



UNIVERSIDADE  
**FEEVALE**

**Mestrado Acadêmico em Administração**  
**Área de Concentração Estratégia em Organizações**

**INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO MODELO DE NEGÓCIOS DE SERVIÇOS  
DE SAÚDE**

**Marisol Silveira de Oliveira**  
marisol.sol@gmail.com - (51) 99607-2506

**Orientador:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cristiane Froehlich  
**Co-orientador:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cristine Hermann Nodari

**2020**

## **INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO MODELO DE NEGÓCIOS DE SERVIÇOS DE SAÚDE**

### **INNOVATION AND SUSTAINABILITY IN THE HEALTH SERVICES BUSINESS MODEL**

**RESUMO:** A inovação sustentável (IS) é um assunto emergente e com várias possibilidades de estudos, pois coloca a inovação sob a ótica da sustentabilidade, na qual a inovação precisa ser validada a partir de aspectos ambientais e socialmente aceitos. Pesquisas que abordem a IS no setor de serviços ainda são escassas, especialmente na área de saúde, que representa um importante parcela de atuação no contexto de serviços. Portanto, o presente trabalho visa analisar como (processo) e de que forma (mecanismo) os fatores da inovação sustentável estão presentes no modelo de negócios de serviços de saúde, através de uma pesquisa exploratória descritiva, utilizando o método do estudo de caso e a análise de conteúdo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inovação sustentável. Gestão em saúde. Inovação em serviços.

**ABSTRACT:** Sustainable Innovation (SI) is an emerging subject and with several possibilities for studies, as it places innovation from the perspective of sustainability, in which innovation needs to be validated from environmental and socially accepted aspects. Research that addresses SI in the service sector is still scarce, especially in the health area, which represents an important part of the market in the context of services. Therefore, the present work aims to analyze the processes and mechanisms behind of the factors of sustainable innovation that are present in the health services business model through a descriptive exploratory research, using a case study methodology and content analysis.

**KEYWORDS:** Sustainable innovation. Health management. Innovation in services.

### **INTRODUÇÃO**

A inovação sustentável (IS) tem chamado a atenção de organizações e pesquisadores nas últimas décadas, pois coloca a inovação sob a ótica da sustentabilidade, na qual a inovação necessita ser validada a partir de aspectos ambientalmente e socialmente aceitos. Na literatura, disse-se que a inovação pode ser impulsionada pela sustentabilidade (MELANE-LAVADO; ÁLVAREZ-HERRANZ, 2018).

Como tema, a IS deriva do conceito de desenvolvimento sustentável, amplamente discutido na Conferência das Nações Unidas, em 1972, na cidade de Estocolmo, que tratou do meio ambiente e desenvolvimento humano. O Relatório de Brundtland, publicado em 1987, foi o ponto de partida de publicações sobre IS, intensificadas a partir de 2000 (GODIN; GAGLIO, 2019) e, em especial na última década, em que inovação e sustentabilidade foram temas que, respectivamente, duplicaram e quadruplicaram em volume de publicações (MAIER et al., 2020).

O conhecimento sobre a dinâmica dos projetos de inovação orientada para a sustentabilidade (outra denominação para IS) nas organizações e países é algo incipiente no campo da administração (PINSKY; KRUGLIANSKAS, 2017). Além de recente, ele amplia sua importância no âmbito da gestão, à medida que as organizações o compreende como um fator de competitividade, diferenciação e qualificação, assim como o conceito de desenvolvimento sustentável também imprimiu às organizações, bem antes da IS, como

resposta a pressões e críticas vindas de fora da organização (BARBIERI et al., 2010) e cresce em importância do ponto de vista da legitimidade, reputação e desempenho organizacional (VARADARAJAN, 2015).

Nesse sentido, torna-se importante estudos que analisem as peculiaridades de cada setor dentro do contexto da IS, com estudos individualizados ou amostras de casos (PINSKY; KRUGLIANSKAS, 2017). Há a necessidade de investigações com análise comparativa entre organizações tradicionais e organizações inovadoras sustentáveis, para delinear parâmetros de diferenciação entre elas e compreender o poder de diferenciação e competitividade da integração entre a inovação e a sustentabilidade (SANTOS; SILVA, 2016).

Em revisão bibliométrica recente, Maier et al. (2020) afirmam que as áreas de inovação e sustentabilidade têm muitas semelhanças em sua evolução que, combinados em seus principais aspectos sob o conceito de “Inovação sustentável”, oferece novas possibilidades de pesquisa. Estudos sobre a IS foram realizados em segmentos como o setor químico (GIOVANNINI; KRUGLIANSKAS, 2008; MENEZES et al., 2012), o sucroenergético (CARVALHO; BARBIERI, 2010), o industrial (MEDEIROS et al., 2012; GOMES et al., 2009), o agronegócio (OLIVEIRA; IPIRANGA, 2011), o elétrico e eletrônico (KUHL et al., 2016), o mineral (ROSA et al., 2014), o automotivo metal mecânico (SEVERO et al., 2017) e o têxtil (KOSZEWSKA, 2012).

Observa-se que os estudos empíricos que tratam da IS frequentemente abordam o universo da indústria. Os estudos com enfoque em serviços, além de mais recentes, ainda se configuram com uma tímida produção. Em revisão de literatura, identificou-se o esforço importante do segmento de turismo e hospitalidade nesse sentido (BRESSAN; PEDRINI, 2019; HORNG et al., 2018; WARREN et al., 2018; VOLPI; PAULINO, 2018)

No contexto de serviços, a área da saúde possui uma reconhecida e importante representação. O desenvolvimento científico e tecnológico que circunda a área, torna-a um campo propício à geração de resultados e maior competitividade a partir da inovação. A importância estratégica da inovação em saúde é destacada, tanto em relação às interações entre a pesquisa científica e as inovações no setor, como entre a construção de um sistema de inovação efetivo no setor saúde e a economia (PÁDUA FILHO et al., 2015; BARBOSA; GADELHA, 2012; ALBUQUERQUE; SOUZA; BAESSA, 2004). Percebe-se que a inovação em saúde está focada predominantemente nos ambientes de produção, limitando o entendimento sobre a inovação nos serviços do setor público e privado (SALGE, 2012). Quando trata-se de estudos na área da saúde que aprofundem a discussão da inovação e sustentabilidade no modelo de negócios, são raros os trabalhos que se propõem analisar esse contexto, havendo diversas lacunas de conhecimento na literatura sobre inovação nos serviços de saúde e a necessidade de diagnósticos mais complexos (COSTA, 2016; BARBOSA; GADELHA, 2012), em destaque, em relação a gestão. Em busca realizada na base Scopus, foram obtidos 9 artigos que associam temas como serviços de saúde, inovação, sustentabilidade e modelo de negócio (CHEN; LIU, 2020; LEHOUX et al., 2018; HOLDFORD, 2018; SCOTT et al., 2017; STROETMANN, 2013; KANTABUTRA, 2011; NANATH, 2011).

Entender como e o quanto as organizações de saúde estão inseridas no contexto de inovação orientada para a sustentabilidade é o contexto deste estudo. Para tal, a pergunta de pesquisa é: **como (processo) e de que forma (mecanismo) os fatores da inovação sustentável estão presentes no modelo de negócios de serviços de saúde?**

Para responder a essa pergunta, o objetivo do estudo é analisar como a inovação e a sustentabilidade são inseridos no modelo de negócios de organizações de serviços de saúde, em específico, em contextos hospitalares. Para realização do trabalho são estabelecidas como etapas: (a) identificar fatores relacionados a IS a partir da revisão sistemática da literatura, (b) identificar quais desses apresentam aderência ao contexto do segmento de serviços de saúde

hospitalares, (c) comparar como a organização pública e a privada trabalham as questões de inovação e sustentabilidade nos seus modelos de negócios; e, por fim, (d) reunir em um *framework* os aspectos da inovação e sustentabilidade no modelo de negócios para organizações de serviços de saúde a partir dos achados teórico-empíricos.

Ao avançar na identificação dos fatores relacionados à adoção da IS e analisar a relação com o modelo de negócios presente em organizações de serviços de saúde pretende-se ampliar o debate acadêmico em contextos de saúde pujantes de inovação e sustentabilidade em suas práticas organizacionais. A complexidade da organização hospitalar é retratada por Mintzberg e Lampel (2006), quando colocam que uma organização pode ser burocrática sem ser centralizada, o que ocorre quando o trabalho é complexo e exige que seja feito e controlado por profissionais, ao mesmo tempo que permanece estável, de forma que as capacidades desses profissionais possam ser aperfeiçoadas por meio de programas operacionais padronizados. Acrescentam ainda que, esse tipo de estrutura, comum em universidades e hospitais gerais, baseiam-se nas capacidades e no conhecimento de seus profissionais operacionais para funcionar, o que cunhou-se denominar organização profissional.

Nesse sentido, supõem-se que a organização hospitalar possui um modo de funcionamento que a distingue de maneira considerável de outras organizações, mesmo no âmbito de serviços. Compreender como a IS está ou pode ser inserida nesse contexto, contribui para a construção de uma produção de conhecimento sobre essa temática.

Adicionalmente, o setor saúde tem uma posição *sui generis* como um vínculo entre os sistemas nacionais de inovação (para impulsionar o progresso tecnológico que sustenta o crescimento e a riqueza das nações) e os sistemas de bem-estar social (para ampliar a qualidade de vida das populações e mitigar a desigualdade social), o que tornar a pesquisa científica nesse campo extremamente relevante (ALBUQUERQUE; SOUZA; BAESSA, 2004). Ainda mais no campo da Administração, na qual há uma produção incipiente sobre inovação para a sustentabilidade (PINSKY; KRUGLIANSKAS, 2017).

No viés empírico, é notória a importância da inovação como elemento de competitividade para as organizações e, mais recentemente, a relevância da perspectiva da IS (DELMAS; PEKOVIC, 2018), que envolve a renovação ou melhoria dos serviços em curto e longo prazos, através da integração do desempenho econômico, ambiental e social (FROELICH et al., 2018; SCHALTEGGER et. al., 2016; BARBIERI et al., 2010). Identificar quais fatores são mais aderentes ao modelo de negócios voltado para organizações de saúde poderá indicar o caminho mais adequado para incorporar a IS a esse contexto, orientando os investimentos na área da saúde tanto por parte de entes públicos como pela iniciativa privada, de maneira consciente, em seu planejamento estratégico.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Inovação e Sustentabilidade

O conceito de inovação introduzido por Schumpeter (1997) é fundamental para explicar o desenvolvimento econômico a partir da adoção da inovação. A abordagem neoschumpeteriana acrescentou a esse conceito novos aspectos ao longo do tempo que tornam seu escopo mais amplo. A nova abordagem é importante para o estudo de fatores relacionados à inovação, pois trouxe uma corrente do pensamento econômico que destaca a existência de uma dinâmica competitiva na qual a inovação é um elemento central de diferenciação entre as empresas (SEREIA; STAL; CÂMARA, 2015), fornecendo elementos para a discussão do processo evolutivo de firmas capitalistas e a compreensão da sua dinâmica e da economia, como: paradigmas e trajetórias tecnológicas; estratégias

tecnológicas; rotinas, seleção e busca de inovações e processos de aprendizado (DOSI; NELSON, 1994).

Dentro da organização, uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo plano ou programa referente a membros dessa organização (DAMANPOUR, 1991). As possibilidades abarcadas por esse conceito demonstram que a inovação é um conjunto de possibilidades que a organização pode lançar mão para diferenciar-se e tornar-se competitiva ao longo do tempo e, até mesmo, ser um dos meios de mudar a organização, seja como resposta a mudanças em seu ambiente interno ou externo, ou como uma ação preventiva tomada para influenciar um ambiente (DAMANPOUR, 2010).

Apesar de uma discussão bem mais recente que a da inovação, a sustentabilidade foi incorporada ao debate organizacional mais fortemente na década de 70 do século passado, buscando questionar qual a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. O sucesso das iniciativas sustentáveis em grandes organizações está relacionado ao fato de a sustentabilidade ser vislumbrada como uma nova fronteira da inovação (NIDOMOLU, PRAHALAD, RANGASWANI, 2009), em que a literatura sobre o tema reforça a ideia de que a inovação pode ser impulsionada pela sustentabilidade (MAIER et al., 2020). A associação da inovação e da sustentabilidade ao desempenho empresarial tem sido discutidos em diversos estudos (LOPEZ-VALEIRAS; GOMEZ-CONDE; NARANJO-GIL, 2015; GUNDAY et al., 2011; WAGNER, 2010).

### **Inovação Sustentável e seus fatores**

Os atuais padrões de consumo fazem parte do cerne da crise ambiental, os estilos de vida e o uso intensivo de recursos naturais afetam diretamente o meio ambiente. A crítica ao consumismo passou a ser vista como uma contribuição para a construção de uma sociedade mais sustentável (PORTILHO, 2010). Para Barbieri (2007, p. 105), “ao orientar as inovações por critérios econômicos, sociais e ambientais, a organização vai se tornando cada vez mais sustentável segundo os entendimentos decorrentes do movimento pelo desenvolvimento sustentável” e complementa dizendo que “uma organização inovadora sustentável não é a que introduz novidades de qualquer tipo (...), mas a que introduz novidades que atendam as múltiplas dimensões da sustentabilidade em bases sistemáticas e que geram resultados positivos para a organização, para a sociedade e para o meio ambiente”.

Nesse contexto, a inovação sustentável contempla os pilares econômico, ambiental e social da sustentabilidade que devem estar inseridos no modelo de gestão organizacional, aplicando-se a produtos, processos, serviços, tecnologias, estrutura e ao modelo de negócio da organização, com o propósito de criar valor, garantir a longevidade e incorporar as preocupações dos *stakeholders* (SZEKELY; STREBEL, 2013; BOS-BROUWERS, 2010; CHARTER; CLARK, 2007). Contempla tanto questões de sustentabilidade como a conquista de novos segmentos de clientes e mercados, pois tem a capacidade de agregar valor positivo para o capital global da firma, o que torna fundamental para o crescimento sustentado e a prosperidade das organizações (HANSEN, GROSSE-DUNKER; REICHWALD, 2009). E não apenas isso, segundo Daroit e Nascimento (2004), as inovações sustentáveis não necessitam estar focalizadas somente na demanda de mercado, mas devem também ponderar as necessidades da sociedade em busca do bem-estar financeira da organização e da qualidade de vida.

Apesar da dificuldade em estabelecer um conceito único para inovação sustentável, há um reconhecimento crescente da sua relação com o empreendedorismo e com novos conceitos, tecnologias, produtos e serviços (CHARTER; CLARK, 2007). Além disso, apesar de ser frequentemente utilizada como sinônimo deecoinovação, Charter e Clark (2007) argumentam que a IS, além das dimensões ambiental e econômica presentes na ecoinovação,

traz também ao centro do debate os aspectos éticos e sociais, contemplando objetivos sociais estreitamente ligados ao processo holístico e de longo prazo presente no desenvolvimento sustentável (BOONS; LÜDEKE-FREUND, 2013). Barbieri et al. (2010) e Hansen, Grosse-Duncker e Reichwald (2009) apresentam em seus trabalhos a frágil conceituação por trás da definição de IS, por considerarem uma abordagem complexa, que requer o desenvolvimento de teorias que deem conta da sua operacionalização.

Autores como Hall e Clark (2003), Hellström (2007), Andersen (2008) e Seebode, Jeanrenaud e Bessant (2012) apontam para a necessidade de pesquisas que investiguem como as organizações podem inovar de modo a contribuir com a sustentabilidade. A gestão da inovação sustentável favorece o aprendizado de novas práticas e a desvinculação de antigas práticas, trabalhando com diferentes componentes do conhecimento, novas tecnologias, novos mercados, novas condições ambientais e regulamentações (SEEBODE; JEANRENAUD; BESSANT, 2012). Froehlich e Bitencourt (2015) endossam esse posicionamento, afirmando que empresários e pesquisadores identificaram a necessidade de ampliar os estudos sobre como operacionalizar o conceito de sustentabilidade no ambiente interno da organização. O que reforça a afirmação de autores como Hall e Vredenburg (2003), Hellström (2007) e Andersen (2008), sobre a fase inicial em que encontra-se a literatura sobre gestão da inovação no contexto da sustentabilidade, e que segue sendo um assunto pouco explorado no meio acadêmico (DELAÍ, 2014; TEIXEIRA, 2016).

Sobre os fatores relacionados a IS abordados na literatura, as pesquisas realizadas até o momento apontam modelos como o de Horbach (2008), que relaciona-se com a capacidade tecnológica da cadeia de valor e características do mercado; demanda esperada do mercado, incluindo a compreensão social da necessidade de produção limpa, a consciência ambiental e a preferência por produtos sustentáveis; influência institucional e política, incluindo a regulação ambiental ou instrumentos de incentivo e a estrutura institucional. Horbach, Rammer, Rennings (2012) agruparam esses determinantes para IS em fatores específicos da empresa, os tecnológicos, os mercadológicos e a regulamentadores. Froehlich e Bitencourt (2015) sugerem que sejam feitas a partir da utilização de modelos de inovação constituídos por etapas e processos nas organizações, a fim de constituir rotinas e práticas estratégicas para a IS se posicionar como uma lente teórica que contribui para sustentabilidade empresarial. Tendo em vista que a inovação orientada para a sustentabilidade ainda é um campo fértil para estudos e análises mais aprofundadas, os fatores determinantes para a sua implementação e desenvolvimento também acompanham essa tendência. Petrini e Eisele (2018), contribuem nesse sentido, reforçando a importância de investigar quais elementos organizacionais internos à organização se manifestam em cada tipo de organização inovadora sustentável.

### **Inovação Sustentável em Serviços**

A temática da IS em serviço encontra-se entre os temas que relacionam inovação e sustentabilidade nas organizações e que ainda requer aprofundamento. A escassez de pesquisas é evidenciada por Calabrese et al. (2018a) em uma extensa revisão da literatura que abrangeu publicações entre 2004 e 2015. O equilíbrio entre a questão da inovação em relação aos aspectos ambientais e sociais é melhor demonstrado no fluxo de pesquisa que trata de inovação em serviço que, além de tratar os três pilares da sustentabilidade de forma mais equânime, enfatiza a dimensão da inovação vinculada a sistemas de inovação, demonstrando a importância de se desenvolver e orquestrar parcerias e redes de criação de valor através de serviços sustentáveis (KINDSTRÖM et al., 2013). Isso demonstra que o desenvolvimento da IS em serviço está fortemente atrelado à dimensão organizacional da inovação, permeando processos, produtos, processos e o modelo de negócio.

Para isso, Calabrese et al. (2018a) propõe um guarda-chuva denominado “Inovação em serviços orientados à sustentabilidade” (*sustainability-oriented service innovation - SOSI*)

como um conceito multidimensional que captura os diferentes elementos de novas soluções em serviços que abordam questões ambientais, sociais e de sustentabilidade econômica, procurando reunir e compartilhar sob a mesma denominação e conceito orientador algo que possa estimular a pesquisa sobre o tema.

Entre os estudos que exploram a questão da inovação orientada para a sustentabilidade em serviços, uma pesquisa longitudinal no setor hoteleiro de pequenas e médias empresas de acomodações busca identificar se a inovação orientada para a sustentabilidade pode ser aplicada nesse tipo de segmento de serviços e estabelecer *insights* sobre comportamentos de sustentabilidade e tipo de inovação (WARREN et al., 2018). Entre os *insights*, a possibilidade de a inovação em serviços orientada à sustentabilidade oportunizar a co-criação e experiências com o cliente, neste caso, o hóspede, recebeu destaque no estudo. As empresas desse segmento foram identificadas como pioneiras no *design* de serviços em um mundo de mudanças sociais e estilos de vida sustentáveis (WARREN et al., 2018).

Em relação aos 17 objetivos para o Desenvolvimento Sustentável e a contribuição das organizações para o seu atingimento, outro estudo propôs uma ferramenta para apoiar a transição para a sustentabilidade nas empresas (CALABRESE et al., 2018b) com base no conceito de “Inovação em serviços orientada à sustentabilidade” (*sustainability-oriented service innovation - SOSI*) (CALABRESE et al., 2018a). A pesquisa fez distinção do processo de inovação por meio de uma ferramenta especificamente focada no pressuposto de que as transições de sustentabilidade são oportunidades valiosas para estimular a inovação de serviços (MARTIN-RIOS; PARGA-DANS, 2016). O estudo foi derivado do Processo de Design de Engenharia (cujá sigla em inglês é EDP), considerado um dos importantes tipos de inovação para levar holisticamente em consideração as questões ambientais, sociais e econômicas (ENQUIST et al., 2015).

Na pesquisa desenvolvida por Calabrese et al. (2028b), o SOSI mostrou-se um guia prático para identificar em qual(ais) componente(s) de um modelo de negócio há mais possibilidade de desenvolver inovação em serviços orientada à sustentabilidade, visando assim atender novos mercados e novos segmentos de clientes e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva. Calabrese *et al.* (2018) finaliza concluindo que a ferramenta aprimora a compreensão atual das diretrizes de inovação em serviços com viés sustentável, mas ainda carece de mais estudos empíricos para sua validação em maior escala.

Voltando ao campo do turismo e hospitalidade, no qual encontramos discussões recentes sobre a inovação em serviços orientada para a sustentabilidade, obteve-se acesso a uma publicação sobre a materialidade do serviço e do seu incentivo e promoção da sustentabilidade no turismo, a partir da teoria da estrutura histórica da natureza dos serviços e do conceito de pensamento do ciclo de vida (VOLPI; PAULINO, 2018). Com enfoque voltado ao desempenho ambiental dos serviços, os resultados mostraram que as principais fontes de materialidade dos serviços de acomodação estão no suporte material para a prestação de serviços, como os bens usados e/ou processados para atender às demandas dos hóspedes, as instalações físicas (quartos, banheiros, suítes, restaurantes, piscinas, lavanderia etc.) e outros sistemas materiais (equipamentos, aquecimento, refrigeração, sistemas de cozimento de alimentos etc.). Por meio de uma revisão de literatura, o estudo aponta que essas fontes de materialidade desse tipo de serviço estão associadas a aspectos ambientais, podendo se tornar um caminho para o desenvolvimento da inovação em serviços sustentáveis.

Sob o olhar do usuário, outro estudo aborda essa perspectiva como importante fonte de inovação, em especial em relação a serviços, denominando por inovação do usuário, àquela conduzida pelos usuários (TRISCHLER et al., 2020). O artigo conceitua a difusão de inovações de usuário a partir de uma perspectiva de ecossistema de serviço, considerando essa uma possível base teórica para adoção e difusão de inovações do usuário. O ecossistemas de serviço, nesse sentido, contribui para a inovação como um fenômeno multinível, no qual não

há atribuição de funções específicas, porque todos os atores são “integradores de recursos” para co-criação de valor e a difusão da inovação está focada nas mudanças que possam criar valor por meio da integração dos recursos existentes mais do que buscar novos recursos. O estudo conclui que a adoção da difusão da inovação a partir da perspectiva do usuário ainda é algo pouco explorado e complementa afirmando que as políticas de inovação, regulamentos e a própria estrutura de financiamento são barreiras para o desenvolvimento de um ecossistema de inovação a partir dessas bases.

Contudo, ainda se percebe que a análise e a discussão seguem centradas no campo teórico, em uma tentativa de reunir o que foi produzido até aqui sobre inovação em serviço orientada para a sustentabilidade sob uma mesma guarda-chuva de conceitos. Não foram identificadas publicações que detalhasse a discussão a partir do viés empírico do estudo dos serviços sob bases sustentáveis. Uma vez que a teoria auxilia na análise empírica e que o empírico auxilia no desenvolvimento da teoria, o desequilíbrio de publicações sob esses dois ângulos dificulta o desenvolvimento do conhecimento sobre inovação em serviços orientada para a sustentabilidade.

Entretanto, não pode-se deixar de destacar o esforço que alguns segmentos, como é o caso do turismo e hospitalidade, têm feito nessa direção. Também identifica-se novas perspectivas de desenvolvimento do tema, como a publicação recente de Trischler *et al.* (2020) que coloca luz sobre o papel do usuário, elemento fundamental para organizações com bases fundamentadas em serviços. Assim como o esforço para trazer elementos característicos do estudo dos serviços para a discussão da incorporação da IS nesse universo.

Ao final desta revisão, é possível ter claro que o estudo da IS em organizações voltadas para serviços ainda reserva inúmeras possibilidades de estudos, enfoques e análise com uma variada gama de possibilidades de agendas de pesquisas futuras. A presente pesquisa visa aprofundar essa discussão, em especial, com a busca pela literatura que versa sobre esses fatores, reunindo-os em um modelo que possa identificar, em um segundo momento, através da investigação empírica se esses fatores relacionados a inovação sustentável estão presentes no modelo de negócios adotado por organizações de serviços de saúde.

### **Inovação e Sustentabilidade no Modelo de Negócios em Serviços de Saúde**

A empresas líderes demonstram que a adoção da IS em processos e sistemas é essencial para obter vantagem competitiva, porém representa um processo difícil e lento, dada a necessidade de integrar estrategicamente à política organizacional (CHARTER; CLARK, 2007), sendo necessária uma atitude estratégica e sistemática da empresa em relação a questões econômicas, sociais e ambientais, que vai muito além de ações isoladas, tais como desenvolvimento de novos produtos ou processos (SCHALTEGGER, LÜDEKE-FREUND, HANSEN, 2016; KNEIPP, 2016).

Em relação aos serviços de saúde, há uma expectativa de que atuem de modo a melhorar a experiência do paciente, melhorar a saúde da população e manter ou reduzir os custos. No entanto, a maioria das organizações nesse segmento não estão preparadas para atingir esses três objetivos (FREDRIKSSON, 2018). Ao debruçarmo-nos sobre aspectos específicos de como as organizações de saúde estão organizadas para cuidar, é possível identificar a sua capacidade de se adaptar ao ambiente em que está inserida e integrar novos conceitos de gestão, o que reforça a necessidade de estudar esse tipo de organização sobre as lentes conceituais de um modelo de negócio (FREDRIKSSON, 2018).

A busca pela inovação do modelo de negócios tem sido relacionada com o desenvolvimento adicional que complementa produto, processo e inovação organizacional (MASSA; TUCCI, 2014; CASADESUS-MASANELL; ZHU, 2010). As forças advindas dos aspectos sustentáveis que nas últimas décadas tem permeado a discussão no ambiente



organizacional e a pressão sobre a necessidade de incorporar a inovação no modelo de negócio como vantagem competitiva, também tem tensionados as organizações de saúde a incorporarem essa temática. No campo da sustentabilidade, os serviços de saúde são permeados por uma forte regulação legal sobre aspectos ambientais, apresenta uma forte relação e impacto social na região ao qual está inserido e, dada a crescente demanda por serviços, em parte resultante de aspectos de crescimento demográfico, longevidade e mudança no perfil epidemiológico da população, mostram sua estreita relação com a sustentabilidade. Por outro lado, uma intensa pressão tecnológica, que envolve o contexto da inovação nessas organizações, faz da inovação sustentável uma alternativa que busca o equilíbrio entre essas forças.

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, pois explora e descreve aspectos sob o viés das duas abordagens. Através de uma investigação exploratória e descritiva, pretende-se investigar um fenômeno ainda pouco conhecido, em especial no segmento de serviços, com o propósito de compreendê-lo melhor.

A pesquisa será realizada em duas etapas, a primeira abrange uma pesquisa teórica sobre os fatores relacionados à adoção da IS, modelos de negócio em saúde e suas interfaces com a inovação e a sustentabilidade, a partir da revisão sistemática da literatura (FLICK, 2009) nas principais bases de dados, tais como Scopus, Web of Science, Emerald, Ebsco e Wiley. Nessa etapa o propósito é maximizar o potencial de uma busca, encontrar o maior número possível de resultados de forma organizada, de modo a realizar um trabalho reflexivo, crítico e compreensivo a respeito dos temas analisados (COSTA; ZOLTOWSKI, 2014) e estabelecer a fundamentação teórica de análise que será guia para a segunda etapa.

A segunda etapa será empírica a ser desenvolvida em organizações hospitalares, sobre as quais será possível realizar a análise dos pressupostos estabelecidos a partir de da fundamentação teórica desenvolvida na primeira etapa. Essa etapa ocorrerá em duas organizações hospitalares da cidade de Porto Alegre/RS, escolhidas a partir do seu notório reconhecimento como instituições inovadoras na área dos serviços de saúde, uma delas privada e a outra pública, no intuito de abranger diferenças advindas das diferentes fontes de financiamento dentro do mesmo segmento.

Como método de pesquisa será adotado estudo de caso (Yin, 2011), tendo em vista que o objetivo do estudo é identificar como e de que forma os fatores da IS estão presentes em organizações de serviços de saúde, o que configura-se em um fenômeno contemporâneo sobre o qual busca-se avaliar em profundidade e para o qual o método se mostra aderente.

As técnicas de coleta de dados serão: (a) a pesquisa documental, a partir da consulta à página eletrônica das organizações, aos relatórios de gestão e demais documentos que possam ser disponibilizados pelas organizações, buscando identificar os elementos de inovação e sustentabilidade; (b) entrevista semi-estruturada com os gestores do nível estratégico e tático dos hospitais, de forma a identificar de maneira mais detalhada os aspectos relacionados aos modelos de negócio das organizações e a adoção da inovação sustentável nesse processo; e, (c) uma *survey* com funcionários por meio de formulário eletrônico, buscando assim identificar os elementos do modelo de negócios e de IS em diferentes estratos da organização.

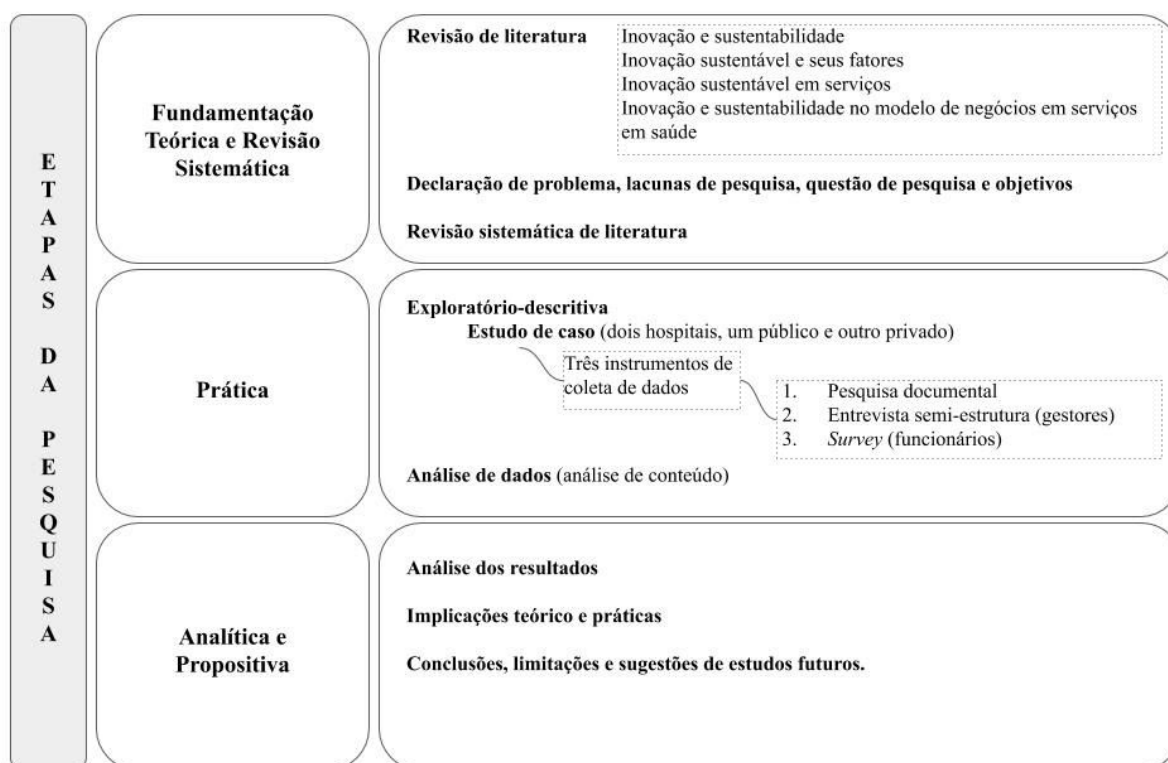
As entrevistas serão realizadas com os gestores de nível estratégico e tático de cada instituição, por entender que esses são os sujeitos que, em tese, conscientemente são os formuladores da estratégia organizacional e da sua transposição para o modelo de negócios. Portanto, na pesquisa em questão, o interesse sobre os gestores recai no potencial desses para apreender como e de que forma as organizações analisadas incorporam a IS aos seus modelos de negócio.

A análise qualitativa dos dados será feita por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2004), pois trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Nesse sentido, segundo Bardin (2004), a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, cabendo ao pesquisador, a partir do tratamento das mensagens, inferir (deduzir de maneira lógica) o conteúdo.

A realização de uma *survey* com os funcionários busca avaliar, de maneira quantitativa, a frequência e as variações com que os elementos da IS estão presente na percepção desses sujeitos, de modo a identificar se a operacionalização do modelo de negócios dessas organizações reproduz ao longo de toda a cadeia de profissionais a incorporação da IS, cientes que no contexto de serviços os funcionários são fundamentais a concretização do propósito organizacional de forma direta e indissociável.

De forma resumida, apresentamos os elementos descritos acima por meio do modelo de pesquisa representado na Figura 1.

**FIGURA 1 - Modelo de pesquisa**



### **Pressupostos a serem investigados**

A partir da leitura das principais referências sobre o tema de pesquisa, foram estabelecidos os pressupostos apresentados a seguir. A presente pesquisa busca confirmá-los ou não no transcórre do estudo, não restringindo-se a uma resposta dicotômica de sim ou não, mas buscando entender em profundidade a questão no ambiente organizacional dos serviços hospitalares.

**Pressuposto 1 (P1)** - A sustentabilidade apresenta-se como impulsionadora do inovação, constituindo-se em vantagem competitiva para as empresas que incorporam-a ao seu modelo de gestão.

**Pressuposto 2 (P2)** - A inovação sustentável favorece a adoção de novas práticas pelas organizações que, por sua vez, atuam de forma proativa sobre os componentes do conhecimento, novas tecnologias, novos mercados, novas condições ambientais e regulamentações.

**Pressuposto 3 (P3)** - A adoção da inovação sustentável em serviços está fortemente vinculada a presença disseminada das suas premissas nos diversos níveis da organização.

Os pressupostos citados nortearão todo o processo de planejamento deste projeto de pesquisa, sendo de fundamental importância e balizador da execução do trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, E. M.; SOUZA, S. G. A.; BAESSA, A. R. Pesquisa e inovação em saúde: uma discussão a partir da literatura sobre economia da tecnologia. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 9, n. 2, p. 277-294, 2004.

ANDERSEN, M. M. Eco-innovation – towards a taxonomy and a theory. **DRUID Conference - Entrepreneurship and Innovation, 2008**. Copenhagen, Denmark.

BARBIERI, J. C. **Organizações inovadoras sustentáveis**. In: BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas, 2007.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARBOSA, P. R.; GADELHA, C. A. G. O papel dos hospitais na dinâmica de inovação em saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 46 (Supl), p. 68-75, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BOONS, F.; LÜDEKE-FREUND, F. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, v. 45, p. 9-19, 2013.

BOS-BROUWERS, H. **Sustainable innovation processes within small and medium-size enterprises**. Amsterdam: Vrije Universiteit, 2010.

BRESSAN, A., PEDRINI, M. Exploring Sustainable Oriented Innovation within Micro and Small Tourism Firms. **Tourism Planning and Development**, v. 17, n. 5. p. 497-514, 2019.

CALABRESE, A.; FORTE, G.; GHIRON, N. L. Fostering sustainability-oriented service innovation (SOSI) through business model renewal: The SOSI tool. **Journal of Cleaner Production**, v. 201, p. 783–791, 2018a.

CALABRESE, A. et al. Sustainability-oriented service innovation: An emerging research field. **Journal of Cleaner Production**, v. 193, p. 533–548, 2018b.

CASADESUS-MASANELL, R. & ZHU, F. Strategies to fight ad-sponsored rivals. **Management Science**, v. 56, p. 1484-1499, 2010.

CAPEZUTI, E. A.; BRICCOLI, B.; BOLTZ, M. P. Nurses improving the care of healthsystem elders: Creating a sustainable business model to improve care of hospitalized older adults. **Journal of the American Geriatrics Society**, v. 61, n. 8, p. 1387-1393, 2013.

CARVALHO, A. P.; BARBIERI, J. C. Innovation for sustainability: overcoming the productivity of the Sugar-and-Ethanol Industry's Conventional System. **Journal of Technology Management & Innovation**, v.5, n.4, p.83-94, 2010.

CHARTER, M.; CLARK, T. **Sustainable innovation: key conclusion from sustainable innovation conferences 2003-2006**. University College for the Creative Arts. Farnham Surrey, UK: The Center for Sustainable Design, 2007.

- CHEN, S. C.; LIU, C. Factors influencing the application of connected health in remote areas, Taiwan: A qualitative pilot study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 4, art. n. 1282, 2020.
- COSTA, L. S. Innovation in healthcare services: notes on the limits of field research. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 32, n. Suppl 2, 2016.
- COSTA, A. B; ZOLTOWSKI, A. P. C. Como escrever um artigo de revisão sistemática. *In*: KOLLER, S. H.; PAULA, M. C. P.; VON HOHENDORFF, J. **Manual de Produção Científica**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DAMANPOUR, F. An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. **British Journal of Management**, v. 21, n. 4, p. 996-1010, 2010
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. *In*: 28o Encontro Nacional da ANPAD, Curitiba/PR. **Anais**, 2004.
- DELAI, I. **Estágios evolutivos em gestão da inovação sustentável: estudo longitudinal multicasos em empresas industriais**. 2014. 390f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.
- DELMAS, M. A.; PEKOVNIK, S. Corporate Sustainable Innovation and Employee Behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 150, n. 4, p. 1071-1088, 2018.
- DOSI, G.; NELSON, R. R. An introduction to evolutionary theories in economics. **Journal Of Evolutionary Economics**, v. 4, n. 3, p.153-172, 1994.
- ENQUIST, B.; SEBHATU, S. P.; JOHNSON, M. Transcendence for business logics in value networks for sustainable service business. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 25, n. 2, p. 181–197, 2015.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business**. Stoney Creek: New Society Publishers, 1997.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Proposição de um modelo teórico para capacidade de inovação sustentável. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n.2, p. 555-581, 2015.
- FROEHLICH, C. et al. Inovação Sustentável em uma organização de saúde. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 44, p.417-447, 2018.
- GIOVANNINI, F.; KRUGLIANSKAS, I. Fatores críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.4, p.931-51, 2008.
- GODIN, B.; GAGLIO, G. How does innovation sustain ‘sustainable innovation’? *In*: BOONS, F.; MCMEEKIN, A. (editores). **Handbook of Sustainable Innovation**. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, cap. 2, p. 27-37, 2019.
- GOMES, C. M. et al. Gestão da inovação tecnológica para o desenvolvimento sustentável em empresas internacionalizadas. **Gestão & Regionalidade**, v.25, n.73, 2009.
- GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal Production Economics**, v. 133, p. 662-676, 2011.
- HALL, J.; CLARK, W. W. Special Issue: Environmental innovation. **Journal of Cleaner Production**, v. 11, n. 4, p. 343–346, 2003.

- HALL, J.; VREDENBURG, H. The Challenges of Innovating for Sustainable Development. **MIT Sloan Management Review**, v. 15, 2003.
- HANSEN, E; GROSSE-DINKER, F.; REICHWALD, R. Sustainability innovation cube: a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, p. 683–713, 2009.
- HELLSTRÖM, T. Dimensions of environmentally sustainable Innovation: The structure of eco-innovation concepts. **Sustainable Development**, v. 15, n. 3, p. 148–159, 2007.
- HOLDFORD, D. A. Resource-based theory of competitive advantage – A framework for pharmacy practice innovation research. **Pharmacy Practice**, v. 16, n. 3, art. n. 1351, 2018.
- HORBACH, J. Determinants of environmental innovation—new evidence from German panel data sources. **Research Policy**, v. 37, n. 1, p. 163-173, 2008.
- HORBACH, J.; RAMMER, C.; RENNINGS, K. Determinants of Eco-Innovations by Type of Environmental Impact—The Role of Regulatory Push/Pull, Technology Push And Market Pull. **Ecological Economics**, vol. 78, p. 112-122, 2012.
- HORNG, J. S.; LIU, C. H. S.; CHOU, S. F.; TSAI, C. Y., HU, D. C. Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 1, p. 455-474, 2018.
- KANTABUTRA, S. Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 24, p. 67–80, 2011.
- KNEIPP, J. M. Gestão Estratégica da Inovação Sustentável e sua Relação com o Modelo de Negócios e o Desempenho Empresarial. 188f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Maria – UFSM-RS, Santa Maria, 2016.
- KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C.; SANDBERG, E. Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. **Journal Business Research**, v. 66, p. 1063-1073, 2013.
- KLEWITZ, J.; HANSEN, E. G. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 57–75, 2014.
- KOSZEWSKA, M. Role of Consumers' Input into the Development of Innovations. Innovative Trends in the Textile and Clothing Industry and the Needs of Polish Consumers. **Fibres & Textiles in Eastern Europe**, v. 20, n. 6(95), p. 9-15, 2012.
- KUHL, M. R. et al. Relationship Between Innovation and Sustainable Performance. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 6, p.1-17, 2016.
- LEHOUX, P.; SILVA, H. P.; SABIO, R. P.; RONCAROLO, F. The unexplored contribution of Responsible Innovation in Health to Sustainable Development Goals. **Sustainability**, v. 10, n. 11, art. n. 4015, 2018.
- LOPEZ-VALEIRAS, E.; GOMEZ-CONDE, J.; NARANJO-GIL, D. Sustainable Innovation, Management Accounting and Control Systems, and International Performance. **Sustainability**, v. 7, n. 3, p. 3.479-3.492, 2015.
- MAIER, D.; MAIER, A.; ASCHILEAN, I.; ANASTASIU, L.; GAVRIS, O. The Relationship between Innovation and Sustainability: A Bibliometric Review of the Literature. **Sustainability**, v. 12, art. n. 4083, 2020.
- MARTIN-RIOS, C.; PARGA-DANS, E. Service response to economic decline: Innovation actions for achieving strategic renewal. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2890-2900, 2016.
- MASSA, L.; TUCCI, C. Business Model Innovation. In: M. DODGSON, D. M. G. N. P. E. (ed.) **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford, UK: Oxford University Press. 2014.

- MEDEIROS, J. F.; RIBEIRO, J. L. D.; CRUZ, C. M. L. Inovação ambientalmente sustentável e fatores de sucesso na percepção de gestores da indústria de transformação. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, p. 652-676, 2012.
- MELANE-LAVADO, A.; ÁLVAREZ-HERRANZ, I. Foreign direct investment as a way to guide the innovative process towards sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, pp. 3578-3590, 2018.
- MENEZES, U.; KNEIPP, J.; BARBIERI, L. A.; GOMES, C. Gestão da inovação para o desenvolvimento sustentável: comportamento e reflexões sobre a indústria química. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 8, n. 4, p. 88-116, 27 jan. 2012.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. [s.l.]: Grupo A - Bookman, 2000.
- NANATH, K. LifeSpring Hospitals: a social innovation in Indian healthcare. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, v. n. 1, p. 1-14, 2011.
- NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Por que a sustentabilidade é hoje o maior motor da inovação? **Harvard Business Review**, São Paulo, v. 87, n.9, 2009.
- OLIVEIRA, L. G. L.; IPIRANGA, A. S. R. Evidences of the sustainable innovation in the cashew agribusiness context in Ceará-Brazil. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.5, p.122-50, 2011.
- PÁDUA FILHO, W. C.; FERREIRA, V. L.; RODRIGUES, B. B.; OLIVEIRA, M. R.; PIMENTEL, C. C. S. B.; FRANÇA, G. D. Inovação: uma ferramenta estratégica para a gestão de serviços do setor saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 12, n. 4, p. 80-91, 2015.
- PETRINI, M. C.; EISELE, F. V. P. Uma proposta de modelo para as organizações em busca de inovação sustentável. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, p. 1-12, 2018.
- PINSKY, V.; KRUGLIANSKAS, I. Inovação tecnológica para a sustentabilidade: aprendizados de sucessos e fracassos. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 90, 2017, p.107-126.
- PORTILHO, F. **Sustentabilidade Ambiental, Consumo e Cidadania**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- ROSA, L. et al. O Poder de Inovação e a Implementação da Estratégia Para a Sustentabilidade no Setor Mineral Brasileiro. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p.49-63, 2014.
- SALGE, T. O. The temporal trajectories of innovative search: insights from public hospital services. **Res Policy**, v. 41, p. 720-733, 2012.
- SANTOS, A. C. J.; SILVA, G. Organizações Inovadoras Sustentáveis: Insights em Prol de Maior Competitividade. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 3, n. 3, p.13-26, 2016.
- SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E, G. Business Model for Sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. **Organization & Environment**. v. 29, n. 3, p. 264-289, 2016.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SCOTT, D. M.; FRIESNER, D.; UNDEM, T.; ANDERSON, G.; SEM, K.; PETERSON, C. D.; Perceived sustainability of community telepharmacy in North Dakota. **Journal of the American Pharmacists Association**, v. 57, n. 3, p. 362-368, 2017.
- SEEBODE, D.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J. Managing innovation for sustainability. **R&D Management**, v. 42, n. 3, p. 195-206, 2012.
- SEREIA, V. J.; STAL, E.; CÂMARA, M. R. G. Fatores determinantes da inovação nas empresas agroindustriais de carne. **Nova Economia**, v. 25, n. 3, p.647-672, 2015

- SEVERO, E. A.; DORINO, E.C.H.; De Guimarães, J.C.F. Innovation and environmental sustainability: Analysis in Brazilian metalmechanic industry. **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, v. 11, n. 2 (3), p. 230248, 2017.
- SZEKELY, F.; STREBEL, H. Strategic innovation for sustainability. IMD - International Institute for Management Development: 2012. Disponível em <<http://www.imd.org>>. Acesso em setembro de 2020.
- TEIXEIRA, L. F. N. **Gestão da Inovação Sustentável: Fatores Impulsionadores**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica Portuguesa, 2016.
- TRISCHLER, J.; JOHNSON, M.; KRISTENSSON, P. A service ecosystem perspective on the diffusion of sustainability-oriented user innovations. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 552–560, 2020.
- VARADARAJAN, R. Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 1, p. 14–36, 2015.
- VOLPI, Y. D.; PAULINO, S. R. The sustainability of services: Considerations on the materiality of accommodation services from the concept of life cycle thinking. **Journal of Cleaner Production**, v. 192, p. 327–334, 2018.
- WAGNER, M. The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. **Ecological Economics**, v. 69, n. 7, p. 1.553-1.560, 2010.
- WARREN, C.; BECKEN, S.; COGHLAN, A. Sustainability-oriented Service Innovation: fourteen-year longitudinal case study of a tourist accommodation provider. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 26, n. 10, p. 1784–1803, 2018.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.