

## **ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NA ÁREA DA SAÚDE NA REGIÃO SUL DO BRASIL**

DAMARIS CHRISTINE PONTES DA SILVA<sup>1</sup>; JANAÍNA MENDES DE OLIVEIRA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas 1 – damarischr@gmail.com

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas – janainamendes@uol.com.br

### **1. INTRODUÇÃO**

As organizações devem analisar as suas competências, a fim de alcançar uma vantagem competitiva através da inovação. Isto implica que a inovação requer muito mais do que técnica e habilidades de P & D. A Inovação de sucesso requer uma cuidadosa identificação do projeto de organização que constrói essas competências (GOSWAMI; MATHEW, 2011).

Na área da saúde, onde o alcance da eliminação de cem por cento das falhas não é possível, elas podem ser humanas, de procedimento, de estrutura do hospital ou dos produtos em si, a busca por desenvolver produtos com a probabilidade de riscos à saúde cada vez mais minimizada deve ser constante. Logo, a tecnologia é um imperativo nesta indústria.

Os autores SAWHNEY; WOLCOTT e ARRONIZ (2006) se preocupam em conceituar a inovação empresarial evitando a chamada miopia da inovação que consiste em ver a inovação apenas como sinônimo de desenvolvimento de novos produtos ou pesquisa e desenvolvimento tradicional. Dessa forma, eles propõem ancorar a discussão nos resultados esperados pelos clientes que resultam na inovação e sugerem o pensamento de forma holística em relação às possíveis dimensões através das quais as organizações podem inovar. Afirmam ainda, que o sucesso de um negócio inovador requer a consideração cuidadosa de todos os aspectos de um negócio. Segundo esses autores existem 12 dimensões para as empresas inovarem, nas quais formam o radar da inovação que possui como pilares as ofertas de uma empresa, os clientes ela fornece, os processos que desenvolve e os pontos de presença que ela usa para ofertar seus produtos ou serviços. No quadro 01 apresenta-se estas dimensões.

Neste contexto, este trabalho teve como objetivo investigar em quais dimensões as empresas da área da saúde estão inovando. A empresa escolhida foi a Lifemed, empresa de desenvolvimento de produtos, dispositivos e equipamentos médicos e hospitalares, que atua há mais de 35 anos no mercado brasileiro e está situada na cidade de Pelotas/RS.

### **2. METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se, quanto à abordagem, como qualitativo e quanto à natureza, classifica-se como descritivo. Em relação ao desenvolvimento da pesquisa, o método utilizado foi o de estudo de caso.

O estudo foi realizado com uma empresa pioneira na área da Saúde na cidade de Pelotas/RS, a Lifemed, que tem como missão pesquisar, desenvolver, produzir e comercializar produtos e serviços que tragam soluções para a área da Saúde.

Os dados foram coletados por meio de uma entrevista em profundidade com o coordenador de projetos da empresa, utilizando um questionário estruturado,

elaborado a partir da revisão teórica realizada com os autores SAWHNEY, WOLCOTT E ARRONIZ (2006).

**Quadro 01 - Conceito das 12 dimensões da inovação**

Dimensão	Conceito
<b>Oferta</b>	é a mais comum e consiste em desenvolver produtos ou serviços inovadores que são valorizados pelos clientes.
<b>Plataforma</b>	utilizar os mesmos componentes ou módulos de produção em mais de um produto.
<b>Soluções</b>	criar ofertas integradas e customizadas que resolvam o problema do cliente.
<b>Clientes</b>	descobrir as necessidades não atendidas dos clientes e identificar novos segmentos de mercado.
<b>Relacionamento</b>	redesenhar as interações com clientes em todos os pontos e momentos de contato.
<b>Captura de Valor</b>	redefinir como empresa é paga ou criar novos fluxos de receitas inovadoras.
<b>Processos</b>	redesenhar os processos operacionais centrais para melhorar a eficiência e eficácia.
<b>Organização</b>	é a mudança de forma, função ou escopo de atividades da empresa, repensar o âmbito das atividades da empresa.
<b>Cadeia de Suprimentos</b>	criar alternativas diferentes na cadeia de suprimentos, alterando sua estrutura ou reforçando a colaboração de seus participantes.
<b>Presença</b>	criar novos canais de distribuição ou novos pontos de presença da empresa.
<b>Rede de Contatos</b>	consiste em melhorias para a rede que aumentem o valor percebido na oferta da empresa.
<b>Marca</b>	alavancar ou estender a sua marca, ou seja, a forma como a empresa comunica uma promessa aos clientes, de maneiras criativas.

Fonte: elaborado pelos autores com base no conceito das dimensões da inovação segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006).

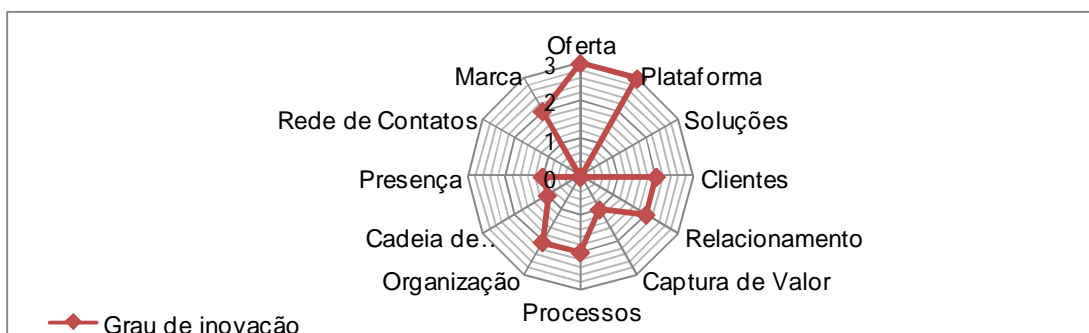
### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Lifemed é uma empresa nacional, com mais de 35 anos de atividade no desenvolvimento de produtos. Está presente em mais de 2000 hospitais brasileiros, públicos e privados, conta aproximadamente 600 funcionários e no presente momento a empresa possui duas modernas unidades de produção em Pelotas e uma sólida matriz comercial em São Paulo.

Desde o início da história da empresa, uma das principais estratégias do seu planejamento estratégico é o desenvolvimento de novos produtos através de iniciativas criativas e inovadoras, o que resultou em aquisições de empresas, parcerias, conquista de inúmeras certificações e reconhecimento por meio de diversas premiações dos setores hospitalar e industrial.

Com base nos dados coletados através da entrevista realizada com o coordenador de projetos da Lifemed, pôde-se elaborar o radar da inovação (figura 01). Através dele foi observado que a empresa não realiza atividades de inovação apenas em duas dimensões, soluções e rede de contatos. Ela inova principalmente nas dimensões oferta e plataforma. Nas dimensões captura de valor, suprimentos e presença desenvolve poucas ações. Nas demais, marca, organização, processos relacionamento e clientes, tem um nível médio de iniciativas inovadoras. No quadro 02 estão expostas, sumariamente, as práticas de inovação da empresa em cada uma das dimensões.

Figura 01 - Radar da inovação da Lifemed



Fonte: os autores.

Quadro 02 - Práticas de inovação da Lifemed

Dimensão	Práticas de Inovação
<b>Oferta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lançamento de cerca de 10 produtos nos últimos 3 anos, como: Desfibrilador Lifeshock Pro; família de Bombas de Infusão Smart; Bomba de Infusão Smart Touch e Monitor Lifetouch 17;</li> <li>✓ Lançamento de novos modelos da família de material médico cirúrgico (equipos) anualmente.</li> </ul>
<b>Plataforma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formação de inúmeros modelos com os componentes dos equipos;</li> <li>✓ Utilização da plataforma que desenvolveu a primeira Bomba de Infusão Smart para lançar mais de uma versão do produto e realização adaptações dessa plataforma para produzir a família de Bombas de Infusão Smart Touch;</li> <li>✓ Adoção do formato de linha produção flexível, o que facilita as práticas de inovação na empresa, pois gera rapidez no desenvolvimento de inovações incrementais.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acordos de cooperação tecnológica com hospitais e universidades;</li> <li>✓ Área de Marketing formada por profissionais da área da saúde, por possuírem maior compreensão das necessidades dos clientes.</li> </ul>
<b>Relacionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Área de marketing aproveita o contato com clientes potenciais que ocorre através dos acordos de cooperação tecnológica para construir relacionamentos mais fortes;</li> <li>✓ Construção de relacionamento com os clientes através do departamento interno de tecnovigilância.</li> </ul>
<b>Captura de Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pequenas modificações em produto possibilitou o lançamento de novas versões com certificação que garantiu maior captura de valor.</li> </ul>
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Departamento de engenharia de produto e processo responsável por realizar melhorias em produtos e processos;</li> <li>✓ Utilização de metas e indicadores para que seja estimulado o desenvolvimento de melhorias em processos de forma contínua.</li> </ul>
<b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação de novos departamentos;</li> <li>✓ Reajustes de pessoal devido o projeto de melhoria na produtividade das células de produção de equipos.</li> </ul>
<b>Cadeia de Suprimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mudança de transportadora devido o anterior pagamento de um alto valor de frete, além da aceitação do desafio de ter um <i>lead time</i> de entrega maior.</li> </ul>
<b>Presença</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mudança na forma de presença nos estados brasileiros, aumentando o número de representantes e realizando contratos de distribuições com empresas em locais estratégicos do Brasil.</li> </ul>
<b>Marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reformulação da ideia transmitida pela marca através de um novo site da empresa, devido o crescimento vivenciado pela empresa;</li> <li>✓ Atualização do slogan da marca para "Lifemed: Uma empresa inovadora e integrada". Integrada devido uma nova classe de produtos que está sendo lançado que permite o monitoramento remoto.</li> </ul>

Fonte: os autores.

Logo, podemos afirmar que a Lifemed é essencialmente inovadora, com a média de lançamento de 3 produtos por ano. Sua plataforma está também constantemente se diversificando para atender a dimensão oferta. Em processos e organização tem a preocupação constante em modificar as práticas, mas essas atividades também estão constantemente atreladas ao foco na inovação em produtos que a empresa possui e a respeito disso vale salientar a criação de uma área específica para o assunto que é o Núcleo de Prospecção Tecnológica e Gestão da Inovação. Nas dimensões clientes e relacionamento possui uma quantidade menor de ações, porque atende as necessidades do cliente, no caso hospitais, com a inovação nos produtos oferecidos. Além disso, observou-se que a empresa não possui seu foco centralizado nas dimensões marca, presença, cadeia de suprimentos e captura de valor, as poucas ações desenvolvidas nessas dimensões foram consequência de alguma outra atividade ou então realização de ajustes devido alguma problemática.

#### 4. CONCLUSÕES

A inovação é a chave para a vantagem competitiva em um ambiente altamente turbulento, pois a capacidade de inovar tem consequências diretas na capacidade de competir (NEELY e HIL, 1998). Portanto, o estudo com empresas que inovam oferece subsídios para que outras empresas superem o paradigma de que a inovação esta restrita a produtos, como foi observado, a inovação pode ocorrer em várias dimensões.

O estudo nos indica algumas inferências que podem se comprovadas com estudos posteriores em diferentes setores, por exemplo, uma empresa na área de serviços talvez esteja trabalhando na dimensão soluções, diferente do caso aqui apresentado. Outra questão é sobre a cultura e a liderança para inovação, que devem ser o motor da sistemática de inovação da organização.

Por fim, o objetivo deste estudo foi atingido, ao aplicar a teoria na prática empresarial. Sugere-se que para posteriores estudos seja realizada uma análise comparativa com mais empresas do mesmo ramo, já que é um setor que tem uma grande importância para a região de Pelotas.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GOSWAMI, Sanghamitra; MATHEW, Mary. Competencies for organizational innovation potential: an empirical analysis on India information technology (IT) organizations. **International Journal of Innovation Management**. India: Department of Management Studies Indian Institute of Science, Vol. 15, nº 4, p. 667-685, August, 2011.
- NEELY, Andy.; HIL, Jasper. Innovation and Business Performance: A Literature Review. **Report commissioned by the Government Office for the East of England**. Cambridge: University of Cambridge, January, 1998.
- SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. Estados Unidos: Massachusetts Institute of Technology, Vol. 47, nº 3, p. 74-81, 2006.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.