

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA - CPAR**

**ANDRESA OLIVEIRA MARTINS
AMANDA PEREIRA HONORATO LYRA
MARIA VICTÓRIA GARCIA S. LATTA
UESLEY OLIVEIRA DE JESUS**

GESTÃO DA INOVAÇÃO: Breve análise entre as teorias da inovação e os reflexos práticos na gestão de uma clínica odontológica em Paranaíba- MS

Paranaíba

2025

ANDRESA OLIVEIRA MARTINS
AMANDA PEREIRA HONORATO LYRA
MARIA VICTÓRIA GARCIA S. LATTA
UESLEY DE OLIVEIRA JESUS

GESTÃO DA INOVAÇÃO: Breve análise entre as teorias da inovação e os reflexos práticos na gestão de uma clínica odontológica em Paranaíba-MS

Trabalho apresentado ao Curso de Administração, elaborado
para avaliação parcial da Disciplina de Gestão da Inovação
Professor Doutor: Carlos Rodrigues da Silva

Paranaíba

2025

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida na empresa Suprema Odontologia, localizada em Paranaíba-MS, por meio de breve análise elaborada a partir da aplicação das teorias propostas pela Disciplina Gestão da Inovação frente aos reflexos práticos na gestão da clínica odontológica. Considerando os desafios enfrentados pela empresa, como a necessidade de modernização dos processos, melhoria no atendimento e manutenção da competitividade no mercado local, buscou-se responder às seguintes questões: Como uma empresa de pequeno porte, situada no interior do Mato Grosso do Sul, adaptou-se às novas tecnologias? Quais critérios de inovação foram adotados? Quais os impactos dessas inovações na cultura organizacional? O objetivo deste trabalho é analisar as principais concepções sobre inovação, desde sua formulação teórica até sua aplicação prática na sociedade, com ênfase nas práticas desenvolvidas pela empresa estudada. Busca-se estabelecer um paralelo entre a evolução das teorias da inovação e seus reflexos na gestão organizacional, elucidando os principais benefícios que tais conceitos podem trazer ao funcionamento de empresas de pequeno porte. Quanto à metodologia, é uma pesquisa documental, de caráter bibliográfico, uma vez que utiliza livros, teses, dissertações, relatórios, artigos e revistas que tratam do assunto em questão. Como procedimento, foram utilizadas ferramentas e metodologias de gestão da inovação a fim de configurar a explicação das teorias na realidade do dia a dia da empresa. Foi feito um breve estudo exploratório, com abordagem qualitativa, levantamento por meio de pesquisa de campo para buscar os dados da empresa e proceder à análise desses em relação às Teorias. Para tanto, busca responder o questionamento proposto principalmente com fundamento no referencial teórico dos autores Tidd e Bessant (2018), Tigre (2006), Manual de Oslo (2018), Drucker (2006) e Schumpeter(1942). Como resultado, o estudo apresenta elementos que comprovam a eficácia significativa dos conceitos de inovação na melhoria da gestão organizacional em empresas de pequeno porte, evidenciando a relevância e a atualidade do tema.

Palavras-chave: Gestão da inovação. História da inovação. Suprema odontologia

1 INTRODUÇÃO

A arte de inovar para gerir organizações começa a ganhar destaque e sistematização a partir do século XX. Contudo, muito antes das teorias formais sobre inovação, sociedades antigas já demonstravam criatividade e capacidade de resolver problemas de forma inventiva — como os egípcios, ao desenvolverem técnicas avançadas de construção para as pirâmides. Ainda que não se falasse em “gestão da inovação”, era evidente o uso de práticas inovadoras para alcançar grandes feitos.

Ao longo da história, ao redor do mundo, sempre existiram formas de se promover a inovação como meio de adaptação e evolução. Todavia, parece ser nos Estados Unidos (EUA) que surge a visão de que a inovação poderia ser estudada à luz de métodos estruturados e aplicados ao contexto empresarial. Com o avanço da industrialização e da ciência da administração, autores como Schumpeter passam a propor um entendimento mais técnico e estratégico do conceito de inovação.

O economista Schumpeter, em sua teoria da destruição criativa, foi o pioneiro ao destacar o papel do empreendedor como agente inovador que rompe com padrões existentes e gera nova formas de produzir, distribuir e consumir. Para ele, “[...] a inovação é o motor fundamental do desenvolvimento econômico e está diretamente associada à criação de novos produtos, processos ou mercados” (SCHUMPETER, p. 92, 1984). Seu pensamento inaugura uma nova era no estudo da inovação, aproximando-a da lógica organizacional e estratégica.

A partir desse grupo teórico, surge uma preocupação com o papel das lideranças organizacionais na construção de ambientes inovadores. “[...] Outro grupo propõe a análise da cultura organizacional e da estrutura interna das empresas como elementos facilitadores ou inibidores da inovação, tendo como objetivo criar diretrizes para promover o pensamento inovador de forma sistêmica” (TIDD, BESSANT; PAVITT, p. 43, 2008).

Portanto, em um segundo momento do desenvolvimento da teoria da inovação, com influência das ciências sociais e comportamentais, passam a ganhar destaque as abordagens centradas no ser humano, nas equipes e na gestão do conhecimento. A inovação deixa de ser vista apenas como técnica e passa a ser compreendida como resultado da interação entre pessoas, processos e contextos. Surge, assim, a abordagem comportamentalista e sociotécnica, que valoriza a criatividade, a colaboração e o aprendizado organizacional.

Posteriormente, o campo da inovação se expande para o conceito de gestão da inovação, entendida como um conjunto de práticas sistemáticas voltadas à criação, desenvolvimento e implementação de novas ideias. Autores como Drucker (2002) afirmam que inovar é uma disciplina que pode ser aprendida e aplicada: [...] inovação sistemática significa buscar, de forma organizada, fontes de oportunidade e saber como analisá-las e aproveitá-las” (DRUCKER, p. 110, 2002).

Esse movimento culmina na chamada Teoria Geral da Inovação, com base na Teoria dos Sistemas, que propõe um olhar integrado e adaptativo sobre as organizações. [...] A inovação deve ser compreendida como um sistema aberto, dinâmico e em constante retroação com seu ambiente, sendo essencial para sobrevivência e competitividade das empresas no mundo moderno” (CHRISTENSEN, p.58, 2011).

Em termos práticos, os ensinamentos desses estudiosos da inovação, atualmente, podem ser traduzidos em diversas áreas das ciências humanas e sociais aplicadas, notadamente na administração. Isso inclui a aplicação de normas, conceitos e ferramentas com o objetivo de gerar valor contínuo para a organização, respondendo com agilidade às transformações do mercado e às necessidades dos clientes.

Nesse contexto, esta pesquisa traz como tema a aplicação das Teorias da Gestão da Inovação, fazendo um rápido paralelo entre essas teorias e a prática desenvolvida por uma clínica odontológica localizada em Paranaíba – MS, com a finalidade de compreender como processos inovadores foram implementados, de que maneira impactaram a cultura organizacional e se houve resistência interna ou externa decorrente ao contexto geográfico e cultural.

A clínica, objeto deste estudo, passou nos últimos anos por um processo de modernização em seus serviços e práticas gerenciais. No entanto, inovar em uma cidade do interior apresenta desafios específicos, como resistência de parte dos clientes diante de novas tecnologias. Diante disso, a investigação parte do seguinte questionamento: Como se deu o processo de inovação na clínica? Quais impactos foram percebidos na cultura organizacional? Houve resistência por parte da equipe ou dos clientes? A inovação contribuiu para a diferenciação e fortalecimento da empresa no mercado local?

O objetivo deste trabalho é analisar a aplicação das teorias de Gestão da Inovação a partir da experiência vivenciada pela clínica odontológica estudada, estabelecendo um paralelo entre teoria

e prática a fim de verificar os efeitos da inovação na cultura interna, no posicionamento estratégico e na percepção dos clientes, além de identificar os aprendizados obtidos durante esse processo.

Para tanto, busca responder o questionamento proposto com fundamento no referencial teórico dos autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Drucker (2002) e Christensen (2011). Entende-se que a fundamentação teórica dará conta de analisar a trajetória inovadora da clínica, permitindo compreender os elementos facilitadores, as barreiras enfrentadas e os impactos organizacionais da adoção de estratégias inovadoras em um ambiente interiorano.

O artigo está dividido em sete subcapítulos: 1) Introdução; 2) Metodologia; 3) Gestão da Inovação: fundamentos teóricos e evolução histórica; 4) Gestão da Inovação: o caso da empresa estudada; 5) Discussões: contrapontos entre teoria e prática; 6) Considerações Finais; 7) Referências bibliográficas.

Dessa forma, o estudo justifica sua importância ao demonstrar como a gestão da inovação pode ser aplicada de maneira bem-sucedida no contexto de pequenas e médias empresas localizadas fora dos grandes centros urbanos, e contribui para a compreensão de como fatores culturais e regionais influenciam o processo de inovação e sua aceitação por parte de colaboradores e clientes.

2 METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa documental, de caráter bibliográfico, uma vez que utiliza livros, teses, dissertações, relatórios, artigos e revistas que tratam do assunto em questão. A metodologia utilizada quanto ao tipo de pesquisa foi feita com base em Vergara (2005), fundamentando quanto aos fins e quanto aos meios: Quanto aos fins, é explicativa, pois se pretende explicar a ocorrência de um fenômeno. “A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribui de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (Vergara, 2005, p. 47).

Ainda de acordo com a autora, quanto aos meios, a pesquisa é documental, pois, usa documentos conservados por diversas fontes para compreender o tema. “Uma investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, [...]” (Vergara, 2005, p. 48).

Este estudo tem caráter bibliográfico, uma vez que utiliza livros, artigos de jornais e revistas sobre o assunto. “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em

material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (Vergara, 2005, p. 48). Além de usar ferramenta de internet para consultar revistas especializadas, jornais, artigos e dissertações em sites oficiais para atualizar o texto.

Como procedimento, foram utilizadas ferramentas e metodologias de gestão de inovação a fim de compreender a aplicação das teorias na realidade do dia a dia da empresa. Foi feito um breve estudo exploratório, com abordagem qualitativa, levantamento por meio de pesquisa de campo para buscar os dados da empresa e proceder à análise desses em relação às Teorias. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com um dos sócios e gestor da clínica Suprema Odontologia, o cirurgião dentista Erick Rodrigues, sendo uma entrevista oral que posteriormente foi transcrita pelo entrevistador no dia 12 de abril de 2025 às 16:00h, visto que o proprietário possuía esse horário de disponibilidade em sua agenda, contando com a participação dos integrantes do presente estudo.

A análise dos dados apresentados pela empresa foram feitas com fulcro nas teorias apresentadas por autores como Tidd Bessant (2018), Tigre (2006), entre outros que tratam do tema discutido nesta pesquisa.

3 GESTÃO DA INOVAÇÃO: FUNDAMENTOS TEÓRICOS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA

3.1 Inovação nas civilizações antigas

A inovação, apesar de ser frequentemente associada ao mundo contemporâneo e à revolução tecnológica, tem suas raízes nas práticas mais rudimentares das civilizações antigas. Mesmo sem um conceito teórico estabelecido, os povos antigos realizavam inovações constantemente ao criar soluções para os desafios da vida cotidiana, como a agricultura, construção civil e transporte. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação pode ser compreendida como “a aplicação de novos conhecimentos para gerar valor”, o que nos permite reconhecer práticas inovadoras muito antes da era industrial.

A construção das pirâmides no Egito é frequentemente citada como um marco da organização e inovação tecnológica de seu tempo. Além de seu impacto arquitetônico, a execução dessas obras exigia um elevado grau de planejamento, controle de recursos e divisão de tarefas, o que indica uma compreensão primitiva, porém efetiva, de processos organizacionais. Abreu (1982) destaca que “os construtores das pirâmides egípcias demonstraram, de maneira cabal, alta capacidade para planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar o

trabalho”. Assim, pode se considerar que já havia ali um embrião do que hoje se entende por gestão da inovação.

Na china antiga, a invenção do papel, da bússola e da pólvora transformou não apenas a sociedade local, mas também teve grande impacto global nos séculos seguintes. Drucker (2002) já apontava que a inovação “é o instrumento específico para o empreendedorismo”, e ainda que o empreendedorismo como conceito moderno não estivesse presente nessas sociedades, suas ações inovadoras refletiam o mesmo princípio: transformar conhecimento em prática útil.

Mediante isto, é possível afirmar que, mesmo em contextos rudimentares e com limitações tecnológicas, as civilizações antigas cultivavam práticas inovadoras relevantes para sua sobrevivência e evolução social. O estudo histórico da inovação permite compreender que o impulso criativo humano sempre esteve presente, e que a formalização desse processo — com teorias e estratégias é uma construção recente.

3.2 Inovação na revolução industrial

Com o advento da revolução industrial no final do século XVIII na Inglaterra, podemos afirmar que é um dos momentos mais marcantes na história da inovação. A introdução de máquinas movidas a vapor, o uso intensivo de carvão e a mecanização da produção transformaram radicalmente a estrutura produtiva da época, substituindo o trabalho artesanal pelo trabalho fabril. Schumpeter (1984) reconhece esse período como um exemplo emblemático de “destruição criadora”, conceito que define a substituição de antigos modelos produtivos por novos, mais eficientes e tecnologicamente avançados.

As inovações da revolução industrial não se limitaram às máquinas. Houve também avanços significativos em logística e gestão. A padronização da produção, defendida posteriormente por autores como Taylor e Fayol, começou a ser aplicada de forma intuitiva nas indústrias têxteis e metalúrgicas. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apontam que a inovação organizacional — e não apenas a tecnológica — desempenha papel fundamental para a consolidação de modelos produtivos inovadores. Dessa forma, a revolução industrial não foi apenas um marco técnico, mas também organizacional.

Em síntese, a revolução industrial representa uma transição crítica na história da inovação, pois é o momento em que ela deixa de ser esporádica e localizada para se

tornar um elemento estrutural das economias modernas. A sistematização da produção e a busca por eficiência deram origem à necessidade de gestão da inovação, conceito que seria formalizado somente no século XX. No entanto, como destaca Christensen (2011), as inovações radicais desse período criaram novas indústrias e destruíram antigos paradigmas, mostrando que a inovação é um processo contínuo de transformação e adaptação ao contexto social e econômico.

3.3 Inovação e o nascimento da Administração Científica

O início do século XX marca um momento de transição importante no campo da inovação, embora a proposta original de Taylor e Fayol não estivesse centrada na inovação, os princípios da administração científica e da teoria clássica abriram caminho para práticas organizacionais que, maistarde, facilitariam a introdução de inovações sistêmicas. A padronização de processos, o estudo racional das tarefas e estruturação hierárquica implantaram nas empresas a ideia de que os métodos de trabalho podiam — e deveriam — ser otimizados. Isso inaugurou uma mentalidade voltada para a melhoria contínua, o que, segundo Schumpeter (1984) é um dos motores fundamentais da inovação.

3.4 Schumpeter e a teorização Econômica da Inovação

A contribuição de Schumpeter para o pensamento econômico moderno é incontornável quando se fala em inovação. Considerado o primeiro economista a tratar sistematicamente o papel da inovação no crescimento econômico, o autor rompe com a visão estática da economia clássica ao propor uma dinâmica baseada na “destruição criadora”, na qual inovações rompem com os antigos modelos produtivos e instauram novas formas de organização, produtos ou mercados (SCHUMPETER, 1984). Nesse processo, o empreendedor assume papel central, sendo o agente responsável por introduzir novidades que movimentam o sistema capitalista.

Para Schumpeter (1984, p. 113), “inovação é a função empresarial que altera a forma ou o conteúdo da produção existente, ao introduzir algo novo”. Essa definição amplia o entendimento sobre inovação, que não se limita a invenções tecnológicas, mas inclui mudanças organizacionais, abertura de novas fontes de matérias-primas ou reorganização da estrutura produtiva. Dessa forma, ele classifica a inovação em cinco tipos principais: 1) introdução de um novo bem; 2) introdução

de um novo método de produção; 3) abertura de um novo mercado; 4) conquista de uma nova fonte de matéria-prima; e 5) criação de uma nova organização de mercado.

A proposta schumpeteriana valoriza o papel do empreendedor inovador como o elemento disruptivo do equilíbrio econômico. Segundo o autor, “não são os lucros que movem a economia, mas o impulso de conquistar, de lutar por sucesso e superação” (SCHUMPETER, 1984, p. 99). Assim, a inovação não é apenas uma resposta a demandas de mercado, mas também uma força endógena que transforma setores inteiros, substituindo velhas estruturas por novas. A inovação, nesse sentido, é a essência da dinâmica capitalista, responsável por ciclos de crescimento e recessão.

Com isso, Schumpeter contribui para uma visão estratégica da inovação nas organizações. Sua teoria demonstra que empresas que inovam de forma contínua são aquelas que conseguem sustentar vantagens competitivas duradouras. Ele antecipa, inclusive, discussões modernas sobre inovação incremental e radical, ao destacar que algumas mudanças são extensões de práticas já existentes, enquanto outras rompem completamente com o passado. Ao enfatizar o caráter transformador e sistêmico da inovação, Schumpeter estabelece uma base teórica sólida para o estudo da inovação como fenômeno econômico, social e organizacional.

3.5 Pós-Guerra e o Avanço Tecnológico (1950–1970)

O período que se elerou na Segunda Guerra Mundial marcou um ponto de mudança significativo na trajetória da inovação, especialmente entre as décadas de 1950 e 1970. Durante esse tempo, o crescimento econômico global foi amplamente incentivado pelo progresso tecnológico, levando tanto governos quanto grandes empresas a realizarem investimentos substanciais em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Freeman (1982) argumenta que, nesse contexto, a inovação deixou de ser um evento ocasional, transformando-se em uma atividade sistemática, planejada e intensiva em conhecimento técnico e científico.

Nesse ambiente, surgiram os primeiros departamentos de P&D nas empresas, sinalizando uma mudança no entendimento sobre a inovação — de um evento esporádico para uma prática estratégica e sistemática. A inovação passou a ser vista como uma vantagem competitiva sustentável, com as empresas buscando aplicar conhecimento científico para desenvolver produtos e processos mais eficientes.

Além disso, a crescente ênfase em P&D foi acompanhada por um aumento na colaboração entre empresas, universidades e centros de pesquisa, estabelecendo as bases para uma política de inovação moderna. As decisões estratégicas das empresas pretendem considerar a inovação como um elemento crucial para a sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos e globalizados.

3.6 A Inovação nas Décadas de 1980 a 2000

Na década de 1980, a compreensão sobre inovação passou por uma transformação significativa. A “gestão da inovação” emerge como um campo estruturado de conhecimento, focado na integração entre estratégia organizacional, cultura, processos e recursos humanos. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) foram fundamentais para sistematizar a inovação como um processo contínuo, em contraste com a visão linear e tecnológica que predominava até então.

Esses autores criaram modelos integrados de gestão da inovação, onde as organizações devem observar constantemente as mudanças no ambiente, identificar oportunidades, soluções e aprender com os resultados — criando assim um ciclo de aprendizado e melhoria contínua. Essa abordagem rompe com a ideia de inovação isolada, introduzindo uma perspectiva mais estratégica e sistêmica.

Durante esse período, conceitos inovadores como a inovação aberta, proposta por Henry Chesbrough (2003), ganharam destaque. Chesbrough defende a colaboração com agentes externos — como universidades, startups, fornecedores e até concorrentes — para acelerar os processos inovadores e ampliar o alcance das soluções. Ele critica o modelo tradicional de inovação fechada, argumentando que ideias inovadoras podem surgir de fora da empresa, e que uma organização deve ser capaz de absorvê-las e utilizá-las.

Outro conceito importante desse período é o de inovação disruptiva, formulado por Clayton Christensen (1997). Diferentes das inovações incrementais que aprimoram os produtos existentes, as inovações disruptivas criam novos mercados e, eventualmente, substituem tecnologias dominantes, mesmo que inicialmente sejam mais simples ou acessíveis. Essas inovações frequentemente surgem em nichos de mercado que são empresas desconsideradas pelas tradicionais e, com o tempo, ganham destaque, transformando indústrias inteiras.

Ambos os conceitos — inovação aberta e disruptiva — ressaltam a necessidade de modelos organizacionais mais flexíveis, colaborativos e adaptáveis. No contexto deste estudo, esses

modelos demonstram como até mesmo uma pequena organização, como uma clínica odontológica, pode se beneficiar da adoção de práticas inovadoras em sua gestão, atendimento e relacionamento com o cliente, ao incorporar soluções externas e tecnologias acessíveis, criando um ambiente propício à inovação organizacional.

3.7 Inovação na Era Digital e do Conhecimento

A partir dos anos 2000, o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) acelerou o ritmo das inovações. Essa nova fase, frequentemente chamada de “Era do Conhecimento”, é caracterizada por inovações mais rápidas, constantes e descentralizadas. As barreiras para inovar foram reduzidas com o acesso facilitado a dados, plataformas digitais e tecnologias emergentes, como inteligência artificial, big data e internet das coisas (IoT), especialmente em setores de serviços.

Nesse contexto, surgiram metodologias como o Design Thinking, métodos ágeis e a cultura da experimentação, que são particularmente visíveis em startups e empresas focadas em soluções digitais. Segundo Brown (2009), o Design Thinking permite que as organizações resolvam problemas complexos a partir da empatia com o usuário, da prototipagem e da interação rápida, favorecendo uma inovação centrada nas necessidades reais dos clientes.

Complementando esse cenário, autores como Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam a importância do conhecimento tácito no processo inovador, destacando que a gestão do conhecimento se tornou essencial para a competitividade organizacional. Em vez de depender exclusivamente de P&D, a inovação moderna cada vez mais se baseia na mobilização de saberes distribuídos dentro e fora da organização.

Tidd e Bessant (2015), destacam que a inovação contemporânea tende a ser menos hierárquica e mais colaborativa, organizando estruturas organizacionais mais horizontais e criando ambientes que favoreçam a autonomia, o aprendizado e a adaptação. Essa abordagem se reflete diretamente em organizações que buscam reformular seus modelos de gestão e de relacionamento com os clientes, como evidenciado no estudo de caso de uma clínica odontológica em Paranaíba-MS.

3.8 Inovação em Contextos Específicos: Pequenas Empresas e Serviços

A inovação em contextos específicos, como clínicas odontológicas situadas em cidades do interior, representa uma nova fronteira para a teoria da inovação. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2018), a inovação organizacional abrange não apenas mudanças em produtos e serviços, mas também transformações nos processos internos, na gestão, no marketing e no relacionamento com o cliente — aspectos que estão sendo cada vez mais adotados por pequenas empresas do setor de serviços.

Essas organizações, que antes estavam distantes dos centros tradicionais de inovação, começam a implementar soluções digitais e novos modelos de atendimento ao cliente como forma de agregar valor e se diferenciar no mercado. No entanto, essa transição não ocorre sem desafios. A literatura aponta para obstáculos como resistência cultural, barreiras regionais e limitações estruturais, especialmente em áreas menos desenvolvidas ou com baixa atualização tecnológica (SEBRAE, 2022).

No estudo de caso analisado, esses desafios são evidentes: a clínica enfrenta especificidades típicas de negócios do interior, como a resistência das equipes em adotar novas práticas, a falta de conhecimento sobre metodologias de inovação e a dificuldade em adaptar a cultura organizacional à exigência do ambiente digital. Por outro lado, as iniciativas inovadoras — como a digitalização de prontuários, o uso de redes sociais para interação com os clientes e o investimento em capacitação — demonstram um movimento concreto em direção à inovação organizacional.

Dessa forma, fica claro que a inovação não se restringe apenas às grandes corporações, mas também encontra um solo fértil em pequenas iniciativas que conseguem reinterpretar os conceitos clássicos de inovação à luz de suas realidades locais e necessidades específicas.

4 GESTÃO DA INOVAÇÃO: O CASO DA EMPRESA ESTUDADA

4.1 O caso da empresa estudada

Este capítulo apresenta e analisa o processo de desenvolvimento, consolidação e diferenciação da clínica odontológica em estudo, localizada em um município de pequeno porte. A proposta central é investigar como práticas inovadoras foram incorporadas ao modelo de gestão e

atendimento, proporcionando não apenas um diferencial competitivo, mas também promovendo mudanças significativas na percepção de valor por parte dos pacientes e na cultura organizacional local.

A pesquisa baseia-se em dados obtidos por meio de entrevistas institucionais e observação do ambiente da clínica. A análise parte do entendimento de que, mesmo em contextos com menor expressão econômica e populacional, é possível construir modelos de negócio inovadores, desde que alinhados às demandas sociais e às transformações tecnológicas do setor de saúde.

A clínica estudada adotou, desde seu início, uma postura voltada à diferenciação por meio da inovação. Tal posicionamento incluiu a digitalização de processos, a valorização da experiência do paciente, a qualificação da equipe técnica e a criação de estratégias de fidelização. Esses aspectos serão detalhados nas seções a seguir.

4.2 Perspectiva histórica da clínica – uma visão no passado

A abertura da clínica Suprema Odontologia ocorreu em 2016, em um município do interior que, à época, apresentava características de um mercado tradicionalmente voltado a clínicas populares. O cenário era composto por uma população habituada a buscar serviços odontológicos em cidades de maior porte, como São José do Rio Preto e Campo Grande, o que indicava uma lacuna na oferta de atendimentos qualificados no próprio território local.

A análise do contexto revelou que havia uma carência de clínicas que oferecessem não apenas atendimento técnico, mas também uma experiência acolhedora ao paciente. Esse diagnóstico orientou a proposta institucional desde o início, com foco em um modelo de atendimento baseado na excelência clínica, na infraestrutura moderna e na valorização das relações interpessoais.

O processo de estruturação da identidade organizacional da clínica foi marcado por investimentos contínuos em formação técnica, modernização de equipamentos e desenvolvimento de competências humanas, como empatia e escuta ativa. As estratégias adotadas visaram transformar o ambiente clínico em um espaço que promovesse segurança, confiança e pertencimento.

A trajetória inicial foi documentada por meio de entrevistas institucionais e registros organizacionais, que evidenciaram as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de inserção no mercado regional. Esses dados indicam que a aceitação do novo modelo de

atendimento foi progressiva, exigindo consistência na entrega dos serviços e na construção de credibilidade junto à comunidade local.

Dessa forma, verifica-se que a implementação da clínica em uma localidade de menor porte exigiu não apenas planejamento estratégico, mas também sensibilidade para compreender e responder às especificidades culturais e econômicas do público-alvo.

4.1.2 Contexto empresarial – empreendendo em uma cidade pequena

O empreendedorismo em cidade pequena envolve desafios específicos que não são plenamente compreendidos por profissionais acostumados a atuar em grandes centros urbanos. Nessas localidades, o mercado tende a apresentar limitações estruturais e culturais, o que influencia diretamente o comportamento do consumidor e a forma como serviços inovadores são recebidos.

No contexto odontológico, observou-se inicialmente uma resistência por parte da população local à adesão de serviços com posicionamento diferenciado. A crença predominante era de que clínicas modernas não teriam viabilidade econômica fora de grandes centros urbanos, e que os serviços de maior qualidade estavam restritos às capitais e regiões metropolitanas.

A atuação estratégica adotada incluiu o fortalecimento da identidade organizacional da clínica, com investimentos em infraestrutura, qualificação profissional e padronização do atendimento. Adicionalmente, foram implementadas ações de comunicação que buscavam informar e educar a população local sobre a importância da odontologia preventiva e do atendimento humanizado.

Com o tempo, surgiu uma mudança gradual na percepção dos consumidores, indicando maior aceitação de modelos de atendimento que valorizam não apenas a competência técnica, mas também a experiência do paciente. Esse processo foi respaldado por estratégias de relacionamento com a comunidade e pela consistência dos resultados clínicos apresentados.

A análise do caso permite concluir que, mesmo em localidades com uma cultura mais tradicional, é possível estabelecer modelos de negócio inovadores, desde que haja adaptação ao contexto social e econômico, planejamento estratégico e comprometimento com a qualidade dos serviços oferecidos.

4.3 Inovação e estratégias adotadas

A inovação foi identificada como um dos principais pilares para o posicionamento e consolidação da clínica analisada. Desde o início de suas atividades, buscou-se romper com os padrões convencionais de atendimento odontológico predominantes, ao propor uma experiência mais eficiente, acolhedora e integrada para os pacientes. A adoção de práticas inovadoras foi entendida não apenas como um diferencial mercadológico, mas como uma estratégia para ampliar o acesso a serviços de saúde bucal de qualidade.

Entre as primeiras inovações implementadas, destacam-se o uso de tecnologias digitais para gestão clínica, como o prontuário eletrônico, o sistema de agendamento online e a digitalização dos processos administrativos. Essas ferramentas contribuíram para a organização do fluxo de atendimento, otimização de tempo e redução de falhas operacionais, além de oferecer maior praticidade aos pacientes, que passaram a ter acesso facilitado à marcação de consultas e ao acompanhamento dos tratamentos.

Além da modernização tecnológica, a clínica adotou estratégias de relacionamento voltadas à fidelização do público. Um exemplo foi o programa “Sorriso Infinito”, que consistia em ações de contato personalizado, como o envio de mensagens em datas comemorativas, lembretes de retorno e acompanhamento pós-procedimento por meio de follow-ups. Tais iniciativas foram pensadas para fortalecer o vínculo entre paciente e clínica, promovendo uma sensação de cuidado contínuo e atenção individualizada.

Outro aspecto relevante foi a introdução de ferramentas baseadas em inteligência artificial, aplicadas no apoio de formulários. O uso dessas tecnologias permitiu maior precisão diagnóstica, redução de erros e padronização de condutas, elevando o nível de confiança tanto da equipe profissional quanto dos pacientes. Essa abordagem reafirmou o compromisso da organização com a excelência e a atualização constante dos métodos de trabalho.

As estratégias adotadas não se limitaram à esfera tecnológica e relacional. Investimentos em capacitação profissional, padronização de protocolos de atendimento e melhoria da infraestrutura física também fizeram parte do plano de diferenciação da clínica. A combinação desses elementos possibilitou a construção de uma identidade organizacional sólida e alinhada aos princípios da inovação e da humanização no atendimento à saúde.

A análise do caso permite concluir que, mesmo em realidades de menor densidade populacional, é possível incorporar práticas inovadoras de maneira efetiva, desde que haja clareza estratégica, compreensão do contexto local e comprometimento com a entrega de valor ao paciente.

4.4 Cultura organizacional e valores humanos

A trajetória da clínica analisada evidência que para seu desenvolvimento está diretamente relacionado à valorização das pessoas que compõem sua equipe. Desde a fundação da organização, os sócios demonstraram preocupação em estruturar um ambiente de trabalho que promovesse a colaboração, a motivação e o comprometimento com os resultados. Para isso, foram adotadas práticas voltadas à construção de uma equipe engajada e saudável, o que se mostra como um diferencial competitivo no segmento odontológico.

Observa-se que, ao longo dos anos, a organização desenvolveu uma cultura baseada em valores como empatia, respeito mútuo, escuta ativa e crescimento conjunto. Esses elementos passaram a ser priorizados em momentos de tomada de decisão, nos quais a participação coletiva é estimulada, promovendo um ambiente mais democrático e horizontalizado. As reuniões periódicas, por exemplo, funcionam como espaços de troca e reflexão, contribuindo para fortalecer o senso de pertencimento dos colaboradores, além de promover a melhoria contínua dos processos internos.

Relatos obtidos por meio de entrevista institucional indicam que o envolvimento emocional da equipe também é tratado com seriedade. O ambiente é construído de forma a favorecer o bem-estar dos colaboradores, valorizando aspectos emocionais e incentivando ações como rodas de conversa, dinâmicas em grupo e treinamentos voltados ao desenvolvimento de habilidades interpessoais. Tais práticas buscam integrar as dimensões técnica e humana no ambiente de trabalho, resultando em um clima organizacional mais positivo e estável.

Um elemento simbólico identificado durante a pesquisa foi a substituição do termo “problema” por “situação adversa” (S.A.) no vocabulário cotidiano da clínica. Essa reformulação semântica reflete a mentalidade institucional voltada à ressignificação dos desafios como oportunidades de aprendizado. Essa escolha discursiva indica uma cultura que valoriza a resiliência, o aprimoramento contínuo e a superação de obstáculos como parte do processo evolutivo da organização.

Além disso, destaca-se a forma como a liderança lida com a motivação da equipe. De acordo com registros organizacionais, líderes não apenas orientam, mas também buscam inspirar seus colaboradores, promovendo o diálogo constante e o reconhecimento pelos resultados obtidos. A permanência voluntária de funcionários por longos períodos reforça a percepção de que a organização conseguiu construir um ambiente acolhedor, que valoriza o capital humano como fator estratégico de sucesso.

Essa abordagem adotada pela clínica, focada em relações humanas e na gestão sensível de pessoas, parece ter contribuído significativamente para sua consolidação regional. A integração entre cultura organizacional, ambiente físico e estratégias de gestão colaborativa tornou-se um dos elementos que diferencia a organização no cenário competitivo do interior do estado.

4.5 Considerações a respeito da empresa estudada

A análise da trajetória da clínica Suprema evidencia a construção de um modelo organizacional inovador, fundamentado na articulação entre tecnologia, gestão emocional e valorização do capital humano. A organização demonstrou que a inovação não depende exclusivamente de grandes estruturas ou investimentos robustos, mas pode ser viabilizada a partir da integração entre recursos disponíveis, estratégias de gestão e comprometimento ético.

Verificou-se que a clínica implementou inovações em diferentes dimensões. No campo tecnológico, destacam-se a adoção de sistemas de agendamento online, o uso de plataformas digitais para controle de prontuários e o investimento em equipamentos odontológicos de última geração, voltados à excelência nos atendimentos. Tais iniciativas demonstram o alinhamento da organização com tendências contemporâneas do setor da saúde, ampliando sua capacidade de resposta às demandas dos pacientes e otimizando os fluxos operacionais internos.

No que se refere à inovação organizacional, observou-se a construção de uma cultura baseada na escuta ativa, no estímulo à participação dos colaboradores e no desenvolvimento contínuo de competências emocionais e técnicas. A liderança adotada na clínica promoveu um ambiente favorável à criatividade, à cooperação e à adaptação, fatores indispensáveis à inovação sustentada. O investimento em formação, leitura e reflexão crítica por parte da gestão também se configurou como um elemento relevante para o amadurecimento institucional.

A organização demonstrou sensibilidade para integrar aspectos técnicos e subjetivos em sua rotina, reconhecendo que a excelência no atendimento está diretamente associada ao bem-estar dos profissionais e à percepção positiva dos pacientes. A humanização das relações, aliada à eficiência dos processos, contribuiu para o fortalecimento da identidade organizacional e da fidelização do público-alvo.

Dessa forma, conclui-se que a clínica Suprema representa um exemplo relevante de como a inovação pode ser implementada de maneira estratégica em realidades fora dos grandes centros urbanos. A experiência analisada reforça que práticas inovadoras, quando alinhadas a um propósito claro e à valorização das pessoas, constituem um caminho eficaz para o crescimento sustentável e para a geração de impacto positivo em nível organizacional e social

4.6 Análise geral da pesquisa

A realização desta pesquisa permitiu refletir sobre os caminhos percorridos desde a definição do objeto de estudo até a construção das análises finais. A escolha pela clínica Suprema Odontologia se deu pela possibilidade de observar práticas inovadoras em uma realidade organizacional localizada fora dos grandes centros urbanos, o que contribuiu para ampliar a compreensão sobre como a inovação se manifesta em contextos diversos.

A metodologia qualitativa adotada possibilitou uma aproximação mais aprofundada com a realidade da organização, por meio de entrevistas institucionais e análise de registros organizacionais. A coleta de dados, apesar das limitações naturais de tempo e acesso, foi suficiente para identificar elementos consistentes que sustentaram as interpretações apresentadas ao longo do estudo. Destaca-se que a escuta ativa foi essencial para captar nuances da gestão e da cultura organizacional, que muitas vezes não seriam evidenciadas apenas por documentos ou dados estatísticos.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, observou-se que a inovação não está dissociada da subjetividade dos gestores e colaboradores. A forma como as decisões são tomadas, os valores que orientam as condutas internas e o ambiente construído dentro da organização revelam dimensões que extrapolam os modelos tradicionais de gestão e desafiam visões reducionistas sobre inovação, frequentemente centradas apenas em tecnologia.

Além disso, foi possível perceber que o campo da inovação organizacional ainda demanda maior aprofundamento quando aplicado a pequenas empresas, especialmente em regiões periféricas do ponto de vista econômico. A experiência da clínica analisada contribui, assim, para fortalecer o debate sobre inovação como processo social e adaptativo, moldado pelas especificidades do território, da liderança e das relações institucionais.

A análise geral da pesquisa revela, portanto, que o objeto investigado forneceu subsídios relevantes para discutir inovação de forma crítica, realista e contextualizada. A construção teórica foi enriquecida pelo confronto com a prática, permitindo que os resultados dialogassem com os objetivos propostos e abrissem possibilidades para investigações futuras no campo da gestão em saúde e inovação empresarial.

5 DISCUSSÕES: CONTRAPONTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

A análise dos dados coletados na pesquisa de campo permitiu estabelecer um diálogo crítico entre os conceitos teóricos de inovação e as práticas observadas na clínica estudada. A partir desse confronto, foi possível verificar semelhanças, diferenças e adequações entre o que a teoria propõe e o que é executado no cotidiano da organização.

Conforme Schumpeter (1984), a inovação é o motor do desenvolvimento econômico e está relacionada à introdução de novos produtos, processos ou formas de organização. Na prática observada, essa perspectiva se confirma com a adoção de tecnologias digitais, como prontuários eletrônicos, sistemas de agendamento online e ferramentas de inteligência artificial. Tais recursos indicam uma postura alinhada ao conceito de inovação como instrumento de diferenciação e competitividade.

No entanto, a teoria também aponta que a inovação envolve riscos, resistência à mudança e necessidade de adaptação cultural (TIDD; BESSANT, 2008). Esses desafios também foram identificados na clínica, especialmente nas fases iniciais de implementação das novas práticas. A resistência de parte da equipe e dos clientes reforça a importância de uma gestão sensível, que leve em conta o contexto local, a comunicação interna e a preparação contínua da equipe.

Outra aproximação relevante é aquela proposta por Drucker (2002), que define a inovação como uma disciplina que pode ser aprendida e sistematizada. A clínica demonstra essa visão ao adotar rotinas de capacitação, promover reuniões periódicas e criar protocolos que buscam

transformar a inovação em uma prática recorrente, e não apenas pontual. A existência de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado e para o engajamento colaborativo confirma a internalização de tais fundamentos teóricos.

No que diz respeito ao conceito de inovação aberta, formulado por Chesbrough (2003), observa-se que os gestores da clínica demonstram alinhamento com essa proposta ao participarem de eventos, cursos e congressos fora do município de Paranaíba, com o objetivo de captar ideias inovadoras e adaptá-las ao contexto local. Essa postura evidencia uma busca ativa por fontes externas de conhecimento, o que reforça o compromisso com a atualização constante e com a melhoria contínua dos serviços prestados.

Em síntese, o confronto entre teoria e prática revelou que a clínica estudada aplica, em grande parte, os princípios da gestão da inovação discutidos na literatura. Contudo, a prática ainda não explora todas as possibilidades teóricas, o que indica espaço para aprofundamento. A articulação entre conhecimento acadêmico e realidade prática se mostra, assim, como um elemento essencial para a consolidação de uma gestão inovadora, adaptável e sustentável

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo buscam retomar os principais achados da pesquisa, articulando os aspectos teóricos discutidos ao longo do trabalho com as evidências levantadas no estudo de caso. A análise desenvolvida demonstrou que a aplicação das teorias de inovação é viável e relevante mesmo em contextos de menor porte e localização geográfica periférica. Ao refletir sobre os impactos observados, confirma-se que a inovação organizacional não se limita ao uso de tecnologia, mas envolve práticas culturais, estruturais e humanas que contribuem para o fortalecimento da identidade institucional e para a criação de valor contínuo.

A presente pesquisa buscou compreender como as teorias da inovação se relacionam com a prática organizacional em uma clínica odontológica localizada em Paranaíba-MS. A partir da análise teórica, observou-se que a inovação, ao longo do tempo, deixou de ser um fenômeno esporádico e passou a ser concebida como um processo estruturado e essencial à competitividade organizacional, conforme discutido por autores como Schumpeter (1984), Drucker (2002) e Tidd e Bessant (2008). A teoria da destruição criadora, a gestão sistemática da inovação e os

modelos colaborativos contemporâneos foram fundamentais para fundamentar a análise da realidade empírica.

No estudo de caso, constatou-se que a clínica analisada, mesmo situada em um contexto interiorano e com limitações estruturais típicas de pequenas empresas, incorporou estratégias inovadoras em diversas esferas. A digitalização de processos, o uso de inteligência artificial, a personalização do atendimento e a valorização do capital humano evidenciaram uma gestão alinhada aos princípios contemporâneos da inovação. Essa postura permitiu não apenas a melhoria dos serviços oferecidos, mas também o fortalecimento da cultura organizacional, da imagem institucional e da fidelização do público.

Os resultados obtidos indicam que a aplicação das teorias da inovação à prática organizacional é viável e eficaz, inclusive em contextos distantes dos grandes centros. A prática confirma a relevância dos autores estudados, sobretudo ao evidenciar que a inovação não se restringe ao campo tecnológico, mas abrange aspectos culturais, humanos e relacionais. Recomenda-se, portanto, que a organização mantenha o compromisso com a atualização constante, incentive a participação colaborativa de sua equipe e amplie os canais de escuta com os clientes, de modo a sustentar a inovação como processo contínuo e estratégico.

A principal limitação desta pesquisa refere-se à abrangência da amostra, visto que o estudo foi restrito a uma única organização. Ainda que tenha sido possível realizar uma análise qualitativa aprofundada, a ausência de dados quantitativos limitou a possibilidade de mensuração objetiva dos impactos das inovações implementadas. Adicionalmente, o tempo disponível para a coleta de informações e a dependência de entrevistas semiestruturadas podem ter influenciado na amplitude das percepções levantadas. Tais limitações, no entanto, não comprometem a validade da análise, mas sinalizam a necessidade de aprofundamento em estudos subsequentes.

Considerando os achados e as limitações identificadas, sugere-se que pesquisas futuras explorem estudos de caso múltiplos, envolvendo organizações de pequeno porte em diferentes localidades e setores, com o objetivo de comparar padrões e singularidades nos processos de inovação. Além disso, propõe-se a realização de investigações com abordagem quantitativa que incluam indicadores de desempenho antes e depois da implementação de inovações, permitindo aferir com maior precisão os efeitos concretos dessas ações. Outra linha de investigação promissora seria o aprofundamento da relação entre cultura organizacional e inovação, com ênfase em como

os valores institucionais influenciam a aceitação e a sustentabilidade de práticas inovadoras no ambiente empresarial.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHRISTENSEN, CLAYTON M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam as grandes empresas à falência.** São Paulo: Makron Books, 2011.

DRUCKER, Peter F. **A disciplina da inovação.** Harvard Business Review, São Paulo: HSM Editora, 2002. (Reedição do artigo originalmente publicado em 1985 pela Harvard Business School Publishing).

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. rev. Brasília: FINEP, 2018.

SCHUMPETER, Joseph A. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1984. (Os Economistas).

CHESBROUGH, Henry. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VERGARA. Sylvia Constant. **Projetos e relatório de pesquisa em administração.** 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FREEMAN, Christopher. **The Economics of Industrial Innovation.** London: Frances Pinter, 1982.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ABREU, Modesto Ferreira **Filho de. Teoria geral da administração: uma abordagem estrutural.** São Paulo: Atlas, 1982.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

SEBRAE. **Panorama da inovação nas pequenas empresas brasileiras.** Brasília: SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/Revista-Cadernos-de-Inovação-Comércio_e_Serviços_Setembro_2022.pdf> Acesso em 20 de abril de 2025.