



## **INOVAÇÃO COMO UM DESAFIO PARA AS EMPRESAS DE SAÚDE: A EXPERIÊNCIA EM HOSPITAL PRIVADO<sup>1</sup>**

### ***INNOVATION AS A CHALLENGE FOR HEALTH COMPANIES: THE EXPERIENCE IN A PRIVATE HOSPITAL***

### ***LA INNOVACIÓN COMO DESAFÍO PARA LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS: LA EXPERIENCIA EN EL HOSPITAL PRIVADO***

**WAGNER CARDOSO PADUA FILHO**  
Fundação Getúlio Vargas – FGV  
Faculdade de Medicina de Ipatinga – UNIVAÇO  
[wagnerpaduafilho@hotmail.com](mailto:wagnerpaduafilho@hotmail.com)

**BETANIA MARIA MEIRA**  
Centro Oftalmológico de MG  
[wagnerpaduafilho@hotmail.com](mailto:wagnerpaduafilho@hotmail.com)

**CLAUDIO AUGUSTO JUNQUEIRA CARVALHO**  
Centro Oftalmológico de MG  
[wagnerpaduafilho@hotmail.com](mailto:wagnerpaduafilho@hotmail.com)

#### **RESUMO**

O setor de saúde no Brasil vive momentos difíceis no que tange o crescimento, rentabilidade e aumento da base de clientes. A inovação é hoje um grande desafio para as empresas do setor de saúde, particularmente as hospitalares. Desenvolver estratégias inovadoras, criando novas ferramentas, processos, produtos e serviços são vitais para reverter este quadro. O objetivo deste estudo é discutir as principais estratégias de inovação vigentes no mercado e suas aplicações em um modelo de gestão hospitalar de um hospital privado de oftalmologia. Além disso, demonstrar os impactos da inovação na cultura, na gestão de pessoas e nos resultados financeiros tanto para o hospital quanto para os médicos, comprovando que, a inovação só é de fato eficaz quanto é capaz de trazer resultados financeiros para a empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação. Administração Hospitalar. Gestão em saúde.

#### **ABSTRACT**

*Brazil's health care system has been through hard moments in regards to its growth, profitability, and increase in clients. Nowadays, innovation presents a great challenge for companies within the health sector, particularly hospitals. The key to solving this issue is through innovative strategies, creating new tools, processes, products and services. The objective behind the study is to discuss the main strategies of innovation prevailing in the market as well as its applications in a hospital management model of a private ophthalmology hospital. Furthermore, demonstrating impacts in cultural innovation, people management and in financial results both to hospitals and doctors prove that innovation can only be truly effective when its capable of bringing financial results to the company.*

**KEY WORD:** Innovation. Hospital management. Health management.

#### **RESUMEN**

*El sector de la salud en Brasil está experimentando tiempos difíciles en términos de crecimiento, rentabilidad y una mayor base de clientes. La innovación es ahora un gran desafío para las empresas de la industria de la salud, particularmente hospital. Desarrollar estrategias innovadoras, la creación de herramientas nuevas, procesos, productos y servicios son vitales para revertir este objetivo quadro. O de este estudio es analizar las principales estrategias que prevalecen la innovación del mercado y sus aplicaciones en un modelo de gestión hospitalaria de un hospital privado de la oftalmología. Por otra parte, para demostrar el impacto de la innovación en la cultura, la gestión de las personas y los resultados financieros para el hospital y a los médicos, lo que demuestra que la innovación sólo es realmente eficaz, ya que es capaz de llevar los resultados financieros de la compañía.*

**PALABRA CLAVE:** Innovación. La dirección del hospital. Gestión sanitaria.

<sup>1</sup> Submetido em 05 de maio de 2013. Aceito em 10 de outubro de 2013. O artigo foi avaliado segundo o processo de duplo anonimato e pelos editores. Editores responsáveis: Márcio Augusto Gonçalves e Lucas Maia dos Santos. Reprodução parcial ou total e trabalhos derivativos permitidos com a citação apropriada da fonte.



## INTRODUÇÃO

As empresas que atuam no setor de saúde no Brasil, particularmente os planos de saúde e os hospitais, vivem, há alguns anos, um desafiante cenário no que tange o crescimento, rentabilidade e aumento da base de clientes. O Brasil vem experimentando um crescimento econômico robusto nos últimos anos, fruto de um cenário externo favorável e de ações governamentais focadas na distribuição de renda, com forte ascensão social das camadas mais pobres da população. As classes C e D estão se consolidando no país e já contam com cerca de 140 milhões de brasileiros.

Apesar disso, o crescimento do setor de planos de saúde não acompanha o mesmo ritmo. Segundo dados da Agência Nacional de Saúde - ANS, o setor cresceu, nos últimos 5 anos, a taxas médias menores do que o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) do país. Em 2008, o Brasil tinha aproximadamente 41 milhões de clientes em planos de saúde e em 2012 esse número passou para 48 milhões (<http://www.ans.gov.br/index.php/materiais-para-pesquisas/perfil-do-setor/dados-gerais>).

Tal análise nos leva a refletir de forma mais detalhada quais as razões para tal fato. Apesar da atenção à saúde ser primordial à vida das pessoas e ser considerado uma necessidade básica de consumo, a maior distribuição de renda na população não tem sido transferida para o setor.

Algumas razões merecem ser analisadas na tentativa de esclarecer as possíveis causas para esse fenômeno. Primeiramente, um ponto importante é avaliarmos o comportamento de compra do consumidor brasileiro. Com maior poder aquisitivo, o cidadão tende a adquirir produtos e serviços que antes considerados supérfluos ou inatingíveis, na busca de sua satisfação pessoal e sua afirmação na sociedade. Na decisão de escolha, ele busca aqueles produtos que, na sua avaliação pessoal, podem lhe trazer mais benefícios e vantagens. Este conceito é melhor conhecido por agregação de valor (KRONEMBERGER et al, 2010). Alguns produtos e serviços se destacam na atualidade, como celulares, televisores, automóveis e viagens. Infelizmente, a saúde parece não fazer parte desta lista de prioridades. E não faz parte porque?

Recentes autores tem reportado que um dos maiores problemas da saúde nos USA está no fato de que, durante os últimos anos, o setor passou a negar o conceito de valor e não mais oferecer os benefícios básicos demandados pelos clientes (PORTER, TEISBERG, 2006; HERZLINGER, 2010). Apesar de não haver dados comparativos em relação ao Brasil, é bem possível que esse cenário seja coincidente. Assim, atributos considerados essenciais como confiança, resolubilidade, acessibilidade, empatia e conforto, atributos considerados os mais importantes para o cliente, foram substituídos por exames complementares em excesso, filas, demora no atendimento, desconforto, dificuldades de acesso a hospitais e consultas e incompetência por parte dos médicos em solucionar as patologias. O resultado? Os clientes não mais percebem valor, simplesmente porque não encontram nos profissionais e instituições de saúde o que procuram.

A consequência imediata para a baixa percepção de valor por parte do cliente é a transferência do foco da disputa de mercado basear-se prioritariamente no preço. Possivelmente, está aí a razão pelos baixos valores pagos aos profissionais de saúde, bem como aos hospitais e clínicas. É um ciclo deletério: quanto menos percebe valor, menos o cliente estará disposto a pagar pelo serviço de saúde; quanto menos recebe, mais o profissional precisa



otimizar o atendimento, atendendo um número cada vez maior de clientes por dia, dando menor atenção às necessidades dos mesmos, o que, na maioria das vezes, contribui para a piora da qualidade do serviço. Como tem pouco tempo para se dedicar ao cliente, fica obrigado a solicitar mais exames complementares, na tentativa de melhorar a acurácia diagnóstica, o que contribui, obviamente, para o aumento do custo do sistema.

Mas existe saída? A resposta é complexa, mas certamente passa pela volta da percepção de valor positiva por parte do cliente. Para isso, deve-se concentrar em duas estratégias: primeiro, voltar a oferecer as vantagens que o cliente tanto espera e deseja. Segundo, o setor de saúde necessita urgentemente pensar em estratégias de inovação.

A inovação vem sendo amplamente discutida como uma ferramenta importante para a modernização e o crescimento sustentável das empresas. Assim, inovar no setor de saúde é o maior desafio do momento e só criando novas estratégias, processos, produtos e serviços as empresas poderão reverter este quadro (KRONENBERGER et al, 2010).

O conceito de inovação é amplo, mas atualmente é consenso que inovar está relacionado a criar algo novo que seja capaz de gerar resultados para as empresas, sociedade ou clientes. Uma empresa inovadora é aquela livre para a geração de idéias, que estimula o trabalho multidisciplinar, estrutura seus processos de modo a proporcionar ganhos e principalmente desenvolve continuamente o capital humano. Para Dosi (1988), inovação é a busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e novas formas organizacionais. Afuah (2003) define como novas ideias que uma organização adota, independentemente de já terem sido adotadas em outras organizações, mas que seja nova para a organização que a está adotando. Nisso estão incluídos novos produtos, serviços, tecnologias, processos, procedimentos, sistemas ou arranjos sociais.

Inovar é um grande desafio para as empresas. A velocidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas desatualiza rapidamente o saber e as informações. Nenhuma empresa pode se considerar atualizada, a não ser por um curto período de tempo. Assim, todas deverão lutar contra parte de seu passado, o obsoleto e os paradigmas para inovar e se transformar. A mudança não é simples nem fácil. Se fosse assim, as pessoas naturalmente a procurariam. Os seres humanos têm uma forte tendência à estabilidade e às formas já estabelecidas de se adaptarem ao trabalho. A mudança é um ônus para as organizações, porque requer dos colaboradores uma revisão de sua maneira de pensar, agir, comunicar e se relacionar. A grande maioria dos executivos seniores de grandes empresas reconhecem que a inovação é uma prioridade estratégica (ATKINS, 2010). Mas apenas reconhecer essa necessidade não é suficiente. A empresa deve na verdade abraçar plenamente o conceito, alinhar os objetivos corporativos com as ações estratégicas, construir a cultura e inspirar os funcionários (ATKINS, 2010). Na verdade, no mundo competitivo contemporâneo, os gestores precisam acelerar a mudança, já que as organizações raramente pode mudar tão rápido quanto necessário. A taxa na qual as organizações aceitam novas idéias, pontos de vista e métodos é frustrante na melhor das hipóteses.

Apesar das necessidades urgentes de mudanças, estas na verdade não acontecem na mesma intensidade, forma, tempo, momento histórico e não envolvem necessariamente a todos na empresa. O gestor que não entender as diversas gradações do processo da mudança e usar esse entendimento para implementá-la, estará em desvantagem competitiva e corre o risco do retardo ou mesmo da inviabilidade, podendo comprometer o resultado do processo no futuro. Se há o entendimento da natureza da mudança, pode-se institucionalizar a inovação e o processo se torna abrangente. (SMITH JR, 1993).



Mas será que inovar vale a pena? Estudos relatam que empresas que baseiam seus negócios em inovação e propriedade intelectual são mais valorizadas pelo mercado financeiro (WEILL et al, 2011).

Uma empresa inovadora é aquela:

- Tem a organização voltada para a cultura da inovação
- Dá liberdade para a geração de idéias
- Estimula o trabalho multidisciplinar
- Estrutura seus processos de modo a proporcionar um ambiente favorável à inovação
- Desenvolvimento contínuo de capital humano

O processo de inovação nas empresas de saúde pode ser desenvolvido de várias formas. Assim, a inovação pode ser implementada na melhoria de processos, nas mudanças de layout, nas novas formas de abordar o cliente, na aquisição e manejo de tecnologias de vanguarda, na elaboração de novos produtos e/ou serviços, na proposição de uma logística mais ágil ou uma forma própria e motivadora de liderança. (GRAMIGNA, 2004).

Ades e Plonski (2009) propuseram ainda que a inovação poderia ser abordada da seguinte forma:

1. Inovação em Novos Modelos de Negócio - quando ocorre uma mudança completa na forma de comercializar, se relacionar ou proporcionar valor ao seu cliente.
2. Inovação em Processos - envolve a implementação de um novo ou uma significativa melhoria;
3. Inovação em Pessoas - inclui novas ferramentas para contratar e selecionar colaboradores, desenvolvimento e aperfeiçoamento de carreira e de talentos, novas técnicas para melhorar a produtividade, o trabalho em equipe, a integração entre diversos setores e ainda novas idéias criativas e a motivação dos funcionários.
4. Inovação em Marketing - onde é desenvolvido uma nova metodologia no design, na estrutura física, estratégias de promoção ou preço ou logística e distribuição;
5. Inovação em Produtos e Serviços - envolvem a introdução de um novo produto ou um serviço que foi substancialmente melhorado. Inclui melhorias em características funcionais, habilidades técnicas, facilidade de uso;
6. Inovação Organizacional - envolve a criação de novas formas de organização nas empresas, práticas de negócios, novos costumes ou ambientes.
7. Inovação em Sustentabilidade - inclui melhorias técnicas de uso de energia, preservação do meio ambiente, diversificação e potencialidades em matérias primas, reciclagem de materiais degradáveis ou não, etc.

## OBJETIVOS

- discutir as principais estratégias de inovação vigentes no mercado e suas aplicações em um modelo de gestão hospitalar de um hospital privado de oftalmologia.
- identificar os impactos financeiros, operacionais e na gestão de pessoas resultantes da implementação de instrumentos de inovação.



## MÉTODO

A metodologia utilizada foi a pesquisa quantitativa exploratória, onde se utilizou o estudo de caso. A investigação foi realizado no Centro Oftalmológico de Minas Gerais, um hospital especializado em alta complexidade no atendimento de todas as sub-especialidades da oftalmologia. Atende aproximadamente 14.000 pacientes ao mês tanto no segmento privado quanto público. A sociedade empresarial é constituída juridicamente sob a forma de sociedade anônima, atualmente com 140 acionistas.

A coleta de dados foi obtida pela análise de documentos e relatórios administrativos no período entre janeiro de 2010 a dezembro de 2012. A partir de 2010, foi implementado pela diretoria uma nova filosofia de gestão empresarial, baseado no choque de gestão, profissionalismo e inovação.

Os parâmetros avaliados para demonstrar os resultados destas ações foram a variação da receita e dos custos, o ganho real de honorários médicos, crescimento do número de procedimentos/mês e índices de satisfação do cliente interno.

## RESULTADOS

Assim como a grande maioria dos hospitais do país, O Centro Oftalmológico vinha passando por dificuldades estratégicas e financeiras durante toda a sua existência. Com a mudança do corpo diretivo, diversas ações foram tomadas no sentido de promover melhorias e reverter os resultados negativos.

1 - Inovação em Novos Modelos de Negócio - a primeira ação partiu da diretoria, composta por médicos pós graduados em Gestão de Empresas de saúde, o que é fundamental para uma cultura de mudança. A diretoria é acessorada por uma equipe de oito consultores de mercado e especializados nas diversas áreas administrativas. Recentemente, a empresa de consultoria DNV Business Assurance, responsável pela certificação da ONA, reconheceu como inovação a gestão em parceria com consultores especializados.

2 - Inovação em Processos - sob a coordenação dos consultores, foram revistos todos os processos, visando melhorias operacionais, financeiras e de qualidade e satisfação do cliente. Várias ações estratégicas foram formatadas sob a forma de projetos, com definição de escopos, metas, prazos, custos e padrões de qualidade bem definidos e passíveis de acompanhamento e mensuração. A gestão de custos ganhou uma importância vital. A partir de complexos e eficazes estudos, os números influenciam a tomada de decisão estratégica. A certificação ISO e ONA foram obtidas, com os conhecidos resultados e melhorias na gestão de processos.

3 - Inovação em Pessoas - um dos setores mais afetados pela cultura da inovação foi a gestão de pessoas. O fortalecimento do departamento de recursos humanos, ampliando suas funções de mera contratação e demissão, para efetivamente liderar e aplicar ferramentas de motivação, trabalho em equipe e gestão de carreira. Um forte investimento foi feito em treinamento e capacitação de colaboradores, com objetivo de aperfeiçoamentos operacionais, desenvolvimento e retenção de talentos. Outro ponto relevante foi a implantação da avaliação de desempenho, para analisar e mensurar o comportamento humano de forma menos subjetiva, onde com parametros e metas estabelecidas torna-se possível a mensuração de competências técnicas e comportamentais.



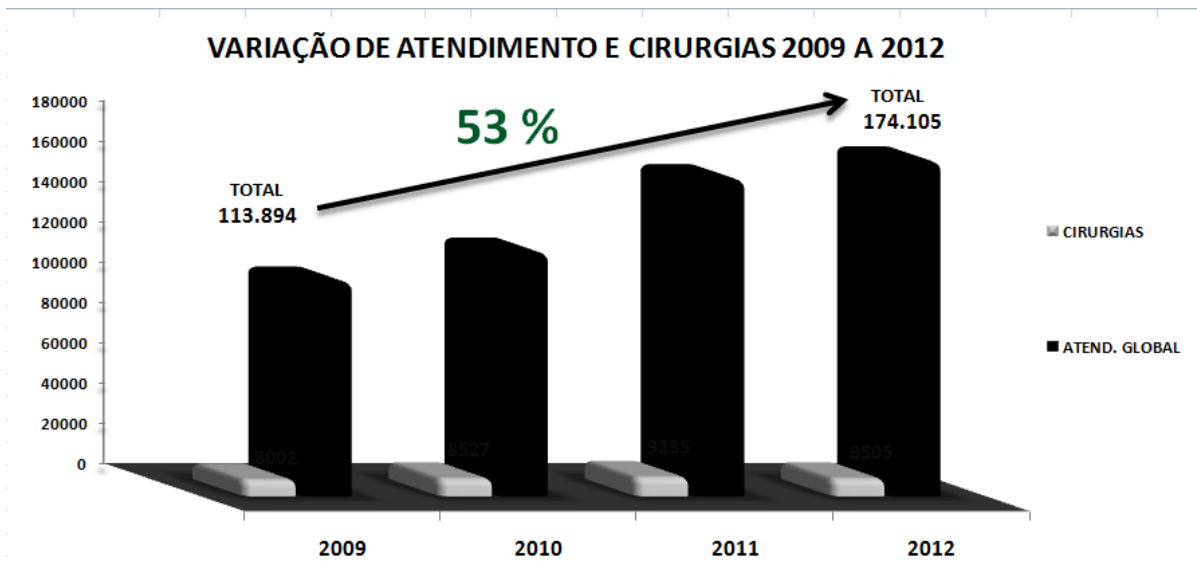
4 - Inovação em Marketing - na nova filosofia do hospital, o cliente é parte única e primordial. Uma ampla reforma na estrutura física está sendo realizada, para modernização das instalações, atualização tecnológica de equipamentos médicos. Pesquisas são constantemente utilizadas, tanto para estudar os ambientes e clientes interno e externo. Um projeto multidisciplinar de endomarketing está em fase de implementação, objetivando a identificação de necessidades internas, definição de novos processos internos e a busca de melhorias na satisfação do cliente interno. Foi contratado uma assessoria de imprensa, para divulgar e fortalecer a marca do hospital junto ao mercado externo. Em 2011, foi criado um evento corporativo onde são discutidos temas relevantes à gestão hospitalar, com a participação de renomados gestores de saúde e da classe médica.

5 - Novos produtos e serviços - com objetivo de aumento de receitas operacionais, novos produtos foram propostos: um projeto específico para parcerias com prefeituras de MG, para procedimentos médicos em pacotes pelo SUS. Foi criado o "Atendimento Social", um conjunto de pacotes particulares a preços competitivos, para facilitar a adesão de clientes que não possuem planos de saúde. Foram implementados novos serviços ainda não existentes, como a cirurgia refrativa e aumento de consultórios, para aumentar o atendimento e gerar mais receitas.

Assim, no período entre janeiro de 2010 e dezembro de 2012, houve um crescimento de receitas de 71%, frente a um crescimento de custos de 61% (Gráfico 1). O número de procedimentos médicos cresceu 53% no período entre 2009 e 2012 (Gráfico 2), bem como os honorários médicos tiveram um incremento de 94% (Gráfico 3). O resultado financeiro contábil foi outro dado expressivo. Em 2010, havia um prejuízo contábil de R\$ 1.648.483,75, evoluindo para uma redução em 2012 para um prejuízo de apenas R\$ 144.322,00 (Gráfico 4). A satisfação do cliente interno cresceu de 71,8% para 94,4% (Gráfico 5).



Gráfico 1 : Variação receitas x custos 2010 - 2012 (Fonte: Depto. Estatística COMG)



Fonte: Dep. Estatística COMG.

Gráfico 2 : Variação do número de atendimentos médicos 2009 - 2012 (Fonte: Depto. Estatística COMG)



Gráfico 3 : Variação de honorários médicos 2010 - 2012 (Fonte: Depto. Estatística COMG)

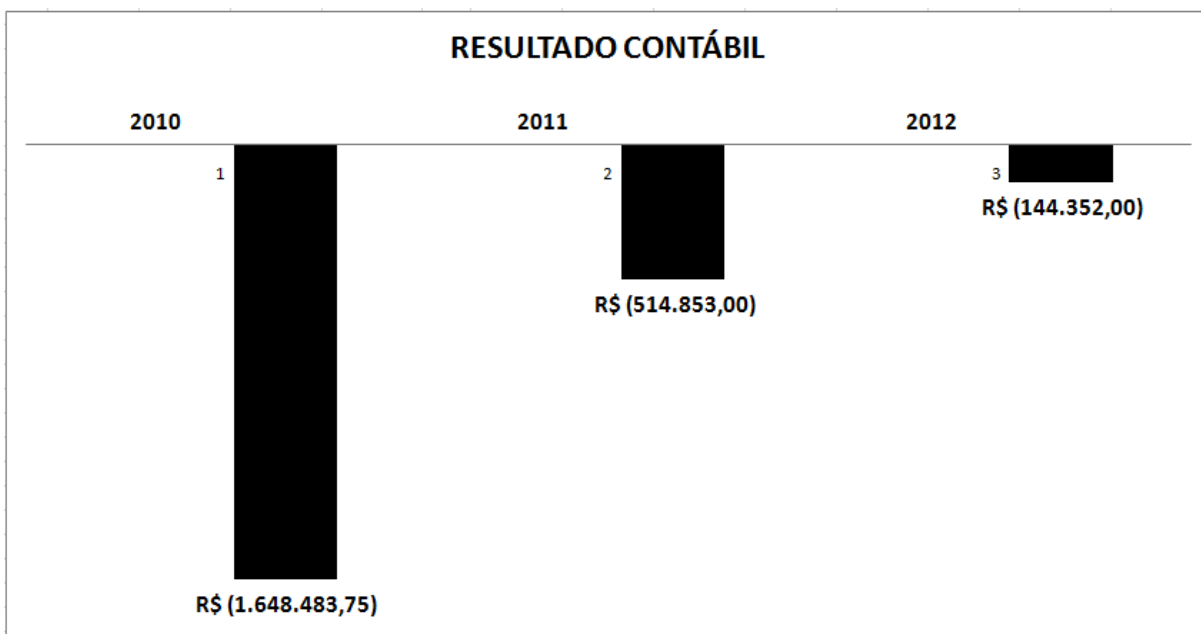


Gráfico 4 : Resultado contábil 2010 - 1012 (Fonte: Depto. Estatística COMG)

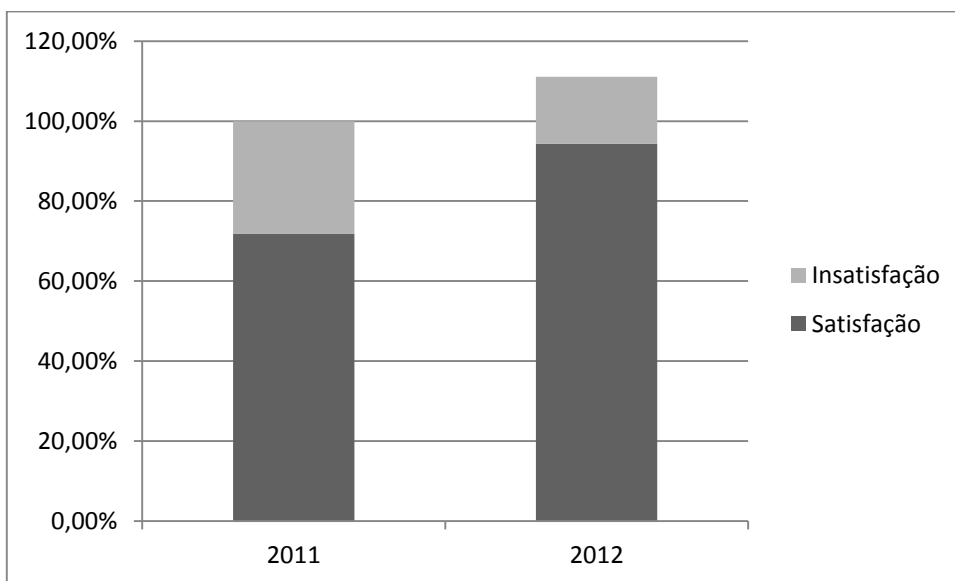


Gráfico 5 : Satisfação do cliente interno 2011 - 1012 (Fonte: Depto. Estatística COMG)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o conceito de inovação está diretamente relacionado a resultados obtidos pelas empresas, é fundamental demonstrar como todas essas mudanças impactaram no resultado operacional do hospital. Assim, os resultados referentes ao aumento das receitas mais impactante do que a elevação dos custos fixos, o crescimento do faturamento dos médicos e do número de procedimentos realizados ao mês, bem como a redução do déficit contábil, sustentam





os ganhos reais das estratégias de inovação. Na mesma direção, a melhoria da satisfação do cliente interno amplia os resultados no sentido que a inovação, para ser completa, precisa trazer benefícios reais também aos colaboradores.

## REFERÊNCIAS:

- ADES, C. ; PLONSKI, G. A. **Inovação em modelo de negócio e a visão integrada do portfólio de inovações.** In: XII SEMEAD, 2009, São Paulo. Anais do XII Semead. São Paulo, 2009. p. 1-16
- AFUAH, A. **Innovation mangement: strategies, implementation and profits.** New York: Oxford University Press, 2003.
- ATKINS,M. **Five Key Concepts for Sustainable Innovation.** Industry Week; 259, Issue 7, 2010.
- DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory.** London: Pinter Publishers, 1988.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Líderes Inovadores.** São Paulo: M. Books do Brasil Ltda., 2004.
- HERZLINGER Regina. **Valor para o paciente - O remédio para o sistema de saúde.** Porto Alegre. Editora Bookman.2010
- KOTLER,Philip. **Administração de Marketing** – 12<sup>a</sup>. edição. São Paulo: Pearson-Prentice Hall,2006
- KRONEMBERGER Antonio Carlos, BICALHO Antonio MSC, TEIXEIRA Ricardo Franco e PADUA FILHO, Wagner Cardoso. **Marketing em Organizações de Saúde.** 1<sup>a</sup>.edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010
- PORTER, Michael E e TEISBERG, Elizabeth O. **Repensando a Saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos.** Porto Alegre. Editora Bookman.2006
- SMITH Jr,R. A Process Model for Continuous Innovation. **R&D Innovator**, v. 2, n. 9, 1993.
- WEILL P; MALONE TW; APEL TG. The Business Models Investors Prefer. MIT SLOAN Management, June, 2011