

# RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: ANÁLISE DE CASOS NO SETOR HOSPITALAR

Eduardo Raupp de Vargas\*

## RESUMO

Este artigo aborda o processo de inovação em serviços, discutindo se o mesmo possui um caráter endógeno ou exógeno. A teoria da inovação, em suas principais elaborações, privilegia a indústria e considera as inovações em serviços como resultado do processo de difusão de inovações industriais. O argumento aqui apresentado é que o processo de inovação em serviços é endógeno e que isso pode ser identificado não pela fonte da tecnologia muitas vezes empregada na oferta de serviços inovadores, mas na sua capacidade de implementar inovações previamente definidas em sua estratégia. Com base em um estudo de casos, considerando inovações introduzidas em oito hospitais porto-alegrenses, avaliou-se a relação entre as inovações introduzidas nesses hospitais e a estratégia previamente definida. Utilizou-se como critério a análise das motivações que levaram às referidas inovações, a presença delas no planejamento estratégico dos hospitais e a forma de condução do processo de implementação das inovações. Os resultados apontam que o processo de inovação nos casos estudados é endógeno e que as diferenças verificadas na trajetória de cada organização estão associadas às estratégias adotadas segundo as estruturas de governança específicas em que cada uma está inserida, e não com o impacto das inovações advindas da indústria.

## ABSTRACT

This paper addresses the innovation process in services, discussing whether it is endogenous or exogenous. Innovation theory in its main contribution privileges manufacturing and regards service innovation as an outcome from the diffusion of innovations in manufacturing. The paper argues that innovation in services is endogenous and cannot be identified by the technology source used to offer innovative services, but in its capability to implement strategies previously set. Based upon a case study carried out in six hospitals in Porto Alegre, it has been found out that innovations introduced in these hospitals resulted from a strategy formerly designed. The analysis considered the motivations which led to these innovations, their presence in the hospitals strategic planning and the way the implementation process was managed. Results show innovation process in services is endogenous and differences akin to distinct paths associated to company's strategies adopted according to particular governance structures rather than to the impact of innovations in manufacturing.

\* Prof. PPGA/UnB

## INTRODUÇÃO

As profundas transformações vividas pela economia nas últimas décadas apontam para a constituição de um novo paradigma tecno-econômico, notadamente marcado por fenômenos como a aceleração dos fluxos e a ampliação dos volumes de informação, a integração dos mercados financeiros e a organização produtiva sob a lógica da competição global. Neste novo paradigma, as fontes de vantagens competitivas para uma organização excedem o domínio de uma determinada tecnologia ou a busca de ganhos de escala para o aumento de sua participação no mercado; passam, fundamentalmente, por sua capacidade de adaptação às rápidas e constantes mudanças e, assim, pelo conhecimento, explícito e tácito, que uma organização consegue acumular. Organizações flexíveis, com alta capacidade de aprendizagem e claramente focadas em suas competências centrais, reúnem as características necessárias, embora nem sempre suficientes, para a conquista de vantagens competitivas sustentáveis nesse paradigma.

Nesse cenário, merece especial atenção o papel reservado ao setor de serviços que, *a priori*, guarda os atributos de flexibilidade e de forte dependência com a capacidade de aprendizado e nível de conhecimento. Observa-se nas principais economias desenvolvidas que parcela substancial de sua renda agregada (cerca de dois terços) está associada ao desempenho do setor de serviços. Mesmo assim, do ponto de vista teórico, o setor de serviços permanece sendo tratado como homogêneo, de baixa dinamicidade e residual, ou seja, um setor cujos resultados são subprodutos da dinâmica da atividade industrial. Essa visão está sustentada em mitos sobre a baixa produtividade do setor de serviços e sobre a desqualificação do seu mercado de trabalho. O anacronismo de tais interpretações requer uma investigação sobre os fundamentos do que pode ser denominado como uma nova divisão setorial da atividade produtiva, em que, de forma oposta à supremacia industrial vigente no paradigma fordista, os serviços ostentam uma importância relativa superior para a composição do produto, da renda e para a geração de novos postos de trabalho.

Grande parte desse debate reside no entendimento sobre a capacidade inovadora do setor de serviços. A inovação representa a possibilidade de um desenvolvimento diferenciado e, especificamente, responde por aumentos na produtividade e pela oportunidade de novos patamares de vantagem competitiva. A capacidade inovadora é, portanto, um elemento crucial para a avaliação do potencial de um setor da economia. Nesse debate há, majoritariamente, o entendimento de que as inovações em serviços são decorrências diretas de inovações geradas sob a égide da indústria, as quais resultam, em seu processo de difusão ao longo da economia, em transformações no setor de serviços. Ou seja, em serviços, o processo de inovação seria exógeno e sua dinâmica, dependente da trajetória industrial. Segundo essa interpretação, a inovação em serviços seguir-se-ia a um processo de resolução de problemas muito específico, baseado na força da chamada relação usuário-produtor, impedindo que as soluções encontradas fossem replicáveis e, portanto, reduzindo seu impacto socioeconômico. Haveria, em outras palavras, uma incapacidade estrutural de propiciar continuamente novas soluções que, por sua vez, viabilizassem o crescimento sustentado de uma organização e mesmo de uma economia como um todo.

É nesse contexto histórico e teórico que este trabalho se situa. A questão a qual se busca responder é se, de fato, o processo de inovação em serviços é exógeno, dependente das inovações geradas no âmbito industrial e descolado de estratégias autonomamente definidas no setor, apresentando, assim, um caráter de "casualidade" ou contingencial. O argumento aqui apresentado, por sua vez, é que o processo de inovação em serviços é endógeno e que isso pode ser identificado não pela fonte da tecnologia muitas vezes empregada na oferta de serviços inovadores, mas por sua capacidade de implementar inovações previamente definidas em sua estratégia. Mais do que isso, em função do entendimento do setor

de serviços como um setor multifacetado, assim como a indústria, argumenta-se que as motivações para inovar em serviços estão associadas à trajetória específica das organizações sob determinada estrutura de governança, definida pelo ambiente competitivo e pelo contexto institucional em que estão inseridas, e não como uma adequação passiva ao ritmo do desenvolvimento industrial.

Para empreender essa discussão, considera-se, neste trabalho, o estudo de casos realizado em oito hospitais, localizados no município de Porto Alegre, em suas atividades de prestação de serviços de assistência médica. Em seu procedimento metodológico, o estudo dividiu os hospitais em quatro grupos, segundo o que foi denominado como "natureza organizacional", a saber: se o hospital era público, universitário, privado integrante do Sistema Único de Saúde (SUS) ou privado não-conveniado ao SUS. Em cada hospital foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, do tipo narrativa (BOJE, 2001; CZARNIAWSKA, 2004; FLICK, 2004), com os principais dirigentes envolvidos na elaboração da estratégia organizacional e na condução dos processos de inovação identificados. A opção pela entrevista do tipo narrativa permitiu que cada caso de inovação fosse descrito cronologicamente, permitindo a identificação de todos os elementos intervenientes, ou seja, os determinantes, atores e resultados dos processos de inovação. Assim, foram investigados dois hospitais universitários (um público e outro privado), dois hospitais públicos, dois hospitais privados conveniados ao SUS e dois hospitais privados sem convênio com o SUS. A partir de entrevistas, foi analisada a relação entre as inovações introduzidas e a estratégia previamente definida. Valendo-nos da estratégia do estudo de caso (YIN, 2001), as evidências colhidas nas entrevistas resultaram em descrições dos processos de inovação, as quais foram articuladas, ou trianguladas, com outras fontes de informação, tais como documentos obtidos nos hospitais e publicações especializadas que se referiam às inovações. Como critério para avaliar essa relação, utilizou-se a análise das motivações que levaram às inovações, a presença destas no planejamento estratégico dos hospitais e a forma de condução do processo de implementação das inovações referidas.

Este artigo está organizado em mais quatro seções. A próxima desenvolve uma breve discussão sobre a relação entre estratégia e inovação. A seguir, são apresentadas as principais abordagens teóricas sobre a inovação em serviços e assinaladas as evidências sobre a interação entre estratégia e inovação em serviços. Na seção seguinte, são analisados os resultados dos casos investigados. Por fim, teceremos nossas considerações finais.

## RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Em um trabalho seminal, Quinn (1988) chamou a atenção para a delicada sintonia entre estratégia e inovação. Em suas palavras,

... o planejamento formal tem severas limitações nesta área, particularmente nos estágios iniciais do processo. Por exemplo, análises formais de mercado podem ser muito úteis para a continuidade de linhas de produto, mas elas são freqüentemente equivocadas quando aplicadas a inovações radicais (QUINN, 1988, p.132).

Assim, há uma linha tênue e tensa entre as possibilidades da estratégia e a imprevisibilidade de muitas inovações, o que conduz a inúmeras especulações sobre uma relação de prevalência entre elas, qualquer que seja essa relação.

Concentrados na análise das relações entre estratégia e tecnologia, Itami e Numagami (1992) expuseram a necessidade de uma perspectiva dinâmica dessa relação que aponta, esquematicamente, para três interações básicas: entre a estratégia atual e a tecnologia atual, entre a estratégia atual e a tecnologia futura e entre a estratégia futura e a tecnologia atual. Tais relações foram intituladas, respectivamente, como estratégia valendo-se da tecnologia atual, estratégia "cultivando" a futura tecnologia e a tecnologia dirigindo a estratégia futura. No primeiro caso, entende-se que a estratégia atual de uma organização está subordinada

ao seu atual estágio tecnológico. Isso pode se refletir numa vantagem, caso essa tecnologia apresente vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, numa restrição, em face de disponibilidade de recursos que ela apresenta, e, ainda, numa ameaça, já que a firma necessariamente enfrentará o ambiente competitivo sob as condições tecnológicas dadas, estando sob o risco de uma obsolescência eventual. No segundo caso, quando a estratégia cultiva a tecnologia, o aprendizado desenvolvido sob determinado padrão tecnológico gera acumulação de conhecimento e experiências que, por sua vez, oferecem um amplo leque de oportunidades competitivas; dado que esse conhecimento, geralmente, supera as necessidades atuais de adequação da capacidade tecnológica às exigências de competitividade, e termina por evidenciar outras formas de utilização da tecnologia dominada pela organização. Assim, o processo de aprendizagem assume um valor estratégico. Como ressaltam Itami e Numagami,

na formulação estratégica, a capacidade organizacional para o aprendizado torna-se uma variável importante, uma vez que a 'experiência' não é limitada tão somente às melhores qualidades do trabalhador individual, mas é amplamente relacionada ao enriquecimento da capacidade organizacional como um todo por meio das experiências advindas de muitas atividades diárias (ITAMI; NUMAGAMI, 1992, p.124).

No terceiro caso, a relação entre estratégia e tecnologia aponta para um direcionamento da estratégia com base na tecnologia atualmente em uso pela organização. Há, portanto, uma tendência a um estreitamento do cenário de planejamento condicionado pelo conhecimento atual da firma. Por outro lado, esse vínculo com uma determinada tecnologia, ou, num sentido amplo, com determinado conhecimento e experiência organizacional, estabelece uma base comum sobre a qual os esforços coletivos da organização se conjugam para a definição de novas estratégias. Nesse caso, Itami e Numagami (1992) consideram que a tecnologia funciona como uma "lente" comum que guia o processo cognitivo de uma organização e, portanto, o processo de formulação estratégica.

As proposições de Itami e Numagami podem ser claramente transpostas para a relação entre estratégia e inovação, extrapolando, assim, a questão tecnológica. Também os arranjos organizacionais e o posicionamento em relação ao mercado estabelecem, ao lado da tecnologia, condicionantes para a definição estratégica, ao mesmo tempo em que configuram uma determinada trajetória organizacional que estabelecerá o padrão de inovações não só tecnológicas, mas também organizacionais e de mercado. Assim, podemos concluir que há uma relação direta entre as capacidades acumuladas por uma organização e sua formulação estratégica e, por conseguinte, seu potencial inovador.

A relação entre estratégia e inovação, expressa pela trajetória da organização, e, dessa forma, por sua capacidade de aprendizado, é dependente de um ambiente interno propício à aprendizagem organizacional, mas também do ambiente externo em que a organização está inserida.

Quanto ao ambiente interno, Giget (1997) sustenta que o processo de inovação, para ser bem-sucedido, pressupõe uma estratégia que permita o envolvimento integral da organização. Em suas palavras,

desenhando um paralelo com a abordagem da 'qualidade total', a qual demonstrou que a qualidade envolve a totalidade da firma, não somente o departamento de controle de qualidade... é possível conceber um enfoque da 'inovação total', no qual qualquer membro do staff pode ser a origem de um processo de inovação (GIGET, 1997, p.629).

Para isso, argumenta, a estratégia da organização deve estar voltada para a interação entre todas as suas funções, a saber, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, produção, marketing, vendas, finanças, uma vez que a inovação pode surgir da interação entre qualquer uma dessas funções.

Por sua vez, a efetividade desse arranjo organizacional interno depende das condições externas, ou ambientais, que definiram determinado posicionamento estratégico. Como assinala Van de Ven, "este contexto extra-organizacional inclui

a cultural geral e o aporte de recursos que a sociedade provê, incluindo leis, regulação governamental, distribuição de conhecimento e recursos e a estrutura da indústria onde a inovação está localizada" (VAN de VEN, 1988, p.115). Entre essas condições externas, destacam-se a relação "produto-mercado" e a estrutura de governança na qual a organização está inserida.

A importância da estratégia "produto-mercado" tende a estabelecer uma determinada característica para os padrões de inovação verificados. Assim, organizações cuja relação produto-mercado é mais intensa tenderão a se comportar estrategicamente em resposta aos movimentos do mercado, associando seu potencial inovador à percepção que esse mercado tem num determinado momento e, portanto, apresentando uma tendência a melhorias graduais nos produtos e/ou serviços oferecidos, em processos de inovação incremental. Organizações mais sensíveis à evolução da ciência e da tecnologia, denominadas organizações baseadas na ciência (*science-based*), tendem a apresentar processos de inovação com maior grau de liberdade em relação aos condicionantes do ambiente competitivo vigente e guardam, geralmente, uma maior propensão a inovações radicais. Essa relação, portanto, é condicionada pela natureza organizacional que define, em termos gerais, o posicionamento estratégico em um *continuum* entre mercado e ciência e estabelece, de imediato, uma relação entre essa definição estratégica e os padrões de inovação esperados.

Quanto às estruturas de governança, Withley (2000) destaca a necessidade de se compreenderem os resultados verificados em termos de inovações a partir da consideração das capacidades organizacionais de uma organização, mas também de suas prioridades estratégicas. Ambas estariam determinadas por suas estruturas de governança que, por sua vez, podem ser entendidas como o resultado da interação entre um determinado sistema econômico e de controle - denominado como sistema de negócios - e o contexto institucional em que a organização está inserida; reunindo nessa ampla definição questões como cultura, legislação, tipo de intervenção estatal, sistema financeiro, estrutura de ensino e treinamento, confiança nas instituições formais etc. As estruturas de governança apontam de que maneira as organizações enfrentam diferenciadamente os principais dilemas estratégicos, como, por exemplo, entre outras questões,

... como o risco e a incerteza são administrados, a extensão e o modo de coordenação econômica e controle, a flexibilidade e padronização das rotinas organizacionais e a capacidade e o papel dos empregados na solução de problemas e no desenvolvimento organizacional (WHITLEY, 2000, p.864).

Pode-se dizer que a relação entre estratégia e inovação passa pelo acúmulo de capacidade tecnológica, organizacional e de mercado que uma determinada organização obtém ao longo de sua trajetória. Essa trajetória, por sua vez, é específica, única, mas está delimitada por um determinado ambiente externo, definido aqui pelo conceito de estruturas de governança, que condiciona suas opções estratégicas e, assim, seu padrão de inovação.

## ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE A INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

A teoria da inovação é originária da análise da indústria manufatureira, e mantém em suas análises a herança do modelo fordista em relação à preponderância da indústria sobre os serviços. Sendo assim, os primeiros trabalhos voltados às especificidades do processo de inovação em serviços resultaram em análises da difusão de inovações tecnológicas oriundas da indústria no setor de serviços.

Os debates em torno de uma teoria da inovação em serviços ainda giram em torno de uma questão fundamental: afinal, o setor de serviços inova endogenamente? Ou todas as inovações verificadas no setor de serviços são, de uma forma ou de outra, decorrência de inovações industriais? Conforme expõe

Gallouj (1998a), as diferentes respostas a esse questionamento podem ser agrupadas em três abordagens principais:

a) A abordagem tecnicista

Esta abordagem está baseada na concepção de que a inovação em serviços resulta da adoção de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor industrial, em especial no setor de produção de bens de capital. Esse enfoque está fortemente associado à análise das mudanças provocadas pelo processo de informatização em vários serviços, como, por exemplo, a adoção de caixas eletrônicos, no caso dos serviços bancários, e da adoção das chamadas tecnologias da informação (KON, 2004; KUBOTA, 2006).

A principal tentativa de sistematização dessa abordagem é o modelo do "ciclo reverso do produto", proposto por Barras (1986). O autor sustenta que a inovação em serviços percorreria um ciclo ao contrário do esperado nas inovações tecnológicas. No primeiro momento, a introdução de uma nova tecnologia, em vez de causar um impacto radical e lucros extraordinários, no sentido schumpeteriano, levaria apenas ao aumento da eficiência da prestação de serviços existentes. Seria, portanto, uma fase inicial de inovações incrementais destinadas à melhoria da eficiência. No segundo estágio do ciclo, Barras aponta que as inovações seriam ainda incrementais, mas já voltadas para melhorias na qualidade do serviço. No estágio final, quando o processo de difusão tecnológica estaria em sua fase mais avançada, então a tecnologia levaria à constituição de novos serviços ou recombinações de serviços já existentes. Como aponta Gallouj (1998b), Barras não consegue estabelecer seu propósito de uma teoria da inovação em serviços, pois trabalha com um modelo no qual a indústria tem primazia e praticamente restringe sua análise aos impactos da tecnologia da informação.

b) A abordagem baseada nos serviços

Procura centrar sua análise no que define como trajetórias intangíveis dos serviços, relacionando-as com modalidades específicas de inovações nesse setor. A idéia central desse enfoque é que a relação usuário-produtor, mesmo considerando variações em seu grau de intensidade de acordo com o ramo dos serviços considerado, oferece oportunidades para a inovação na elaboração do serviço, incluindo produção e processo, que supera qualquer inovação tecnológica de processo ou de produto (HAUKNES, 1998).

c) A abordagem integradora

Esse enfoque se propõe a reconciliar bens e serviços, integrando-os definitivamente em uma única teoria da inovação. Mesmo ressaltando as especificidades dos serviços, a abordagem integradora considera que a inovação envolve características genéricas, cuja ênfase recairá sobre peculiaridades da manufatura ou dos serviços, de acordo com a intensidade da relação usuário-produtor verificada no mercado específico em análise. Conforme esclarece Hauknes (1998), essa abordagem sustenta que "existe um processo de convergência ao longo de um *continuum* entre a manufatura e os serviços" (HAUKNES, 1998, p.28). Como decorrência disso, estabelecem-se características funcionais que possam ser extensivas a produtos e serviços e, a partir delas, tipologias das inovações que permitam abrigar indústria e serviços.

A apreciação das abordagens aqui apresentadas leva a crer que a resposta ao questionamento inicialmente colocado – a respeito da capacidade do setor de serviços inovar endogenamente – está vinculada, acima de tudo, ao conceito de inovação subjacente. Por exemplo, uma conceituação como a proposta pela abordagem tecnicista, que reduz a noção de inovação ao surgimento de um novo objeto técnico, no qual o conhecimento está precisamente codificado *a priori*, desconsiderando as peculiaridades dos serviços, não permite uma análise adequada dos processos de mudança inerentes a esse setor. Por outro lado, um entendimento da inovação como resultante de processos de resolução de proble-

mas (DOSI, 1982), processos estes contextualizados dentro de um determinado ambiente institucional, permite vislumbrar a construção de uma teoria que integre a inovação em bens e serviços. Considerando esta última perspectiva, Sundbo e Gallouj (1998b) apresentam os tipos de inovações verificadas em serviços, quais sejam:

- Inovações de produto: relacionadas com o fornecimento de um novo serviço, como, por exemplo, um novo seguro, uma nova linha de financiamento, o atendimento de uma nova especialidade médica.
- Inovações de processo: relacionadas com a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração/produção de um serviço ("back office") ou nos procedimentos de atendimento do usuário/cliente e de entrega do serviço ("front office").
- Inovações organizacionais ou gerenciais: relacionadas com a introdução de novas técnicas de planejamento, aplicação do gerenciamento de processos, adoção de indicadores etc.
- Inovações de mercado: relacionadas com a descoberta de novos mercados, com a identificação de nichos em um mesmo mercado ou, ainda, com a mudança de comportamento da organização no mercado em que ela está inserida.

O padrão de inovação seguido por uma organização dependerá, por sua vez, de sua percepção e de suas escolhas estratégicas frente à ação de vários agentes que com ela interagem em seu ambiente competitivo e, em especial, no processo de inovação (HAUKNES, 1998). O balanceamento da influência desses agentes, internos e externos, revela a relação produto-mercado vigente e, fundamentalmente, o modelo de gestão da inovação em vigor (ZAWISLAK, 1995).

A definição de um plano de inovação baseado em pressupostos estratégicos bem claros, os quais delimitam o escopo da atividade de inovação, estabelece uma estreita relação com o posicionamento produto/mercado; e a manutenção de um compromisso estrito com esse planejamento tem sido identificada como um fator de sucesso nas organizações de serviços (MARTIN JR. & HORNE, 1993). Por outro lado, Sundbo e Gallouj (1998a) afirmam que, embora a sistematização do processo de inovação a partir da estratégia claramente definida seja um elemento de sucesso, a inovação em serviços ainda é administrada de forma bastante contingencial. Em suas palavras,

As firmas de serviços são somente moderadamente conscientes da inovação como forma de desenvolvê-las – de obter melhor posição competitiva no mercado e crescer em volume de negócios e lucro. Isso significa que elas não têm muito claro como querem organizar e administrar suas atividades de inovação. A forma de organização, os atores e/ou as trajetórias que elas escolhem, e como suas relações com os atores devem ser, tornam-se frequentemente uma decisão contingencial, determinada pela situação atual (SUNDBO; GALLOUJ, 1998a, p.20).

Assim, pode-se considerar a inovação em serviços como um processo determinado endogenamente pelas organizações a partir de sua estratégia competitiva, o qual, embora ainda sendo freqüentemente um processo contingencial, obtém seus melhores resultados quando há um compromisso estreito entre a gestão da inovação e a estratégia da organização.

## ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos casos permite constatar que a grande maioria das inovações introduzida nos hospitais possui um foco organizacional. Os entrevistados destacaram, em suas narrativas, o papel decisivo da introdução dessas novas ferramentas de gestão, apontadas entre os principais determinantes das mudanças

nos serviços. Em outras palavras, caracteriza-se, fundamentalmente, por mudanças na gestão dessas organizações, notadamente por meio da introdução de novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos e adoção de indicadores. A partir dessas inovações organizacionais é que se percebe o investimento em novas instalações, aquisição de equipamentos e a adoção de novos métodos de trabalho compatíveis com as novas exigências administrativas. Além disso, tais modificações levaram a alterações na forma como determinados serviços vinham sendo disponibilizados, o que caracteriza inovações de processo, e até mesmo viabilizaram a introdução de novos serviços, o que caracteriza inovações de produto. Essa seqüência que apresenta as inovações organizacionais com precedência sobre os demais tipos de inovação identificados só é quebrada ao analisarmos a introdução de novos métodos de diagnóstico em um dos hospitais universitários considerados no estudo, cujas inovações introduzidas se devem, exclusivamente, ao resultado de pesquisas científicas.

As motivações para a implementação das inovações, por sua vez, apresentaram clara relação com a natureza organizacional dos hospitais investigados. Assim, nos hospitais universitários sobressai a preocupação em inovar para manter a qualidade das atividades de ensino, pesquisa e assistência nos melhores níveis identificados do ponto de vista acadêmico. Essa relação aparece mais fortemente no hospital universitário público, no qual esta condição parece reduzir a preocupação em adequar os esforços de inovação às necessidades de mercado. No hospital universitário privado, cuja necessidade de auto-sustentação é colocada como prioritária para que, uma vez assegurada, possa garantir a qualidade das atividades de ensino, a preocupação com a pesquisa existe, mas não está associada ao atendimento, que, por sua vez, segue a lógica do mercado.

Nos hospitais públicos não universitários, identifica-se a tentativa de comprovar a viabilidade do sistema público de saúde em termos de excelência no atendimento. A demanda altíssima, oriunda do SUS, elimina a influência de outras fontes pagadoras para a criação de novos produtos. No mesmo sentido, a falta de recursos para investimento em equipamentos inibe o desenvolvimento de novos processos, ou a introdução de novos serviços, restringindo as inovações ao modelo de gestão, vinculados, sobretudo, à necessidade de maximização dos recursos.

Nos hospitais privados, a distinção proposta entre os conveniados com o SUS e os não-conveniados mostrou-se improcedente no que tange ao tipo de inovação verificado. Isso porque o SUS tem um peso muito baixo no *portfolio* de convênios de saúde mantidos. Ou seja, embora os atendimentos de usuários do SUS nos hospitais privados conveniados sejam importantes em volume, em termos de receita são os demais convênios que predominam e que exercem, portanto, um papel idêntico ao verificado nos hospitais não-conveniados. Percebe-se, nessas organizações, a preocupação central com sua sustentabilidade econômico-financeira, o que faz com que o foco nas necessidades dos clientes, sejam eles usuários diretos ou fontes pagadoras, estabeleçam as motivações para a inovação. Tal perspectiva interfere decisivamente na dimensão estratégica desses hospitais, definida a partir dos novos métodos gerenciais adotados, e nas trajetórias de inovação, implicando a profusão de inovações de produto e de processo.

Portanto, podem-se caracterizar as inovações inerentes ao setor de serviços, nos casos analisados, como predominantemente organizacionais, resultantes da introdução de novas técnicas de gestão que, por sua vez, provocam mudanças operacionais e estratégicas as quais levam a inovações de produto e processo. Notadamente, essas inovações encontram seus determinantes (ou motivações) em dois elementos centrais. Em primeiro lugar, na pressão exercida pela demanda, representada, fundamentalmente, pela atuação das fontes pagadoras privadas, os convênios ou planos de saúde. Em segundo lugar, nos avanços do conhecimento científico que afetam diretamente as inovações no caso dos hospitais universitários, mas que, indiretamente, por meio da difusão de novos métodos de tratamento e pela incorporação dos conhecimentos em novos equipamentos, acabam gerando novas demandas e pressionando também os demais hospitais.



Em todos os casos, encontra-se vinculação entre as inovações introduzidas e a visão estratégica da organização. Todos os hospitais fazem uso de metodologias de planejamento estratégico, em que as inovações relatadas estão identificadas e previstas para períodos que variam de um a quatro anos. Não há, entretanto, uma preocupação explícita com a gestão da inovação. Assim como as inovações decorrem majoritariamente dos desdobramentos de inovações organizacionais, a gestão da inovação está submersa nos processos habituais de gestão, sem que haja, portanto, estruturas dedicadas para tal. A existência de previsão das inovações a serem introduzidas nas ferramentas de planejamento implica que estas constem, também, de planos específicos de investimento, definidos e coordenados pelas administrações centrais. Em geral, há indicadores para medir os impactos dos investimentos na melhoria da qualidade dos serviços e na ampliação de participação no mercado. Pode-se, assim, considerar que a definição das estratégias e da gestão da inovação, mesmo não estando especificada como tal, torna-se gradativamente mais formalizada e sistemática. Os mecanismos adotados, no entanto, estabelecem reduzida flexibilidade para o processo de inovação, limitando a capacidade de resposta para problemas inesperados.

As motivações identificadas refletem-se no posicionamento estratégico dos hospitais. Os hospitais privados não-conveniados ao SUS apresentam os posicionamentos mais próximos do mercado, o que resulta em uma perspectiva estratégica voltada ao atendimento ágil das novas exigências das fontes pagadoras a cada momento, implicando, muitas vezes, em processo de incorporação tecnológica intempestivo. Num outro extremo estão os hospitais universitários, cujas inovações estão associadas fortemente ao perfil acadêmico. Entre esses dois extremos, e ao longo do *continuum* entre o estímulo da ciência e a atração do mercado, estão os demais hospitais privados – estabelecendo estratégias intermediárias que buscam evitar um distanciamento dos hospitais considerados de “ponta” por meio da identificação de nichos de mercado – e os hospitais públicos – estabelecendo estratégias que permitam superar a limitação de recursos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou avaliar se o processo de inovação em serviços pode ser considerado endógeno, a partir da sua vinculação com as definições estratégicas estabelecidas previamente pelas organizações. Para tanto, baseou-se nos resultados do estudo de casos envolvendo oito hospitais porto-alegrenses em suas atividades de prestação de serviços de assistência médica. Como critérios para verificar a vinculação das inovações introduzidas na estratégia desses hospitais e, assim, avaliar o caráter endógeno do processo de inovação, adotaram-se a análise das motivações para inovar e consideraram-se as inovações introduzidas nas decisões estratégicas previamente elaboradas e da forma de implementação dessas inovações. Em função do método de pesquisa empregado, o estudo de casos, não há a possibilidade de que generalizações sejam estabelecidas, embora, à guisa de conclusão, algumas considerações sobre os casos analisados sejam apresentadas nesta seção.

A relação entre estratégia e inovação apresenta um caráter interativo no qual a possibilidade de alcançar vantagens competitivas sustentáveis está diretamente relacionada com a capacidade de adaptação da organização, ou seja, com o seu nível de conhecimento acumulado e com sua capacidade de aprendizado para o enfrentamento de situações não rotineiras. Essa capacidade, embora dependente de um adequado arranjo interno, está condicionada externamente pelo posicionamento produto/mercado e pelas estruturas de governança do ambiente competitivo em que a organização está inserida. Em outras palavras, a atividade de resolução de problemas inesperados, ou seja, a inovação, estará condicionada por uma capacidade organizacional que será, por sua vez, diretamente relaciona-

da com o conhecimento acumulado pela organização, sua estratégia produto/mercado e por elementos como sua natureza organizacional, mecanismos de regulação econômica, contexto institucional, enfim, os atributos que definem a estrutura de governança num setor determinado. Nessa perspectiva, a análise do processo de inovação em serviços permite estabelecer, do ponto de vista teórico, a endogeneidade do processo, uma vez que seu direcionamento é definido a partir da estratégia competitiva das organizações do setor. Embora as evidências empíricas até então reunidas apontem para um processo freqüentemente contingencial, os melhores resultados têm sido alcançados pelas organizações que conseguem estabelecer uma relação estreita entre estratégia e inovação.

A análise dos casos estudados permitiu identificar uma predominância das inovações organizacionais, entendidas como a adoção de novos métodos de gestão. Notadamente, as inovações de produto e de processo resultaram de novas definições estratégicas estabelecidas a partir da introdução das novas ferramentas de gestão. Nesse sentido, corroboram o pressuposto de que as inovações introduzidas são endógenas, na medida em que obedecem às estratégias estabelecidas no âmbito do setor de serviços, independentemente de este se valer ou não de inovações oriundas da indústria. Corroboram, também, resultados presentes em estudos específicos sobre os serviços hospitalares (PEREIRA, 2000). Do ponto de vista do processo de implementação das inovações, verificou-se, mais uma vez, a busca de aderência entre a estratégia definida e os novos serviços introduzidos. Por fim, quanto à motivação das referidas inovações, observou-se a relação direta entre os determinantes que conduziram a um determinado processo inovador e a natureza organizacional dos hospitais considerados, com exceção da diferenciação proposta entre hospitais privados conveniados ou não ao SUS, a qual se mostrou insuficiente para estabelecer uma diferença de natureza organizacional. Isso, associado às considerações sobre os diferentes posicionamentos produto/mercado e ao ambiente competitivo em que eles estão inseridos, permitiu verificar o impacto das estruturas de governança sobre a definição da estratégia e, por conseguinte, no processo de inovação.

Evidentemente, novos estudos são necessários para a ratificação desses resultados. Em especial, há a necessidade de estudos comparativos que abordem detalhadamente os variados ramos do setor de serviços e que permitam, sobretudo, a consolidação de uma teoria da inovação, e sua estratégia, que incorpore bens e serviços, considerando suas peculiaridades, sob o mesmo marco teórico.

## REFERÊNCIAS

- BARRAS, Richard. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, v.15, p.161-173, 1986.
- BOJE, David M. *Narrative methods for organizational and communication research*. London: SAGE Publications, 2001.
- CZARNIAWSKA, Barbara. *Narratives in social science research*. London: SAGE Publications, 2004.
- DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, v.11, p.147-162, 1982.
- FLICK, Uwe. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GALLOUJ, Faïz. *Economie de l'innovation dans les services*. Paris: Editions L'Harmattan, 1994.

\_\_\_\_\_. Innovating in reverse and the attendant myths. *SI4S Topical Paper*, n.1, 1998a.

\_\_\_\_\_. Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, v.1, n.3, p.123-138, 1998b.

GIGET, Marc. Technology, innovation and strategy: recent developments. *International Journal of Technology Management*, vol.14, n. 6/7/8, p.613-634, 1997.

HAUKNES, Johan. Services in innovation – Innovation in services. *Step Report*, n.13, 1998.

ITAMI, Hiroyuki; NUMAGAMI, Tsuyoshi. Dynamic interaction between strategy and technology. *Strategic Management Journal*, v.13, p.119-135, 1992.

KON, Anita. *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUBOTA, Luis Cláudio. A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil. In: DE NEGRI, João Alberto; KUBOTA, Luis Cláudio (org). *Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil*. Brasília: IPEA, 2006. p.35-72.

MARTIN JR, Claude R.; HORNE, David A. Services innovation: successful versus unsuccessful firms. *International Journal of Service Industry Management*, v.4, n.1, p.49-65, 1993.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.3, p.83-96, jul/set, 2000.

QUINN, James Brian. Innovation and corporate strategy: managed chaos. In: TUSHMAN, Michael L.; MOORE, Michael (Eds.). *Readings in the management of innovation*. Cambridge: Ballinger, 2.ed., 1988.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. Innovation as a loosely coupled system in services. *SI4S Topical Paper*, n.4, 1998a.

\_\_\_\_\_. Innovation in services. *SI4S Synthesis Paper*, n.2, 1998b.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. In: TUSHMAN, Michael L.; MOORE, Michael (Eds.). *Readings in the management of innovation*. Cambridge: Ballinger, 2.ed., 1988.

WHITLEY, Richard. The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, v.21, n.5, p. 855-886, 2000.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, Paulo. Gestão da inovação tecnológica e competitividade industrial: uma proposta para o caso brasileiro. *Anais do XIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 1995.