders* cliente.

Dentro os casos positivos de pesquisas sobre IS ou DNS, as principais questões, conforme os estudos de Cassiolato e Lastres (2005), se dedicam a:

a) Reconhecer que a inovação e o conhecimento, em vez de serem considerados como fenômenos marginais, colocam-se cada vez mais de forma visível como elementos centrais da dinâmica e do crescimento de nações, regiões, setores, mercados, organizações e instituições;

b) Compreender que a inovação se constitui em um processo de busca e aprendizado, o qual, dependente de interações, é socialmente determinado e fortemente influenciado por formatos institucionais e organizacionais específicos;

c) Conscientizar de que há diferenças importantes entre os agentes e as suas capacidades de aprender, as quais refletem e dependem de aprendizados anteriores, assim como da própria capacidade de esquecer.

No sentido de aprofundar o conhecimento sobre o tema, a presente pesquisa procura suprir um *gap* no conhecimento, buscando entender como ocorre a inovação em uma empresa da área de saúde suplementar, principalmente no que concerne a seus *stakeholders*. Estas empresas são fortemente controladas pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) e se caracterizam como prestadoras de serviços que atuam no mercado brasileiro de forma nacional, regional ou local e têm relações com seus públicos marcadas por necessidade constante de adequação nos serviços.

O estudo propõe a seguinte questão: Como ocorre a inovação em uma empresa específica do setor de serviços de saúde suplementar, principalmente no que concerne a seus *stakeholders*? Para atender a esse objetivo, o artigo tem a seguinte organização: introdução, problema de pesquisa e objetivo, revisão bibliográfica, apresentação do caso analisado, conclusões e referências.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Na literatura mais recente sobre serviços, vários estudos têm insistido em não mais procurar uma definição que tenha como objetivo separar o setor de serviços dos outros setores da economia. Os trabalhos nessa área têm avançado nesta visão integradora entre manufatura e serviços (SPHORER; MAGLIO, 2006; CALABRIA; BERNARDES, 2010). Para efeitos deste artigo, que possui foco na inovação, parte-se da definição de serviços conforme oferecida pelos autores clássicos, que passam por suas características fundantes, como intangibilidade, heterogeneidade, produção e consumo simultâneos e perecibilidade (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011; WILSON; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2012), atividades voltadas para os clientes (GRÖNROOS, 2009), experiência intangível executada para um cliente que atua como coprodutor do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014), processos e relacionamentos (HOFFMAN; BATESON, 2010).

No que concerne aos tipos de serviços, a taxonomia clássica, originalmente desenvolvida para a manufatura por Pavitt (1984), foi posteriormente adotada para serviços por Soete e Miozzo (1989). Uma classificação bastante útil proposta por Kanerva, Hollanders e Arundel (2006) ajuda a esclarecer a questão:

a) Serviços de conhecimento intensivo (KIBS) – empresas com ligações estreitas com organizações científicas e com alto grau de relacionamento com os seus clientes;

b) Serviços baseados em redes – empresas que utilizam sistemas tecnológicos, majoritariamente para processamento de informação e comunicação;



c) Serviços baseados em escala – empresas na qual seus serviços são padronizados;

d) Serviços dominados pelo fornecedor – empresas cujas inovações são desenvolvidas externamente, isto é, fornecidas a partir de empresas externas à organização.

No caso da inovação, pesquisadores de várias disciplinas, como a sociologia, a psicologia, a antropologia, as engenharias, a administração e a economia, têm abordado o tema a partir de diferentes perspectivas (WALKER; DAMANPOUR; DEVECE, 2010; LIMA JÚNIOR, 2014). Um ponto que parece encontrar consonância em vários estudos é que o ambiente ideal para a inovação prosperar é aquele que oferece liberdade de criação para seus agentes e colaboradores (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). O manual de Oslo propõe uma orientação que tem servido de base para o debate, postulando que um novo produto (serviço ou bem) significa um novo processo ou um novo método de *marketing* ou operacional, normalmente resultando em novas ofertas aos clientes (OCDE, 2006). Nesta linha, Maldonato e Dellorco (2010), assim como Gallouj e Djellal (2010), apresentam sua visão sobre inovação, como *produzir respostas divergentes e criativas* de forma radical ou incremental e, como complementa Vasconcelos (2014), a IS se estende, como se verá a seguir, por toda a estrutura organizacional, envolvendo tanto o aparato tecnológico como os conhecimentos práticos dos profissionais da organização.

O desenvolvimento dos estudos da inovação tomou grande impulso a partir de Schumpeter, que postulava ser necessária a introdução descontínua de novas combinações de materiais e conhecimento para se alcançar o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1961). O papel da inovação, seus impactos econômicos e sociais levam a um tipo de destruição criativa, já que propiciam melhora em relação àquilo que era oferecido.

Para Gomes, Lima e Capelle (2013, p. 207), *de acordo com os postulados schumpeterianos, o desenvolvimento econômico assenta seus alicerces em três fatores: as inovações tecnológicas, o crédito bancário e o empresário inovador*. O que está de acordo com a teoria schumpeteriana de desenvolvimento econômico que trata de cinco tipos de atividades de inovação:

a) Introdução de um produto novo ou uma mudança qualitativa em um produto existente, cujos consumidores ainda não estão familiarizados;

b) Novo processo de inovação que não precisa envolver um conhecimento novo, por exemplo, um novo método de tratar comercialmente uma *commodity*;

c) Abertura de um mercado novo, ou seja, um mercado que ainda não tenha sido penetrado por uma área específica da indústria, independentemente do fato do mercado existir antes ou não;

d) Desenvolvimento de novas fontes de provisão para matérias-primas ou outras contribuições, independentemente do fato da fonte existir antes ou não;

e) Mudança organizacional.

O conceito de inovação schumpeteriana baseado nas três etapas de invenção, inovação e difusão é de, acordo com Tigre (1998, p. 79), um modelo estruturante para se estudar a inovação em qualquer setor, já que, *embora a inovação abra oportunidades para empresas crescerem, criarem mercados e exercerem o poder monopolístico temporário, somente sua difusão ampla tem impacto macroeconômico*. Atualmente, seguindo o raciocínio de Vieira e Hoffman (2013), com a intensificação do uso da tecnologia, a questão da inovação tomou a liderança nas investigações.

O início dos estudos das teorias de inovação de serviços teve como pressuposto o desenvolvimento tecnológico como o seu principal condutor. O modelo de Barras (1986) de ciclo de inovação reversa tem sido muitas vezes *referido como a primeira teoria de inovação que se concentra especificamente sobre serviços*. De acordo com este ponto de vista, no setor de serviços, o ciclo de inovação assume a forma inversa do tradicional ciclo industrial, predominando a inovação, que, de forma geral, antecede o processo de inovação dos produtos (GOMES; LIMA; CAPELLE, 2013).

As empresas de serviço têm lentamente procurado um modelo organizacional diferente daquele adaptado do modelo industrial. Quando se observam os modelos organizacionais adotados pela maioria das empresas de serviços, nota-se a ausência de modelos específicos de desenvolvimento de novos serviços e estruturas formais de pesquisa e desenvolvimento (TOIVONEN; TUOMINEN, 2006). Teorias mais recentes argumentam que as inovações em serviços não são necessariamente ligadas à tecnologia. A inovação no setor de serviços é menos formal e menos criativa do que na indústria transformadora e nos setores de tecnologia (HIPPE; GRUPP, 2005; GALLOUJ; WINDRUM, 2009; CORRÊA; CAON, 2010).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) propõem um modelo em três etapas: buscar, selecionar e implantar. Para eles, o processo de inovação inicia com a busca de oportunidades em qualquer área, sendo seguido de uma seleção das principais alternativas e, finalmente, o desenvolvimento de um plano para implantação. Outras contribuições importantes para a compreensão das especificidades da inovação em serviço têm sido feitas por Sundbo (1997), que concentra as análises sobre a natureza e a gestão de processos de inovação em serviços, e Gallouj (2002), que prevê taxonomias pormenorizadas para o reconhecimento dos diferentes tipos de serviços inovadores. O argumento central de Sundbo (1997) é que as inovações nos serviços apenas raramente seguem uma trajetória tecnológica, mas sim *trajetórias profissionais de serviço*. Em vez do paradigma de inovação tecnológico-econômico, que enfatiza as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de uma perspectiva científica, os serviços podem ser entendidos com base no paradigma do mercado com o foco da inovação no usuário final.

Desta forma, Sundbo (1997) considera o mercado como essencial a todos os tipos de inovação, sendo o ponto de partida para o processo de inovação em serviços. A inovação em serviços é um processo coletivo: uma combinação de gerenciamento estratégico e do comprometimento dos colaboradores com a empresa – *intrapreneurship*.

Do ponto de vista organizacional, uma empresa de serviços inovadora pode ser caracterizada como tendo uma estrutura dual: um sistema social informal que produz ideias, e um sistema de gerenciamento que inspira os colaboradores e assegura que as ideias sejam implantadas. Gallouj (2002) e Gallouj e Savona (2009) argumentam que os estudos de inovação, que distinguem inovações de produto e de processo, quanto os que contrapõem as inovações radicais às inovações incrementais, não nos ajudam a compreender realmente a inovação nos serviços.

O desafio para a construção de processos sistemáticos de inovação em serviços é sua natureza multidisciplinar. É necessário integrar não só as inovações advindas pelo uso da tecnologia, mas também as inovações organizacionais, processuais, das mudanças existentes no ambiente social e das novas demandas dos clientes. Da mesma forma, as conclusões dos estudos de Hertog, Ark e Broersma (2003) apontam para inovações em serviços como fundamentalmente multidimensionais. Comparado à manufatura, por exemplo, a inovação em serviço é caracterizada por ter muito maior ênfase nas dimensões organizacionais (conceito de novos serviços, nova interface com o cliente e novos serviços no sistema de entrega) do que relativo às opções tecnológicas.

Os problemas na busca de inovação podem ser superados por um processo em que a empresa realiza um diagnóstico das próprias capacidades e fraquezas e depois identifica potenciais parceiros – que incluem consumidores e fornecedores – em uma crescente importância das redes informais, que são caracterizadas pela livre distribuição de conhecimento. As análises demonstram que a inovação é direcionada tanto pelo fornecedor e quanto direcionada pelos clientes, tendo a própria empresa agindo de forma passiva como fonte de inovação (CORRÊA; CAON, 2010; LIMA JUNIOR, 2014).

Uma reflexão interessante partiu de Sundbo (1997), para quem serviço é uma relação entre produtores e compradores, contudo mais direta do que na indústria de bens. Neste sentido, portanto, a inovação necessita contar com serviços, além dos processos incrementais, também o indivíduo que dela participa tornando este processo fortemente dependente da aprendizagem. Tal conceito foi expandido mais tarde por Vargo e Lusch (2004) com sua proposta de lógica dominante dos serviços, importante base conceitual para o desenvolvimento do processo de cocriação de valor.

Para entender os modelos de inovação em serviços, os estudos seminais de Gallouj e Weinstein (1997) são pontos de partida, já que os autores se direcionam no sentido de elaborar uma teoria sobre a inovação em serviços e aprofundar o conhecimento dos processos de inovação, com o objetivo de entender seu conteúdo e quais são as forças que direcionam estes processos. Os autores, a partir de análises dos modelos praticados pelo setor de manufatura, propõem um modelo que leva em consideração as características distintivas dos serviços em relação a produtos, baseado em quatro pilares de competências: do cliente, do prestador de serviço, da tecnologia do prestador de serviço e das características do serviço final.



O modelo propõe seis tipos de inovação em serviços: a radical; que visa ao aprimoramento; a incremental; *ad hoc* (construção de solução para problemas específicos); a recombinação e, por fim, a inovação de formalização, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Classificação de modelos de inovação em serviços

Inovação	Descrição
Inovação radical	Quando existe a criação de um produto completamente novo, projetado de forma distinta com aquelas de um produto já existente na organização.
Inovação de aperfeiçoamento	Quando existe melhoria em determinados atributos, sem alterações ou mudanças na estrutura do sistema.
Inovação incremental	Quando a estrutura geral do sistema se mantém inalterada, mas o sistema é modificado por meio da inclusão de novos elementos ou substituição de alguns elementos.
Inovação <i>ad hoc</i>	Quando existe a interação com um cliente específico para o desenvolvimento de uma solução para resolução de um problema.
Inovação por meio de recombinação	Quando derivada do conhecimento existente na organização ou da tecnologia existente, permitindo explorar novas possibilidades de agrupamento de características técnicas e finais.
Inovação de formalização	Quando ocorre uma formatação nos atributos dos elementos. Consiste na ordenação das características dos serviços, especificando-as, tornando-as menos difusas, tornando-as concretas e com formas definidas.

Fonte: Gallouj e Weinstein (1997).

Por sua vez, Bilderbeek e Hertog (1999) identificam quatro dimensões pelas quais se processam a inovação em serviços, permitindo desta forma um direcionamento diferente em contraposição aos modelos de desenvolvimento de produtos utilizados pelo setor industrial. Os autores definem as dimensões como: (a) o conceito do serviço; (b) a interface com o cliente; (c) o sistema de entrega do serviço; e (d) as opções tecnológicas. A Figura 1 expõe o modelo dos autores que é detalhado a seguir.

### Dimensão 1 – o conceito do serviço (CDS)

Inovação no novo conceito de serviço é a primeira dimensão da inovação em serviços (COOK; BROWN, 1999; HERTOG; ARK; BROSERSMA, 2003). Relaciona-se ao conteúdo e às características de serviços novos ou renovados. Produtos manufaturados [e processos] são normalmente muito concretos e visíveis. Já os serviços envolvem mais características intangíveis. Um novo conceito de atividades de serviço pode incluir novas combinações de serviço já existente. Empresas de

serviço muitas vezes optam por mudanças no conceito de serviço para imitar inovações de concorrentes. Para Easingwood, (1986), elas são uma importante fonte de adaptação: as características dos serviços existentes nas concorrentes podem fazer com que as empresas de serviço façam ajustes em seus conceitos de serviço. Alguns exemplos de inovações com um novo conceito de serviço incluem: serviços de *call center*.

Figura 1: As dimensões de inovação em serviços



Fonte: Bilderbeek e Hertog (1998, p. 5).

## Dimensão 2 – a interface com o cliente (ICC)

Inovação na interface do cliente é a segunda dimensão da inovação em serviços (HERTOG; ARK; BROSEERSMA, 2003). A interface do cliente é o foco de muitas inovações em serviços. Ofertas de serviços são cada vez mais produzidas e comercializadas de forma direcionada ao cliente [mesmo com preços específicos para cada cliente]. Muitas vezes, as características e os desejos dos atuais e potenciais clientes levam a empresa de serviço a fazer ajustes na interface do cliente. Esta dimensão da inovação pode significar até mesmo agir como coprodutores dos clientes para oferecer o serviço. Como exemplo de inovações que implicam mudanças na interface cliente, pode-se citar a transferência eletrônica de dados (EDI), que representa um esforço para estabelecer formatos padronizados de documentos eletrônicos que permitem ampla gama de interações automatizadas.

## Dimensão 3 – o sistema de entrega do serviço (SES)

A terceira dimensão consiste de ajustes no serviço do sistema de entrega (COOK; BROWN, 1999). Refere-se à organização interna que deve ser gerida para permitir

que os trabalhadores do setor de serviço executem o trabalho de forma adequada, e para desenvolver e oferecer serviços inovadores. O sistema facilita a prestação de serviços para que eles possam executar suas tarefas e entregar produtos de serviços de forma adequada. Pode ser interpretada como os processos de trabalho e mecanismos internos. Esse tipo de mudança é muitas vezes o resultado direto das dimensões precedentes [o vínculo entre o prestador de serviços e o seu cliente, e/ou o conceito de serviço]. Além disso, capacidades, habilidades e atitudes das equipes de funcionários podem fazer os ajustes necessários na entrega do serviço. Um exemplo de inovação que levou a alterações no sistema de entrega é a introdução do comércio eletrônico (*e-commerce*).

#### Dimensão 4 – opções tecnológicas (OT)

Esta quarta dimensão (opções tecnológicas) é o centro de muita discussão e análise. É possível que ocorra a inovação em serviço sem a aplicação tecnológica; tecnologia nem sempre é uma dimensão. No entanto, na prática, há uma vasta gama de relações entre tecnologia e inovação nos serviços. Alterações nas opções tecnológicas podem forçar mudanças nas dimensões referidas. Por outro lado, a tecnologia pode desempenhar um papel de fator facilitador ou permissivo. Embora as opções tecnológicas não sejam a única coisa relevante na inovação de serviços, é um exemplo de que a tecnologia é fator primordial em muitas inovações nos serviços. Muitas vezes, é percebida como o grande gatilho da inovação.

Neste contexto, Van der Aa e Elfring (2002) descrevem inovações tecnológicas como o desenvolvimento e a implantação de novas formas de tecnologia e de reconfigurações de conceitos e processos relacionados a serviço. Como exemplo de inovações tecnológicas com um forte componente, há os serviços financeiros como empresas que vendem seguros via internet.

Os primeiros estudos sobre o desenvolvimento de novos serviços (DNS) demonstram que o processo de geração de novos serviços se desenvolvia de maneira informal, em vez de se dar por meio de estruturas formais para a geração e escolhas de ideias, seu desenvolvimento e sua efetiva implantação (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; DE BRETANI, 2001; SUNDBO, 1997).

Estes estudos demonstram que a maioria das ISos é resultado de ação reativa. As inovações foram implantadas conforme a maior ou a menor necessidade de melhoria dos processos, necessidade de aumento dos lucros, diminuição de custos ou da melhoria da satisfação dos colaboradores. A maioria das inovações implantadas deveu-se às solicitações ou às reclamações dos clientes (TOIVONEN; TUOMINEN, 2006).

A adoção de modelos de DNS por parte das empresas de serviços tem sido dificultada por razões específicas (BESSANT; DAVIES, 2007) a seguir referenciadas:

- a) Inexistência de cultura de inovação;
- b) Falta de estratégia sobre onde focar os esforços de inovação;

- c) Inexistência de um processo formal de inovação;
- d) A gestão de projetos é muito limitada;

Pode-se dizer que a falta de formalização do processo de inovação deriva da natureza dos próprios serviços. Os serviços são baseados em processos e experiências e, em muitos casos, dependente dos recursos humanos e dos sistemas de entrega interpessoal. Os serviços são fluidos, dinâmicos e frequentemente, coproduzidos em tempo real com os clientes e funcionários, muitas vezes com poucas propriedades físicas. Assim, os modelos de desenvolvimento de produtos não funcionam de forma adequada para serviços ou exigem adaptações significativas (THOMKE, 2003). Miles (2002) afirma que grande parte dos modelos de desenvolvimento de novos serviços (DNS) é derivada dos estudos realizados no setor de manufatura quanto ao desenvolvimento de novos produtos (DNP).

A revisão da literatura realizada por Bessant e Davies (2007) permite demonstrar as possibilidades de transferência dos modelos da manufatura para o setor de serviços, levando em conta as diferentes características existentes entre produto e serviços e que estes modelos são relevantes para a inovação em serviços. Na prática, a inovação no setor de serviços é menos formal e menos criativa do que na indústria transformadora e nos setores de tecnologia (CHESBROUGH, 2006).

A literatura que foca os efeitos da introdução de novos serviços é ainda incipiente e está concentrada basicamente no setor industrial (LOOF et al., 2001; ARVANTITIS; HOLLENSTEIN, 2004). As características distintivas das atividades de serviços, nomeadamente a sua natureza intangível e a participação simultânea dos clientes, fazem com que seja mais difícil a sua mensuração em relação ao que acontece no setor industrial. Como afirmam Theter e Metcalfe (2002): "inovações de serviço tipicamente transformam o estado dos consumidores". O aumento do desempenho financeiro das empresas de serviços é geralmente aceito como um dos benefícios das inovações (DE BRENTANI, 2001).

Os estudos de Klomp e Leeuwen (1999) demonstram estas evidências empíricas. Baseados em uma pesquisa quantitativa com empresas de serviços alemãs, os autores concluíram que as inovações permitiram um desempenho superior em termos de crescimento dos lucros. Além da utilização de benefícios financeiros, a revisão da literatura revela outros tipos de benefícios para as empresas de serviços, como a geração de valor para os clientes. Narver e Slater (1990), em seu estudo sobre como medir os resultados da inovação no desempenho organizacional, identificam indicadores específicos para cada área organizacional.

Como síntese do que foi exposto, o Quadro 2, baseado em Voss e Zomerdijk (2007), detalha as áreas organizacionais e os principais indicadores de medida de inovação a elas relacionados.

Quadro 2: Áreas Organizacionais e indicadores de medida da inovação

Área Organizacional	Indicadores
Financeira	Alcançar alta lucratividade Diminuir substancialmente os custos Custos de desempenho abaixo dos esperados Alcançar importantes eficiências em custos
Competitividade	Exceder os objetivos de participação de mercado Exceder as vendas por cliente Exceder o crescimento de novas vendas por cliente Alcançar alta participação relativa de mercado Obter uma forte imagem e reputação Permitir importantes vantagens competitivas Aumentar as vendas em outros serviços
Qualidade	Entrega de serviço superior aos concorrentes Entrega de experiência de serviço superior aos concorrentes Ser percebido pelos clientes como benefícios únicos Excelente credibilidade Facilitar os serviços para os clientes
Custos	Custo médio de desenvolvimento de serviço Custo específico do desenvolvimento por serviço Percentual de gastos no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos
Eficácia	Quanto novos serviços são desenvolvidos por ano Percentual de novos serviços lançados com sucesso
Velocidade	Tempo de lançamento de conceitos de serviços Tempo de prototipação dos conceitos de serviço Tempo de desenvolvimento Tempo de adoção dos novos conceitos pelos clientes

Fonte: Voss e Zomerdijsk (2007), adaptado pelos autores.

Os primeiros estudos sobre o desenvolvimento de novos serviços (DNS) demonstram que o processo de sua geração se desenvolvia de maneira informal, em vez de se dar por meio de estruturas formais para a geração e as escolhas de ideias, o seu desenvolvimento e a sua efetiva implantação (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; DE BRETANI, 2001; SUNDBO, 1997). Estes estudos demonstram que a maioria das inovações em serviços são resultados de ações reativas. As inovações foram implantadas conforme a maior ou menor necessidade de melhoria dos processos, necessidade de aumento dos lucros, diminuição de custos ou da melhoria da satisfação dos colaboradores. A maioria das inovações implantadas deveu-se às solicitações ou às reclamações dos clientes (TOIVONEN; TUOMINEN, 2006).



De qualquer forma, o processo de DNS possui graus distintos de formalização dentro da organização. Toivonen e Tuominen (2006) dividem em cinco grupos, cujo nível de formalização aumenta progressivamente.

1. Processos internos, sem um projeto específico. Estes processos incluem as inovações que emergem involuntariamente. São inovações de adaptação contínua nos processos, nos procedimentos e no atendimento a clientes;

2. Projetos internos, que incluem projetos de inovação desenvolvidos pelo departamento ou área de inovação da empresa. Geralmente concentram-se na melhoria dos processos organizacionais, serviços de entrega aos clientes, implantação de novos sistemas de informação e comunicação;

3. Projetos-piloto com um cliente, pelos quais a ideia é gerada pela área de *marketing* e vendas ou de tecnologia de informação e testada em um cliente. Os clientes atuam como avaliadores e críticos durante o processo. Além disso, estes tipos de projetos exigem maiores recursos, com uma gestão mais rígida do que os projetos internos, o que aumenta suas chances de sucesso.

4. Projetos para clientes, normalmente iniciados por uma solicitação de um cliente que deseja uma solução para um problema específico. Os projetos são geralmente relacionados com o sistema de entrega dos serviços. O fator crítico nesse tipo de projeto é a sua possibilidade de replicação para os demais clientes da empresa.

5. Projetos Externos, contratados pelas empresas. Utiliza-se de empresas especializadas em inovação, como consultorias, empresas de pesquisa de mercado, empresas de tecnologia de informação e comunicação. São projetos com o maior grau de formalização, controle e avaliação dos resultados. O objetivo é o de obter novas ideias a partir da cooperação.

Com base no exposto, Lima Júnior (2014) mostra que se torna mais claro que a produção sobre IS e DNS ainda se baseia em *um continuum bem e serviço, não excluindo a relação com um produto material, mas também inserindo o consumidor como um elemento necessário a sua criação*.

## MÉTODOS

O procedimento metodológico escolhido para atingir os objetivos deste artigo foi o estudo de caso. A decisão se justifica, já que necessita análise intensiva de uma situação particular e investigação dos fenômenos ocorridos sem interferência significativa do pesquisador (YIN, 2005). O critério utilizado para se selecionar o caso estudado foi o acesso às informações, considerado como uma das maiores dificuldades na realização desse tipo de pesquisa. Dentre as várias fontes de evidências existentes em um estudo de caso de natureza qualitativa, priorizou-se, como fonte primária de evidências, a realização de entrevistas pessoais, em profundidade, apoiadas em um roteiro de entrevista composto por 23 questões extraídas da literatura (EISENHARDT, 1989).

O protocolo do estudo foi desenvolvido tendo como base a questão da pesquisa: Como ocorre a inovação em uma empresa específica do setor de serviços de saúde suplementar, principalmente no que concerne a seus *stakeholders*? Deu-se ênfase aos seguintes itens: a) quais os modelos de inovação utilizados pela empresa? b) em quais dimensões ocorrem as inovações? c) quais as metodologias de desenvolvimento de novos serviços (DNS)? d) quais os indicadores utilizados para mensuração dos resultados obtidos? (YIN, 2000; VERGARA, 2006).

Devido a questões de confidencialidade exigida pela empresa que colaborou para essa pesquisa, não serão disponibilizadas informações de qualquer espécie que possam identificá-la. O pesquisador teve acesso às instalações da empresa e aos colaboradores envolvidos no processo de inovação. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e telematizada; levantamento por meio de entrevista em profundidade com o executivo da empresa; e levantamento de percepções dos colaboradores por meio de formulário estruturado (YIN, 2005; STAKE, 2000).

Todas as informações e dados obtidos por meio da pesquisa documental são de domínio público. Foram consultadas inúmeras publicações e relatórios relacionados à empresa, tanto em áreas físicas (como bibliotecas) quanto em áreas virtuais (internet). Assegurou-se, dessa forma, não ter havido acesso a informações privilegiadas ou confidenciais. Foram consultadas inúmeras publicações e relatórios relacionados à empresa, tanto em áreas físicas (como bibliotecas) quanto em áreas virtuais (internet). Assegurou-se, dessa forma, não ter havido acesso a informações privilegiadas ou confidenciais. Como complemento de segurança, foi realizada uma pesquisa em diversas bases de dados, além dos seguintes *sites*: [www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br), [www.abramge.com.br](http://www.abramge.com.br), [www.abraspe.com.br](http://www.abraspe.com.br), [www.unidas.org.br](http://www.unidas.org.br).

A escolha dos entrevistados contemplou pessoas de diferentes cargos e níveis, desde o diretor executivo, passando pelas pessoas envolvidas em processos de inovação na empresa. Foi realizada entrevista em profundidade com o principal executivo e aplicado um questionário para os demais colaboradores. Portanto, a seleção das pessoas foi feita pela capacidade informativa que detêm, ou seja, por tipicidade (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987).

Para auxiliar o processo das entrevistas em profundidade, foi elaborado um roteiro semiestruturado, baseado nos principais conceitos teóricos levantados. O instrumento seguiu uma matriz de amarração, interligando o objetivo geral com os objetivos específicos e os principais conceitos expostos no referencial teórico e se encontra detalhado no Quadro 3.

De forma a aumentar a validade interna do estudo, procurou-se agregar informações coletadas em outras fontes de evidência. Esse processo é conhecido como triangulação (VERGARA, 2006). Assim, sempre que possível, as informações advindas de uma fonte foram confrontadas com as de outras para confirmá-las e validá-las. Salienta-se que, no presente trabalho, esse procedimento iniciou-se com as próprias entrevistas, pois foram ouvidas diferentes pessoas sobre um mesmo tópico. Paralelamente, foram

realizadas visitas às áreas da empresa para apreender, de maneira mais detalhada, sobre as especificidades do negócio dessa empresa (STAKE, 2000).

Posteriormente, a triangulação envolveu a análise de folhetos informativos, de informações constantes em *web pages*, no *site* da empresa, de notícias publicadas nos periódicos da época (análise documental). Por motivo de parcimônia, os resultados da triangulação foram apresentados ao longo do texto com as novas informações apresentadas, corroborando ou refutando as anteriores. Analisaram-se também as informações obtidas em conversas informais (entrevistas não estruturadas), além de contatos posteriores às entrevistas, com o propósito de complementar dados e de esclarecer as dúvidas existentes (YIN, 2005; VERGARA, 2006).

Os dados foram analisados segundo os princípios da análise de conteúdo, um instrumento metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, independente da natureza de seu suporte. Segundo Bardin (2000), sua utilização prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A pré-análise representa a fase de organização e é nela que se estabelece o plano de trabalho, com os procedimentos bem definidos, embora flexíveis. A partir dos objetivos definidos e referenciais teóricos desenvolvidos e tendo-se os procedimentos a serem seguidos estabelecidos, teve início a etapa de exploração do material, na qual ocorreram decisões e se adotaram os procedimentos de codificação, classificação e categorização. Foram aplicados 15 questionários no total e a coleta ocorreu no ano de 2010.

Quadro 3: Matriz de amarração do roteiro de entrevistas

Objetivos	Conceitos fundamentais	Autores	Questões do roteiro
Identificar quais os modelos de inovação e em quais dimensões se dá a inovação utilizada pela empresa.	Inovação radical Inovação por meio de melhorias Inovação incremental Inovação <i>ad hoc</i> Inovação por meio de recombinações Inovação com base em formalizações Dimensões da inovação: conceito de Serviço, interface com o cliente, sistema de entrega e opções tecnológicas.	(BILDERBEEK; HERTOOG, 1999); (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997); (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).	A sua empresa introduz novos produtos ou serviços que visam mudar o mercado? A sua empresa realiza melhorias constantes nos atuais produtos e serviços? A sua empresa introduz novos ou aprimoramentos significativos na forma como os serviços são entregues aos seus clientes? A sua empresa desenvolve melhorias nos seus processos organizacionais? Existem introduções tecnológicas? Nos serviços? Para os clientes? Na organização? As introduções das inovações e das melhorias são replicáveis? As solicitações dos clientes tanto por sugestões ou reclamações são atendidas e este é um processo de introdução de inovações e melhorias?

Objetivos	Conceitos fundamentais	Autores	Questões do roteiro
Analisar como se dá o processo de inovação	Direcionadores da Inovação Desenvolvimento de novos serviços Organização Ferramentas Metodologias Técnicas	(HERTOG, 2002); (JOHNE; STOREY, 1997); (TOIVONEN; TUOMINEN, 2006).	Existe um processo de geração de ideias? Existe um ambiente físico específico para as atividades relacionadas com a inovação? Como é a gestão dos projetos de inovação na empresa? Quais são as fontes de informações utilizadas para inovar? Qual a metodologia de trabalho utilizada para desenvolver, testar e implantar? As equipes são multidisciplinares? E qual a integração existente entre parceiros e fornecedores? Existe uma forma sistêmica de captura de dados, coleta de dados, validação, atualização e enriquecimento de dados para a inovação? São realizados P&D dentro da organização? São realizados P&D fora da empresa?
Identificar quais os indicadores de avaliação e desempenho são utilizados pelas empresas	Financeiros Competitividade Qualidade Custos Eficácia Velocidade	(VOSS, 1992)	A inovação é medida? A Empresa utiliza indicadores financeiros? Quais? A Empresa utiliza indicadores quanto a sua competitividade? Quais? A Empresa utiliza indicadores quanto à qualidade? Quais? A Empresa utiliza indicadores quanto aos custos? Quais? A Empresa utiliza indicadores quanto a sua eficácia ou produtividade? Quais? A Empresa utiliza indicadores quanto a velocidades das inovações? Quais?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise documental foi realizada nos endereços mencionados com o propósito de estabelecer bases de comparação com os discursos coletados nas entrevistas em profundidade. Os dados desta fase da triangulação foram comparados à literatura e por inferência auxiliaram na formatação do instrumento de pesquisa e na análise dos dados. Lembra-se que a inferência é a análise por meio de indução para se investigar as causas a partir dos efeitos; é a relação entre o mecanismo psicológico e a manifestação verbal (BARDIN, 2007). No contexto deste estudo e aplicando as regras desenvolvidas pela autora, as providências foram as seguintes:

a) Regra da exaustividade: para se concretizar a análise de conteúdo, não foi deixada de fora nenhuma das respostas obtidas por meio da entrevista realizada e aplicação dos formulários.

b) Regra da representatividade: as entrevistas foram realizadas com os colaboradores principais envolvidos no processo de inovação.

c) Regra da homogeneidade: os critérios de escolha do material foram estabelecidos antes da coleta de dados, devendo permitir um mesmo tipo de perguntas a todos os colaboradores envolvidos no processo de inovação.

d) Regra de pertinência: as respostas da entrevista analisada e dos formulários aplicados foram adequadas como fonte de informação, pois a coleta de dados seguiu as regras da homogeneidade que partiu de um roteiro semiestruturado para a entrevista em profundidade e de um formulário estruturado elaborado com base no referencial teórico realizado pela pesquisa bibliográfica. Seguiu-se a matriz de amarração previamente definida. Além disso, o material a ser analisado foi preparado formalmente, ou seja, editado de maneira a garantir a integridade das informações.

## APRESENTAÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Lei 9.961/2000 instituiu a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Esta nova realidade regulatória obrigou as empresas de saúde suplementar a aumentar a cobertura dos procedimentos e prestar serviços mínimos de forma que estas empresas tiveram que adequar seus preços a essa nova realidade. Conforme dados da ANS (2010), o sistema suplementar de saúde contava com 45,5 milhões de vínculos de beneficiários aos planos de assistência médica [com ou sem odontologia] e 14,5 milhões em planos exclusivamente odontológicos.

De acordo com a ANS (2011), 23,4% da população brasileira é coberta por planos privados de assistência médica. Uma importante parcela desses beneficiários, 73,5%, está vinculada a planos de contratação coletiva, 57,9% destes por intermédio de empresas com as quais mantêm relação empregatícia ou estatutária (planos coletivos empresariais), e 15,6% por meio de entidades jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial (planos coletivos por adesão). O setor está dividido nas seguintes modalidades: Autogestão, Cooperativa Médica, Cooperativa Odontológica, Filantrópicas, Administradoras, Seguradoras, Medicina de Grupo e Odontologia em grupo. No segmento de medicina de grupo, na qual a empresa estudada pertence, existem 451 empresas atuando no mercado brasileiro, o que configura um estado de altíssima competição.

A Empresa A, nacional, estudada, é uma das líderes no mercado de medicina de grupo. Atua há mais de 30 anos no mercado brasileiro. Comercializa planos de saúde privados para pessoas físicas e empresas de todos os portes, com cobertura de serviços médicos e odontológicos em todo o território brasileiro e também no exterior.



Baseado no conceito da análise de conteúdo (BARDIN, 2000), as inferências inerentes à coleta de dados realizada, que se aplicam a esta análise de conteúdo, foram da seguinte ordem:

1. A inovação é considerada fator estratégico pela empresa para sua sobrevivência no mercado como se nota pela resposta do Diretor Executivo, que sugere a necessidade de mudanças constantes: *Você pode inovar das duas maneiras, você vai atender sempre ao mercado. Como você lança um produto novo, normalmente? Porque tem mercado, você não vai lançar um produto se primeiro você fizer uma pesquisa e não tiver mercado.*

Sundbo (1997) considera o mercado como essencial a todos os tipos de inovação, sendo o ponto de partida para o processo de inovação em serviços. A afirmação é corroborada pelo diretor executivo da empresa: (...) *na inovação é o seguinte, todas as empresas, de tempo em tempo, têm que se oxigenar, a sua posição no mercado... uma empresa que não reoxigene a sua carteira está fadada... a morrer...* Sundbo (1997) acrescenta que as empresas de serviços são reativas em relação à introdução de inovações. Quando confrontado com esta questão, o diretor executivo afirma: *Eu mudo porque sou obrigado, ou para redução de custo ou para me firmar como bom atendedor ao cliente. É claro que você pode entender que tem algumas empresas que bolam alguma coisa e saem na frente. Mas no fundo, (repetição) elas bolam alguma coisa e saem na frente, mediante a alguma coisa ocorrida.*

2. Utilizando o modelo de Gallouj e Weinstein (1997) quanto às inovações utilizadas: radical, incremental, por meio de melhorias, *ad hoc*, recombinações e por meio de formalização pelas respostas obtidas, pode-se inferir que a empresa não utiliza as de tipo radical e *ad hoc*. Os outros quatro tipos são utilizados. Quanto às percepções dos principais colaboradores envolvidos no processo de inovação, foi possível inferir: o modelo radical não foi citado por nenhum dos respondentes. Esta constatação reforça o que Gallouj e Weinstein (1997) afirmam, quando dizem que nas empresas de serviços as inovações são majoritariamente incrementais. Isto é totalmente reforçado quando se constata que a totalidade dos respondentes assinalou o modelo incremental. Quanto às respostas relativas ao modelo *ad hoc*, também houve unanimidade ao afirmar que a empresa não utiliza esse tipo de inovação.

A razão principal apresentada por todos os entrevistados é que o ambiente competitivo que a empresa atua obriga-a a competir por custos menores e desta forma não é possível introduzir inovações para um cliente específico. Quanto às respostas relativas à inovação de modelo por melhorias, também houve a concordância na sua utilização por parte de todos os respondentes. O modelo de inovação por recombinação foi citado por dez dos respondentes (66%) e o modelo de inovação por formalização foi citado por apenas sete dos respondentes (46%).

3. De acordo com o modelo de Bilderbeek e Hertog (1999), a inovação pode ocorrer em quatro dimensões: no serviço, no cliente, na organização e por meio de tecnologias. Analisando as respostas, pode-se inferir que a empresa estudada inova nas quatro dimensões, conforme as respostas dadas pelo diretor executivo. Quanto às percepções dos principais colaboradores envolvidos no processo de inovação, foi possível inferir: a dimensão serviços, a dimensão cliente, a dimensão organizacional e a dimensão tecnológica foram citadas por todos os entrevistados.

4. Quanto à formalização do desenvolvimento de novas inovações, é possível inferir que a empresa estudada utiliza os cinco tipos preconizados por Toivonem e Tiominen (2007). O diretor executivo referiu existir um processo formal, mas também afirmou existirem inovações que são introduzidas na empresa de forma não sistematizada. O diretor executivo ressaltou que o papel de organização e métodos é hoje realizado pela área de tecnologia de informação. Quanto às percepções dos principais colaboradores envolvidos no processo de inovação em relação à formalização, foi possível inferir: todas as respostas apontam para a utilização de: processos internos, projetos internos e projetos para clientes. O projeto com clientes foi citado por 12 dos respondentes, enquanto que projeto com empresa externa foi citado por apenas um dos respondentes.

5. Quanto aos indicadores de mensuração dos resultados da inovação, foi discutido o modelo proposto por Voss e Zomerdiijk (2007), que classificam em seis categorias os indicadores: financeiros, competitividade, qualidade, custos, eficácia e velocidade. O diretor executivo relatou que as duas áreas principais de mensuração são a área financeira e a de competitividade. As percepções dos principais colaboradores envolvidos no processo de inovação foram: área financeira, competitividade, área qualidade, custos e eficiência. A área velocidade foi citada por 13 respondentes.

Para completar a triangulação, as respostas do diretor e dos principais colaboradores foram analisadas e pode-se inferir que existe de forma majoritariamente uma concordância entre ambas e com o material colhido na análise documental. O resultado é apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Referencial teórico, visão estratégica e operacional

Variáveis do Estudo		Visão do diretor	Visão dos colaboradores
Modelos de inovação Gallouj e Weinstein (1997)	Radical	Não se aplica	Não se aplica
	Incremental	Aplicável	Aplicável por todos
	<i>Ad hoc</i>	Não se aplica	Não se aplica
	Melhorias	Aplicável	Aplicável por todos
	Recombinações	Aplicável	Aplicável por 66%
	Formalização	Aplicável	Aplicável por 46%
Dimensões da inovação Bilderbeek e Hertog (1999)	Serviço	Aplicável	Aplicável por todos
	Cliente	Aplicável	Aplicável por todos
	Organizacional	Aplicável	Aplicável por todos
	Tecnológicas	Aplicável	Aplicável por todos
Desenvolvimento de novos serviços Toivonen e Tuominen (2007)	Fases	Aplicável	Aplicável. Exceção foi citada por 13.
	Direcionadores	Fornecedores, clientes e empresa.	Aplicável. Segundo modelo
	Formalização	Aplicável	Aplicável. Segundo modelo
Indicadores de mensuração Voss e Zomerdijsk (2007)	Financeiro	Aplicável	Aplicável
	Competitividade	Aplicável	Aplicável
	Qualidade	Aplicável	Aplicável
	Custos	Aplicável	Aplicável
	Eficácia	Aplicável	Aplicável
	Velocidade	Aplicável	Aplicável

Fonte: Elaborado pelos autores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo procurou suprir um *gap* no conhecimento sobre inovação em serviços na área de saúde suplementar, principalmente no que concerne a seus *stakeholders*. Para isso foi utilizado um estudo de caso único, para identificar e compreender quais os modelos de inovação utilizados, em quais dimensões se dá a inovação, de que forma são desenvolvidos os novos serviços (DNS) e quais os resultados alcançados.

Averiguou-se que a inovação na empresa é totalmente orientada pelo mercado. A inovação é introduzida de forma reativa, ou seja, a empresa inova por obrigação. Ela lança novos produtos e serviços, introduz melhorias quando seus clientes reclamam, quando é necessário diminuir custos ou aumentar sua produtividade e também por meio de novas tecnologias de comunicação e informação. Devido às características do mercado na qual a empresa está inserida (medicina de grupo), ela não acredita ser possível a introdução de inovações de tipo radical. Assim as

inovações são majoritariamente do tipo incremental e por meio de melhorias. Devido à pressão de custos que a empresa está envolvida, não são introduzidas inovações do tipo *ad hoc*.

A empresa estudada tem a sua organização estruturada por processos e, portanto, proporciona a introdução de inovações do tipo por recombinação. A utilização de metodologias como *Six Sigma* e gestão de projetos indica a utilização do tipo de inovação por formalização. Constatou-se que existe um ambiente corporativo formal propício à inovação por meio de um processo formal de desenvolvimento de novos serviços por meio de fases sistemáticas e sucessivas. Entretanto também foi constatado que as inovações acontecem baseadas na informalidade, sem um processo formal, decorrentes do conhecimento e da experiência de seus colaboradores.

O processo formal de desenvolvimento de novos serviços é realizado por meio de equipes multidisciplinares de projetos. A metodologia utilizada é a gestão de projetos. Estes projetos são desenvolvidos juntamente com os clientes (corretores), para o atendimento das necessidades dos seus clientes. Quanto à informalidade no desenvolvimento de novos serviços, foi possível classificá-la como projetos internos. Ainda não foi formalizado nenhum tipo de acordo com empresas externas para o desenvolvimento de novos serviços, entretanto a empresa analisa essa possibilidade junto a uma empresa internacional.

Por último, os indicadores de mensuração dos resultados da inovação na empresa são financeiros, destacando-se o aumento das vendas e o retorno do investimento; quanto à competitividade, o principal indicador é o grau de lealdade e fidelização de seus clientes; quanto à qualidade, foi identificada a metodologia *Six Sigma*; a medição dos custos é uma preocupação fundamental e prioritária para a empresa; a eficácia e o aumento de produtividade são constantemente buscados e na área de velocidade também é avaliada, mas com uma incidência menor relativa às outras categorias de indicadores.

Em síntese, a empresa considera a inovação como fator estratégico para sua sobrevivência no mercado e como forma de se diferenciar de seus concorrentes. O modelo de Gallouj e Weinstein (1997) mostrou-se apropriado para o alcance do primeiro objetivo específico desta pesquisa. A empresa não pratica inovação de tipo radical, concentrando-se nas inovações incrementais, de melhorias e de recombinações. De acordo com as respostas, não são significativas as inovações de tipo *ad hoc* e de formalização.

O segundo objetivo específico foi alcançado, pois a interpretação dos dados obtidos neste estudo permitiu identificar em quais dimensões acontece a inovação. O modelo de Bilderbeek e Hertog (1999) mostrou-se adequado, isto porque a empresa inova no conceito de serviço, na interface com seus clientes, na organização e tecnologicamente.

Relativo ao terceiro objetivo específico referente aos modelos de desenvolvimento de novos serviços, de acordo com o referencial teórico de Toivonen e Tuominen

(2007), a análise das respostas permitiu concluir que a empresa possui uma área organizada para tratar da inovação e que utiliza a ferramenta de gestão de projetos para desenvolver protótipos e testar as inovações antes de implantá-las. Quanto ao grau de formalização, ela se dá por meio de projetos internos e com clientes. Entretanto, constatou-se também o desenvolvimento de novos serviços por meio de processos informais.

Por fim, quanto ao quarto objetivo específico, que procurou identificar os principais indicadores de mensuração dos resultados obtidos por meio da inovação sob a perspectiva do modelo de Voss e Zomerdijsk (2007), identificou-se que as principais dimensões de análise foram as de competitividade e de custos. Também foi identificada a mensuração na área financeira e de velocidade e pouca relevância foi dada quanto às dimensões de eficiência e qualidade.

As limitações da pesquisa estão relacionadas ao fato de ser um estudo de caso único que não permite extrapolações além das que foram expostas aqui, embora se constituam em importantes *insights* para futuras pesquisas. Por outro lado, os resultados permitiram apontar algumas contribuições para academia, principalmente no uso da literatura de serviços e inovação para estabelecer as proposições da pesquisa e, também, para o campo gerencial que dispõe de um caso para ser analisado. Finalmente, os resultados permitem estender a agenda de pesquisas para outras áreas de serviços.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE SAÚDE SUPLEMENTAR - ANS. Caderno de informação da saúde suplementar. Setembro de 2011. Disponível em: [http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais\\_para\\_pesquisa/Perfil\\_setor/Caderno\\_informação\\_saude\\_suplementar/2011\\_mes09\\_caderno\\_informacao.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Perfil_setor/Caderno_informação_saude_suplementar/2011_mes09_caderno_informacao.pdf). Acesso em: 07 de outubro de 2011.

ARVANTITIS, S., HOLLENSTEIN H. Industrial Innovation in Switzerland: a model-based analysis with survey data In: KLEINKNECHT, A. Determinants of innovation, the message from new indicators, London: Macmillan Press, 2004.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70. 2000.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. Research Policy, Vol. 15, pp. 161-173, 1986.

BERNARDES, R.; BESSA, V.; KALUP, A. A economia da inovação no setor de serviços: desvendando o cenário brasileiro. Perspectiva, v. 19, n. 2, p.115-134, 01 jun. 2005.

BESSANT, J.; DAVIES, A. Innovation in Services. In: Dti occasional paper no. 9 - Innovation in Services. Department of Trade and Industry. UK, p. 61-96, 2007.

BILDERBEEK, R.; HERTOOG, D. P. Conceptualizing Service Innovation and Service Innovation Patterns. SI4S Synthesis Paper, 1999.

CALABRIA, P. C. P.; BERNARDES, R.C. Fundamentos teóricos para a consolidação da ciência de serviço: contribuições do grupo center for services leadership e suas implicações para uma



agenda de pesquisas sobre ciência de serviço no Brasil. 1º Simpósio Brasileiro de Ciências de Serviços. Brasília, 2010

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. *Perspectiva*, v. 19, n.1, p.34-45, jan./mar. 2005.

CHESBROUGH, H. The HBR List: Breakthrough Ideas for 2005. *Harvard Business Review*. October 14, pp 1-52, 2005.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2010.

COOK, S.D.N.; BROWN, J. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, vol. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

DE BRENTANI, U. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 169-187.2001.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of management review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EASINGWOOD, C.J. New product development for service companies. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 264-275, 1986.

FERREIRA, V.R.S.; NAJBERG, E.; FERREIRA, C.B.; BARBOSA, NB.B.; BORGES, C. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados. *Rev. Adm. Pública*, 48(5):1207-1227, set./out. 2014.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação. McGraw Hill Brasil, 2014.

FLIKKEMA, M.; JANSEN. P.; VAN DER SLUIS, L. Identifying neo-schumpeterian innovation in Service firms: a conceptual essay with a Novel classification. *Economics Innovation New Technology*. 2007, Vol. 16(7), October, pp. 541-558

GALLOUJ, F. Innovation in the service economy: The new wealth of nations. Edward Elgar. Cheltenham and Northampton, 2002.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. v. 26, *Research Policy*, 1997.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 19, n. 2, p. 149-172, 2009.

GALLOUJ, F.; WINDRUM, P. Services and services innovation. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 19, n. 2, p. 141-148, 2009.

GALLOUJ, F.; DJELLAL, F. Introduction: filling the innovation gap in the service economy: a multidisciplinary perspective. In.: GALLOUJ, Faïz; DJELLAL, Faridah. *The handbook of innovation and services*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2010.

GOMES, A.F.; LIMA, J.B.; CAPPELLE, M.C.A. Do empreendedorismo à noção de ações empreendedoras: reflexões teóricas. *Revista Alcance - Eletrônica*, Vol. 20 - n. 02 - p. 203-220 - abr- jun, 2013

GRÖNROOS, C. Marketing: Gerenciamento e Serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DE AQUINO GUIMARÃES, T.; JUNIOR, P.C.R. Inovação em Serviços: o Estado da Arte e uma Proposta de Agenda de Pesquisa, 1º Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços. Brasília, 17-19, nov, 2010.

HERTOG, Den P.; ARK Van B.; BROERSMA. Services innovation, performance and policy: a review. Synthesis report in the framework of the structural information provision on innovation in services. University of Groningen and the conference board. Dialogic and innovation studies Utrecht University, jun. 2003

HIPP, C.; GRUPP, H. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34, pp.517-535. (2005)

HOFFMAN, K.; BATESON, J. Services marketing: Concepts, strategies, & cases. Cengage Learning, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2720>. Acesso em: 23/09/2014 às 16.36 horas, 2014.

KANERVA, M.; HOLLANDERS, H.; ARUNDEL, A. Can We Measure and Compare Innovation in Services? 2006 - Trend Chart report. MERIT – Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology. June 8, 2006.

KLOMP, L.; LEEUWEN van G. The importance of innovation for firm performance. Statistics Netherlands: Voorburg. 1999.

LIMA JÚNIOR, J. C. Proposição de um modelo de inovação em serviços a partir da perspectiva do marketing de serviços. Tese (Doutorado) – FEA/USP, 2014. 426p.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

MALDONATO, M; DELL'ORCO, SILVA. Criatividade, pesquisa e inovação: o caminho surpreendente da descoberta. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 36, n.1, jan./abr. 2010.

MILES, I. Services Innovation: a reconfiguration of innovation studies. Discussion Papers Series, PREST, University of Manchester, 2001, *Research Policy*, v.31, pg. 265–272, 2002.

NARVER, J.C.; SLATER, F.S. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, October, 20-35. 1990.

OECD. Organization for Economic Cooperation and Development. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Finep, 2006.

SCHUMPETER, J.A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, N, L.; COOK, S. Métodos de pesquisa nas relações sociais, v. 1, São Paulo, EPU, 1987.

SOETE, L.; MIOZZO, M. Trade and Development in Services: A Technological Perspective. Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT). Limburg University. Report No. 89-031. Maastricht, 1989.

STAKE, R. E. Case studies. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 435-454, 2000

SUNDBO, J. Management of innovation in Services. The Service Industries Journal, v.17, n.3, p. 432-455, 1997.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. SI4S Synthesis Paper, n.2, 1998.

THOMKE, S. R&D Comes to Services: bank of America's path breaking experiments. Harvard Business Review, April , pp. 70-79, 2003

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P.B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. Revista de Economia Contemporânea, nº 3 jan. – jun. de 1998.

TOIVONEN, M; TUOMINEN, T. Emergence of innovations in services: theoretical discussion and two case studies. Helsinki University of Technology, Innovation Management Institute (IMI). Presentation in International ProACT Conference: 'Innovation pressure - Rethinking Competitiveness, Policy and the Society in a Globalized Economy', 15-17 March 2006, Tampere, Finland.

VAN DER AA, W.; ELFRING, T. Realizing innovation in services. Scandinavian Management Journal, v. 18, p. 155-171, 2002.

VARGAS, E.R. A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: Estágio atual, desafios e perspectivas. PPGA- Universidade de Brasília – 1º Simpósio Brasileiro de Ciências de Serviços, 17-19/11/2010.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, v. 68, Jan. 2004, p. 1-17.

VASCONCELOS, C. R. Inovação em Empresas Prestadoras de Serviços de Saúde: Uma Contribuição através da Metodologia de Kano. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS Vol. 3, N. 1. Janeiro/Junho. 2014

VERGARA, S.C. Métodos de Pesquisa em Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006

VINCENT, Leslie H.; BHARADWAJ, S. G.; CHALLAGALLA, G. N. Does innovation mediate firm performance? A meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation. Working paper, Georgia Institute of Technology, Atlanta, 2004.

VIEIRA, D.P.; HOFFMANN, V.E. Competitividade e desenvolvimento: um estudo em destinos indutores do turismo brasileiro. Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 20 - n. 03 - p. 400-416 - jul./set. 2013.

VOSS, C.A., ZOMERDIJK, L. Innovation in Experiential Services – An Empirical View. London Business School. Regent's Park, London NW1 4SA, United Kingdom. 2007.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 21, n. 2, p. 367-386, ago. 2010.

WILSON, A., ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. Services marketing: Integrating customer focus across the firm (No. 2nd Eu). McGraw Hill, 2012.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.