



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**INOVAÇÕES DO SETOR HOTELEIRO NA CIDADE DE
RECIFE/PE**

MARILIA NUNES VALENÇA

RECIFE, FEVEREIRO/2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

V161i Valença, Marília Nunes
Inovações do setor hoteleiro na cidade de Recife/PE / Marília
Nunes Valença. - 2017.
99 f. : il.

Orientador: Marcos Felipe Falcão Sobral.
Coorientadora: Telma Lúcia de Andrade Lima.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de
Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração e
Desenvolvimento Rural, Recife, BR-PE, 2017.
Inclui referências e apêndice(s).

1. Inovação no turismo 2. Radar da inovação 3. Competitividade
I. Sobral, Marcos Felipe Falcão, orient. II. Lima, Telma Lúcia de
Andrade, coorient. III. Título

CDD 631.1



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**INOVAÇÕES DO SETOR HOTELEIRO NA CIDADE DE
RECIFE/PE**

MARILIA NUNES VALENÇA

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural como exigência parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Marcos Felipe Falcão Sobral, DSc

Co-orientador: Prof^a. Telma Lúcia de Andrade Lima, DSc

RECIFE, FEVEREIRO/2017



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
E DESENVOLVIMENTO RURAL

MARILIA NUNES VALENÇA

INOVAÇÕES DO SETOR HOTELEIRO DA CIDADE DO RECIFE/PE

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **MARILIA NUNES VALENÇA APROVADO**.

Orientador:

Prof(a). Marcos Felipe Falcão Sobral, DSc
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Banca Examinadora:

Prof(a). Telma Lúcia de Andrade Lima, DSc
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof(a). Adiel Teixeira de Almeida Filho, DSc
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pela determinação e sabedoria concedida para a realização desse trabalho. Agradeço à minha mãe pelo amor, apoio e suporte, a quem dedico esse trabalho. E também agradeço ao meu esposo pelo amor e paciência demonstrado.

Agradeço ao meu orientador, prof. Dr. Marcos Sobral pelo ensino, motivação e confiança que foi essencial durante toda a pesquisa. Também sou grata à prof. Dra. Telma Lima pela amizade, por compartilhar seus conhecimentos e pela contribuição fundamental à finalização deste trabalho.

Agradeço a CAPES pelo apoio sem o qual eu não poderia me dedicar exclusivamente ao programa e assim obtido êxito no meu crescimento acadêmico.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, assim como aos colegas da turma que contribuíram em minha trajetória acadêmica e a todos que contribuíram diretamente e indiretamente para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

A adoção de práticas inovadoras é uma oportunidade para as organizações se manterem no mercado. Isso não é distante da realidade do setor de turismo, uma vez que as organizações hoteleiras precisam se diferenciar de seus concorrentes a fim de manterem competitivas. Nesse contexto, a presente pesquisa analisa como ocorrem as inovações nas organizações hoteleiras na cidade de Recife/PE. Para isso, realiza uma revisão sistemática sobre a temática a fim de identificar as inovações realizadas na literatura. No segundo momento foi aplicado o radar de inovação e a correlação de spearman a fim de observar qual o estágio das inovações dos hotéis analisados e qual a associação entre as variáveis. Os resultados mostraram que os hotéis inovam e ofertam novos serviços para solucionar problemas dos clientes e as correlações confirmaram correlações significativas entre as variáveis soluções para os clientes e ofertas de novos serviços.

Palavras-chave: Inovação no Turismo. Radar da Inovação. Competitividade.

ABSTRACT

The adoption of innovative practices is an opportunity for organizations to stay on the market on the actual competitiveness. This is not far from the reality of the tourism sector, since the hotel organizations need to differentiate themselves from their competitors in order to remain competitive. In this context, this research aims to analyze how occur innovations in hotel organizations in Recife/PE. To do this, it carries out a systematic review on the theme in order to identify the innovations in the literature. In the second moment the radar of innovation and the correlation of spearman were applied in order to observe the stage of the innovations and what the association between the variables. The results showed that hotels innovate and offer new services to solve customer problems and the correlations have confirmed significant correlations between the variable solutions for customers and offerings of new services.

Keywords: Tourism innovation. Radar of Innovation. Competitiveness.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Delimitação do Problema	12
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Inovação	17
2.1.1 Tipos de inovação	23
2.1.2 Inovação em Serviços	26
2.2 Inovação no Setor de Turismo	33
2.2.1 Organizações Hoteleiras	38
2.3 Radar de Inovação	45
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 Fase Exploratória	50
3.1.1 Determinação do Universo da Pesquisa	51
3.1.1.1 Critérios de Inclusão	51
3.1.1.2 Critérios de Exclusão	52
3.1.1.3 Critérios de Qualificação	53
3.1.2 Referencial Teórico	53
3.1.3 Revisão Sistemática	54
3.2 Fase Explicativa Descritiva	54
3.2.1 Coleta de Dados	54
3.2.2 Radar de Inovação no Turismo (RITUR)	56
3.2.3 Correlação de Spearman	58
4. ANÁLISE E RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA	60
4.1 Definição das Fontes Primárias de Busca	60
4.2 Definição das Palavras-chave ou <i>Strings</i> de Busca	60
4.3 Critérios de Inclusão e Exclusão da Pesquisa de Revisão	62
4.4 Método e Ferramenta para Condução das Buscas	62
4.5 Resultados	63
5. ANÁLISE DO RADAR DE INOVAÇÃO NO TURISMO (RITUR)	65
5.1 Estágio de Inovação Operacional Avançado	67
5.2 Estágio de Inovação Inovador Básico	69
5.3 Estágio de Inovação Inovador Intermediário	71
6. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS	73
6.1 Correlações entre Questões de Perfil e o Radar	74
6.2 Correlações entre Questões do RITUR	76
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
7.1 Análise Conclusiva	80
7.2 Limitações	82
7.3 Sugestões para Pesquisas Futuras	82
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A - Questionário para identificação e análise das inovações na hoteleria	91
APÊNDICE B - Artigos incluídos na revisão sistemática	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas da Pesquisa	52
Figura 2: Referências das questões de perfil do questionário.....	58
Figura 3: Apresentação gráfica do radar	59
Figura 4: O passo a passo da revisão sistemática	65
Figura 5: Radar de Inovação no Turismo dos onze hotéis pesquisados	68
Figura 6: RITUR dos hotéis de estágio de inovação operacional avançado	70
Figura 7: RITUR dos hotéis de estágio de inovação inovador básico	71
Figura 8: RITUR do hotel de estágio de inovação inovador intermediário	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz de resultados obtidos do diagnóstico de inovação	69
Tabela 2: Resultados da análise de correlação – questões de perfil	77
Tabela 3: Resultados da análise de correlação – questões do RITUR	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Algumas das contribuições das teorias de inovação	22
Quadro 2: Diferenças dos Manuais	24
Quadro 3: Diferenças entre inovação radical e incremental	27
Quadro 4: Características estruturais do setor de turismo	36
Quadro 5: Resumo dos requisitos obrigatórios a cada categoria – SBClass	43
Quadro 6: Estudos sobre Inovação na Hotelaria	45
Quadro 7: Dimensões do Radar de Inovação	48
Quadro 8: Estágios de Inovação	60
Quadro 9: Resumo da metodologia em acordo com os objetivos	61
Quadro 10: Palavras-chave ou <i>strings</i> de busca na língua portuguesa	63
Quadro 11: Palavras-chave ou <i>strings</i> de busca na língua inglesa	63
Quadro 12: Legenda do RITUR	67
Quadro 13: Artigos incluídos na revisão sistemática	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH - Associação Brasileira de Hotéis

EMPETUR – Empresa de Turismo de Pernambuco

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTur – Ministério do Turismo

OMT – Organização Mundial do Turismo

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

RMR – Região Metropolitana do Recife

RITUR – Radar de Inovação no Turismo

SBCLAss - Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

UH's – Unidades Habitacionais

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa está em concordância com as pesquisas atuais com temáticas alinhadas aos estudos sobre inovação e turismo. O primeiro teórico a destacar a importância da inovação e das mudanças tecnológicas para o desenvolvimento das nações e das organizações foi o economista austríaco Schumpeter (1982). A partir de seus fundamentos sobre inovação, outros autores, tais como Freeman (1987) e Lundvall (1992) contribuíram para os estudos sobre inovação.

A partir dos conceitos de Schumpeter (1982), Freeman (1987) e Lundvall (1992), e das teorias clássicas da inovação, fundamentaram-se as pesquisas de autores tais como Barras (1986) e Gallouj ; Weinsten (1997) que propuseram a análise da inovação sob o escopo do setor de serviços. Isso porque utilizaram como base as características: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade (IZQUIERDO-YUSTA; JIMENEZ-ZARCO; MARTINEZ-RUIZ, 2011). O setor de turismo, também caracterizado como atividade de prestação de serviços, apresenta as mesmas características. De acordo com Hjalager (2002), as teorias clássicas da inovação têm muito a oferecer às pesquisas em turismo.

Apesar de o turismo ser considerado uma das maiores indústrias de serviços do mundo, pesquisas sobre inovação e turismo ainda são escassas e recentes (CAMISÓN, MONFORT-MIR, 2012; NIEVES, SEGARRA-CIPRES, 2015). A maioria dos estudos publicados sobre a temática se concentram na última década, tais como: as pesquisas de Hjalager (2010), Izquierdo-Yusta; Jimenez-Zarco; Martinez-Ruiz (2011) e Nieves; Segarra-Cipres (2015) que abordam fatores que impactam na administração da inovação. O mesmo ocorre com os autores que direcionam seus estudos para o setor de hotelaria, como Ottenbacher (2007) e Tajeddini (2010) que abordam pesquisas que relacionam inovação na hotelaria e o desempenho.

Adicionalmente, os estudos que abordam a hotelaria pesquisaram apenas hotéis, excluindo pousadas, flats, albergues e pensões. Pois, cada um destes tipos de hospedagem atuam de maneira heterogênea e as características do estabelecimento influem no tipo de tecnologia adotada, nas estratégias adotadas e conseqüentemente nos resultados obtidos (GARAZO, TORRES, NEIRA, 2011). De modo que, em concordância com esses estudos, neste trabalho serão pesquisados

apenas hotéis, pois de acordo com Mattsson e Orfila-Sintes (2009), o tamanho dos meios de hospedagem e a quantidade de quartos é um dos fatores que influenciam a inovação. Além disso, o hotel, é considerada a unidade de hospedagem mais conhecida e é um dos principais eixos da atividade turística (HARO et al., 2014).

Nesse contexto, é notória a necessidade de estudos que possam demonstrar a relação entre inovação e a atividade turística a partir da realidade local e os estabelecimentos hoteleiros no estado de Pernambuco. A escolha da capital do estado de Pernambuco, Recife, como uma das cidades-sede para a Copa do Mundo em 2014, foi uma oportunidade para que o turismo e a atividade hoteleira local se desenvolvessem (BAHLS; MARTINS; KATO, 2014). De acordo com dados da EMPETUR (2014), de 2010 para 2014, houve um aumento de 12% no número de meios de hospedagem na cidade do Recife. Diante desse aumento no número de empresas locais e da concorrência, a inovação é o caminho estratégico escolhido pela maioria das empresas (ORFILA-SINTES; CRESPI-CLADERA; MARTÍNEZ-ROS, 2005).

A presente pesquisa está dividida em sete partes. Inicialmente é apresentada a delimitação do problema, a justificativa e seus objetivos. Na segunda parte, o referencial teórico que aborda os principais aportes teóricos que fundamentam a pesquisa. Na terceira parte, são expostos os procedimentos metodológicos incluindo as duas fases da pesquisa: a fase exploratória e a fase explicativa/descritiva. Na fase seguinte, constam os resultados da revisão sistemática de literatura, que responde ao primeiro objetivo específico. A quinta parte aborda os resultados do radar de inovação no turismo e a sexta parte os resultados das correlações entre as variáveis do radar. Por fim, a sétima parte são as considerações finais da pesquisa.

1.1 Delimitação do Problema

A atividade turística é responsável por 9% do Produto Interno Bruto – PIB no mundo, e um em cada onze empregos são ligados ao setor de turismo entre os países analisados pela Organização Mundial do Turismo (OMT) (WTO, 2012). Assim, a atividade turística tem participação no desenvolvimento econômico mundial e local.

O desenvolvimento econômico da atividade turística é influenciado por diversos fatores, entre eles, o preço do produto turístico, preço de outros bens e serviços, preço dos fatores de produção e o nível de avanço tecnológico (LAGE; MILONE, 1996).

O nível de avanço tecnológico relaciona-se com a inovação por envolver um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis em busca de melhorias das características do bem ou serviço (GALLOUJ; WEINSTEN, 1997).

Assim, a inovação desempenha um papel ativo no desenvolvimento da economia dos países (SCHUMPETER, 1982). Sendo um dos papéis do Estado se concentrar em setores da economia, como o setor de turismo, que considera-se relevante para o desenvolvimento econômico do país em longo prazo (SANCHEZ-ANCOCHEA, 2005).

Diante do potencial de crescimento econômico a partir da inovação foi estabelecida no país a Lei 12.243/2016, baseada na primeira lei nacional sobre inovação, a Lei 10.973/2004. O texto estabelece medidas de incentivo à pesquisa científica, tecnológica e de inovação no país, e considera que a promoção desses incentivos é estratégica para o desenvolvimento econômico e social, reduz as desigualdades sociais e promove a competitividade empresarial (BRASIL, 2016).

No âmbito do estado de Pernambuco, a Lei 13.690/2008 foi criada com o objetivo de estimular o desenvolvimento do Estado através da pesquisa tecnológica e de inovação (ALEPE, 2008). Entre as medidas apresentadas, está a de assegurar o tratamento preferencial ou diferenciado às empresas que investem em pesquisa e inovação, incluindo financiamentos para estimular o processo inovativo (ALEPE, 2008).

No ano de 2013, em nível nacional, foi desenvolvido o Plano Nacional de Turismo 2013-2016, que apresenta orientações estratégicas para o desenvolvimento da atividade turística nestes anos. Em suas diretrizes e metas, consta o apoio ao desenvolvimento da inovação, considerando uma comparação com outros setores da economia, o turismo ainda ocupa pouco espaço nos investimentos e resultados da pesquisa tecnológica e inovação (MTUR, 2013). Assim, a inovação está sendo estimulada para acelerar o desenvolvimento das organizações e o aumento da competitividade.

Na atividade turística, a competitividade é uma característica intrínseca das organizações, visto que “o turismo não é uma necessidade básica do homem, a oferta turística está grandemente sujeita à concorrência de outros bens e serviços econômicos” (LAGE; MILONE, 1996, p. 61). A hotelaria como parte da oferta turística segue essas características.

De acordo com Cavassa (2001) umas das duas estratégias das organizações hoteleiras, a fim de sobreviver ao ambiente competitivo, é a estratégia inovadora. Então, a análise do setor hoteleiro aliada à inovação faz parte da estratégia das empresas (CAMPO, DÍAZ, YAGUE, 2014; MATTSSONN, ORFILA-SINTES, 2009). Além disso, os estudos sobre inovações no setor contribuem para uma percepção mais especializada e é útil para as organizações e decisores políticos (HJALAGER, 2010).

Sobre os estudos realizados que abordam a inovação na hotelaria, são poucos os que abordam esta temática (CAMPO, DÍAZ, YAGUE, 2014; MATTSSONN, ORFILA-SINTES, 2009; CAMISÓN, MONFORT-MIR, 2012; NIEVES, SEGARRA-CIPRES, 2015). Ainda mais pesquisas aplicadas no nordeste do Brasil e, mais especificamente, no estado de Pernambuco. Ou seja, estudos empíricos que analisam a inovação nas organizações hoteleiras do estado de Pernambuco é um campo de pesquisa ainda a ser explorado.

Diante do que foi exposto, pretende-se responder com a pesquisa a seguinte pergunta:

Como ocorrem as inovações nos meios de hospedagem na cidade de Recife?

1.2 Justificativa

Entre as empresas turísticas, a indústria hoteleira se destaca, pois é uma indústria homogênea que tem participação significativa na atividade (MATTSSONN; ORFILA-SINTES, 2009). Entretanto, o ambiente de competitividade impulsiona as organizações hoteleiras em busca da melhoria de qualidade, redução de custos, aumento de vendas e dos lucros (OTTENBACHER; GNOTH, 2005; TAJEDDINI, 2010).

Diante disso, as organizações hoteleiras são desafiadas a encontrar o equilíbrio entre as questões econômicas internas das organizações e o aumento da

concorrência em novos destinos e novas empresas. Uma das questões que contribuem para o aumento do poder de competitividade das empresas é a incorporação de práticas inovadoras (CAMPO, DÍAZ, YAGUE, 2014; MATTSSONN, ORFILA-SINTES, 2009; CAVASSA, 2001).

Em uma pesquisa sobre inovação nas empresas, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no estado de Pernambuco, foram identificados os tipos de inovações realizadas pelas empresas, o impacto das inovações e outras informações (IBGE, 2014). Entretanto, os resultados não apresentam as inovações realizadas por empresas de serviços, incluindo as empresas relacionadas ao turismo. Desse modo, as pesquisas de inovação no Estado, com identificação das inovações e o efeito das mesmas no setor de serviços, especificamente na hotelaria, ainda é uma lacuna a ser preenchida.

A fim de se avaliar os efeitos das inovações nas organizações é necessário considerar os tipos de inovações. Isso porque cada tipo de inovação tem suas implicações. Dessa forma, é possível focalizar os recursos e investimentos em tipos específicos de inovação e maximizar os retornos (NICOLAU, SANTA-MARÍA, 2013; KIM, KUMAR, KUMAR, 2012).

Apesar das definições e tipologias de inovação serem aplicadas em qualquer tipo de atividade, o caráter das atividades de inovação nos serviços, sua organização e implementação diferem substancialmente das atividades de inovação no setor industrial (GRUPP, HIPPE, 2005; ETTLIE, ROSENTHAL, 2011). Nessa perspectiva, é possível a análise e classificação das inovações pelo escopo do setor de serviços, e, mais especificamente, pelo foco do turismo e da hotelaria.

Adicionalmente, uma análise inicial sobre o estágio de inovação das organizações hoteleiras contribui para que estudos posteriores possam realizar análises comparativas sobre o desenvolvimento da inovação, nestas empresas na cidade do Recife.

A cidade do Recife é considerada um destino turístico já consolidado no Estado. O Recife possui atrativos turísticos e infraestrutura própria para a atividade, incluindo os hotéis que podem suprir as necessidades locais (CARVALHO, 2009). Além disso, de acordo com a Associação Brasileira de Hotéis (ABIH), o Recife e sua

região metropolitana representam 63,33% do total de meios de hospedagem que estão credenciados à associação no Estado (ABIH, 2015).

Assim, no plano prático espera-se que o estudo contribua para o aumento da competitividade das empresas hoteleiras, a partir da identificação e mensuração do efeito das inovações nas organizações. Já no plano teórico o presente estudo busca contribuir para a literatura sobre inovação no setor hoteleiro aplicado à realidade local.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorrem as inovações nos meios de hospedagem da cidade de Recife.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar as atividades inovadoras realizadas pelos meios de hospedagem na literatura;
- 2) Caracterizar o estágio da inovação nos meios de hospedagem da cidade de Recife;
- 3)) Verificar os efeitos das inovações sobre os meios de hospedagem da cidade de Recife.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa busca na revisão de literatura, modelos teóricos que possam fundamentar as informações coletadas na pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 2010). De acordo com Quivy e Campenhoudt (1995) para a seleção do material de leitura deve-se seguir alguns critérios, a serem relacionados ao problema de pesquisa e incluindo estudos com focos diferenciados a fim de permitir a reflexão e análise da temática. Assim, a revisão foi subdividida em dois tópicos: Inovação e Inovação no Setor de Turismo.

2.1 Inovação

A inovação é um fator essencial para o progresso econômico das nações (GALINDO; MENDEZ-PICAZO, 2013). O primeiro a destacar a importância da mudança tecnológica para a dinâmica econômica de Estados ou regiões foi o economista austríaco Schumpeter (1982). Segundo ele, as mudanças de paradigma tecnológico ocorrem de forma contínua e relacionam-se a períodos de crise e crescimento do sistema capitalista.

O teórico é considerado um dos principais protagonistas do pensamento evolucionista para o desenvolvimento capitalista de longo prazo (FAGERBERG, 2003). Entre suas contribuições, destaca-se a ponderação de que as recompensas econômicas associadas às inovações são de natureza transitória, pois diminui ou desaparece com o aparecimento de imitadores (FAGERBERG, 2003).

De acordo com Schumpeter (1982), a inovação se refere à criação de novos produtos ou processos que resultem em algum retorno financeiro, gerando riqueza. Isso implica uma diferença dos conceitos entre invenção e inovação, pois invenção se não gerarem resultados financeiros, são economicamente irrelevantes (SCHUMPETER, 1982).

Em consonância com o economista austríaco, o desenvolvimento econômico é um processo endógeno, cujo empreendedor tem papel essencial e passa por um processo de destruição criativa que permite o aparecimento de novas combinações ou inovações (SCHUMPETER, 1982). O foco sobre o papel central do

empreendedor deixou uma janela em sua teoria sobre a dimensão da inovação a partir das conexões entre organizações e instituições (FAGERBERG, 2003). De modo que Schumpeter não contribuiu de modo significativo sobre o processo sistêmico da inovação.

Tal contribuição foi feita pelos teóricos neoschumpeterianos a partir da conexão entre as organizações e o papel fundamental de instituições gerando os sistemas de inovação (BARLETTA; PEREIRA; YOGUEL, 2013). A literatura dos neoschumpeterianos retomam as ideias centrais de Schumpeter e o papel central da inovação. Sendo possível refletir sobre a importância da análise da inovação como um sistema e analisar a conexão entre empresas e instituições. De modo que tal conexão possa complementar as competências endógenas das organizações (BARLETTA; PEREIRA; YOGUEL, 2013). Outros autores contribuíram para os estudos sobre inovação, seguindo os pensamentos dos neoschumpeterianos, entre esses destacam Freeman e Lundvall.

Freeman (1987), um dos releitores do trabalho de Schumpeter, foi o primeiro teórico a trazer para a literatura o conceito de Sistemas Nacionais de Inovação. O autor utilizou-se do exemplo do Japão e de seu sucesso econômico devido à alta tecnologia (MARTINA, 2012; FAGERBERG, 2003; LUNDVALL et al, 2002). Lundvall (1992) já havia desenvolvido alguns anos antes o conceito de sistemas de inovação, mas foi Freeman (1987) quem cunhou o termo em sua plenitude, trazendo-o a literatura (LUNDVALL et al, 2002).

Freeman (1991) aponta que uma das maneiras mais eficazes de observar quais os fatores de inovação que influenciam os resultados das empresas, é por realizar comparações aos pares entre as atividades inovadoras, testar hipóteses e determinar quais as que caminham ao sucesso e ao fracasso. Além disso, o mesmo aborda a importância da formação de redes de inovação, considerada um acordo de cooperação entre empresas com o objetivo de diminuir as incertezas (FREEMAN, 1991). Dentro das categorias das redes, Freeman (1991) aponta para a formação de redes informais que embora tenham extrema importância, são difíceis de identificar e classificar.

Outra contribuição de Freeman (1987) foi o apontamento para a relevância na identificação entre inovação radical ou incremental ao se tratar de difusão das inovações (FREEMAN, 1996). Desse modo, o cientista político buscou abordar a

inovação como um processo interativo tirando do foco as interações entre o usuário e o produtor da inovação e passou a focar no sistema nacional de inovação (MARTINA, 2012).

Já Lundvall (1992) faz referência à importância do conhecimento formal e informal para a difusão nas atividades inovadoras. E considera um sistema nacional de inovação como uma relação duradoura entre empresa, clientes e fornecedores (FAGERBERG, 2003). Ainda se destaca que a compreensão dos sistemas nacionais de inovação aliada à globalização é um dos fatores que afetam as práticas inovadoras presentes nas nações (LUNDVALL et al., 2002). Assim sendo, esta compreensão ajuda na concepção da característica sistêmica da atividade inovadora (LUNDVALL et al., 2002).

Adicionalmente, Lundvall em contraste a Schumpeter, não mantém o foco somente nas consideradas grandes inovações, mas afirma que o impacto das pequenas inovações de rotina pode ser tão significativo quanto às grandes inovações (FAGERBERG, 2003). O mesmo também aborda que as instituições tem mais significância nas inovações nos países menos desenvolvidos, enquanto que em outros países as questões institucionais não se apresentam tão relevantes (LUNDVALL et al., 2002).

Além disso, o teórico mostra-se preocupado com as variações de análise entre os países desenvolvidos e menos desenvolvidos. Isto é necessário para que se possa realizar uma adaptação das estratégias e políticas de desenvolvimento a fim de que não resulte em efeitos negativos (LUNDVALL et al., 2002).

Em comum entre Schumpeter (1982), Freeman (1987) e Lundvall (1992) está a ideia de que na definição de inovação está incluído os conceitos de novidade, implementação e comercialização (CHOO, POPADIUK, 2006; FAGERBERG, 2003). Isso implica que caso a novidade não seja transformada em algo passível de ser comercializada, não é considerada como inovação. Mais ainda, a inovação é o esforço no aumento dos lucros (GALINDO, MENDEZ-PICAZO, 2013; SCHUMPETER, 1982).

Assim sendo no quadro 1 é exemplificada algumas das contribuições dos três autores apresentados:

Quadro 1: Algumas das contribuições das teorias de inovação

Autores	Contribuição
Schumpeter (1982)	Foi o primeiro a destacar a importância do desenvolvimento tecnológico para o desenvolvimento das nações; Definiu as diferenças entre invenção e inovação; Lançou as bases para as teorias de inovação posteriores.
Freeman (1987)	Cunhou o termo Sistemas Nacionais de Inovação. Apontou a importância das redes de inovação e destacou as diferenças entre inovação radical e incremental.
Lundvall (1992)	Identificou os fundamentos dos conceitos dos Sistemas Nacionais de Inovação. Aborda a importância das pequenas inovações de rotina em comparação às grandes inovações e aponta para as diferenças nas análises dos países desenvolvidos e dos em desenvolvimento.

Fonte: Elaboração própria

Todos estes autores contribuíram de modo prático para que cada país pudesse identificar e descrever os atores públicos e privados, organizações e instituições mais influentes nas atividades de P&D e inovação nos países (FAGERBERG, 2003). Mesmo o amplo conceito abordado de sistemas nacionais de inovação contribui para a análise das ações inovadoras e do crescimento econômico sustentável (LUNDVALL et al., 2002). Adicionalmente, a geração de indicadores de inovação se tornou um dos meios essenciais para compreender a dinâmica das ações inovadoras nas localidades (FREEMAN; SOETE, 2009).

Além disso, indicadores formulados a partir de instrumentos estatísticos podem contribuir para o entendimento da eficácia das atividades inovadoras e a partir dos resultados obtidos podem-se realizar comparações entre organizações, instituições e países (FREEMAN; SOETE, 2009).

Diante da contribuição teórica apresentada, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) buscou desenvolver normas internacionais para pesquisa, medição e estímulo à P&D (FREEMAN; SOETE, 2009).

O Manual de Frascati foi a primeira iniciativa da OECD em desenvolver normas para unificar a medição de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O manual foi elaborado a mais de 50 anos e é considerada a principal referência para análise

de competitividade em relação á P&D (OCDE , 2002). De acordo com o Manual a análise da P&D é examinada sob duas óticas: o “conjunto de atividades científicas e tecnológicas” e “os processos de inovação científicos e tecnológicos” (OCDE , 2002, p. 22).

Adicionalmente, Frascati apresenta dificuldades na identificação de P&D no setor de serviços, porque “em primeiro lugar, é difícil identificar projetos que envolvam P&D e, segundo, a linha entre P&D e outras atividades inovadoras que não são parte de P&D é muito tênue” (OCDE, 1997, p. 62).

Deste modo, devido ao foco apenas em P&D no Manual de Frascati, o Manual de Oslo (1997) trouxe uma compreensão melhor sobre as atividades sistêmicas da inovação (FREEMAN; SOETE, 2009).

O Manual de Oslo (1997) consiste na “principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras da indústria” (OCDE, 1997, p. 5). Baseado nas teorias de Schumpeter, o Manual define inovação:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 1997, p. 55)

O Manual de Oslo (1997) permitiu que a inovação pudesse ser identificada sem a necessidade da existência de grandes saltos tecnológicos (FREEMAN; SOETE, 2009). Mesmo com o novo manual, a realização de comparações entre países desenvolvidos, emergentes e em desenvolvimento é problemática (FREEMAN; SOETE, 2009). Por exemplo, as instituições parecem ter maior impacto nas atividades inovadoras em países menos desenvolvidos do que nos outros (LUNDVALL et al., 2002).

Assim, baseado no Manual de Oslo (1997), o Manual de Bogotá (2001) leva em consideração características regionais a fim de ajustar à América Latina as situações regionais para que assim se possam realizar comparações em nível internacional (RICYT/OEA/CYTED, 2001).

Ambos os Manuais de Oslo (1997) e o Manual de Bogotá (2001) consideram as atividades de P&D, tão destacado no Manual de Frascati (2002) não como atividade essencial no processo inovativo, mas como uma atividade que contribui para a geração de ideias e solução de problemas e que pode ser realizada em

qualquer fase do processo de inovação, desde sua criação até a sua implementação (CHOO; POPADIUK, 2006).

Quanto a atividade inovadora, o Manual de Bogotá (2001) sugere, baseado no Manual de Oslo (1997), no mínimo a classificação em três categorias, as quais são: empresas inovadoras, empresas potencialmente inovadoras e empresas não inovadoras. Sendo as inovadoras as organizações que implementaram novos processos ou produtos no período estudado. As potencialmente inovadoras são as que ações inovadoras ainda não foram plenamente efetivadas. As não inovadoras são as que não tentaram inovar (RICYT/OEA/CYTED, 2001).

De acordo com o Manual de Bogotá (2001) o manual ajustado às necessidades da América Latina permite identificar as especificidades próprias dos países destas regiões. De acordo com Sanchez-Aconchea (2005) as diferenças entre os níveis de inovação entre a América Latina e outros países de devem a atuação ineficiente do Estado e da classe empresarial. A ineficiência do Estado reduz as possibilidades de avanços tecnológicos que contribuem para as atividades inovadoras e reduzem as perspectivas de crescimento econômico.

Assim, o Manual de Bogotá (2001) pode contribuir para o aumento da competitividade e do desenvolvimento sustentável na América Latina. O Manual ainda aborda que as empresas apresentam diferenças no desenvolvimento da inovação a partir de algumas características, tais como tamanho da empresa, origem do capital, setor de atuação, localização geográfica e atitude inovadora (RICYT/OEA/CYTED, 2001). Para fins de melhor visualização das diferenças e novidades trazidas por cada Manual o quadro 2 apresenta um resumo:

Quadro 2: Diferenças dos Manuais

Manuais	Principais Diferenças e Contribuições
Frascati (1963)	Primeiro a apresentar normas para unificar a medição de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
Oslo (1997)	Principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de dados sobre atividades inovadoras.
Bogotá (2001)	Ajustado às necessidades da América Latina permite identificar as especificidades próprias dos países destas regiões.

Fonte: Elaboração própria

As diferenças no desenvolvimento da inovação são significativas, pois, os resultados apontam para o nível de gestão organizacional que a empresa se encontra e isto inclui as capacidades tecnológicas que a organização possui. Uma vez que, a organização tem maiores possibilidades de geração de tecnologias completamente novas se a mesma estiver atualizada em relação às tecnologias vigentes (CHWASTYK; KOLOSOWSKI, 2014). Além disso, certas inovações que dependem de certo nível tecnológico só podem ser desenvolvidas com certa perspectiva de longo prazo, enquanto outras inovações podem ser aplicadas em um horizonte de tempo em curto prazo (LUNDVALL et al., 2002).

O conhecimento do nível tecnológico organizacional interfere no tipo de inovação que a empresa irá investir. Não é tarefa fácil, visto que a incerteza faz parte do processo de tomada de decisão. Portanto, se faz necessário o desenvolvimento de métodos que permitam limitar a incerteza da inovação e da tomada de decisão (CHWASTYK; KOLOSOWSKI, 2014). Os lucros que obtém a partir do desenvolvimento de inovações eficientes seriam o prêmio pelo empreendedor que enfrenta as incertezas da atividade inovadora (GALINDO; MENDEZ-PICAZO, 2013).

Diante disso, é necessário definir os tipos inovação a partir das teorias apresentadas.

2.1.1 Tipos de inovação

Além da definição da inovação é necessário dividir a inovação em tipologias, pois auxiliam os profissionais a quebrar suas estratégias globais de inovação focalizando os recursos e investimentos para tipos específicos de inovação que tragam retornos de modo eficiente (KIM; KUMAR; KUMAR, 2012). Isto porque para as organizações, a inovação deve ser algo passível de ser gerido, medido e controlado (OSORIO; QUINTERO; ARIAS-PÉREZ, 2014).

Entretanto, “muitas inovações podem ter características que aparecem em mais de um tipo de inovação” (OCDE, 1997, p. 63). Assim, enquadrar uma ação inovadora em classes pode ser uma tarefa difícil e confusa. Assim, se faz necessário seguir diretrizes que possam distinguir claramente as fronteiras entre uma inovação

e outra inovação (OCDE, 1997). De modo que, foram feitas algumas contribuições para classificações das inovações.

Schumpeter (1982) em suas teorias não faz essa distinção quanto ao grau de novidade, pois para o autor, inovação inclui tudo que é novo para o mercado e, portanto, não parece englobar o conceito de inovação incremental (LAZZAROTTI; DALFOVO; HOFFMANN, 2011). Entretanto, Freeman (1987) contribuiu ao dividir as inovações como sendo dos tipos radicais ou incrementais, de acordo com o grau de novidade das inovações.

Inovações radicais envolvem rupturas com o modelo tecnológico anterior, ou seja, envolvem a criação de produtos ou serviços completamente novos (GALLOUJ; WEINSTEN, 1997). Inovações radicais representam mudanças revolucionárias na tecnologia (CHOO, POPADIUK, 2006; KIM, KUMAR, KUMAR, 2012).

Além disso, as inovações radicais por sua própria característica é um processo mais complexo e mais dispendioso do que as inovações incrementais. Também são necessários prazos maiores para sua execução e processos bem organizados de P&D (CHWASTYK; KOLOSOWSKI, 2014). Mesmo assim, as inovações radicais podem resultar em vantagem competitiva para a empresa que a executa de modo eficiente.

A inovação incremental inclui melhorias e aperfeiçoamentos contínuos e se relaciona com as melhorias das características de um produto ou serviço já existente. Envolve melhorar algumas características de um produto ou serviço, sem alterar a estrutura do próprio produto ou serviço com ou sem a inserção de novas tecnologias (GALLOUJ; WEINSTEN, 1997).

Geralmente as inovações incrementais estão associadas à produtos e serviços que visam a melhoria da qualidade ou a diminuição dos custos (KIM; KUMAR; KUMAR, 2012). Além disso, as inovações incrementais são mais fáceis de planejar e executar e por isso, tem um período de implementação mais curto, consomem menos recursos e são mais facilmente percebidas pelos consumidores da inovação (CHWASTYK; KOLOSOWSKI, 2014).

Baseado nessas diferenças entre inovação radical e incremental, a definição de qual estratégia de inovação será adotada influencia no tipo de mensuração da inovação adotado e nos resultados organizacionais obtidos (OCDE, 1997). Para

exemplificar, em um ambiente de competidores que atuam com inovação incremental, a organização que investe em radical terá vantagens competitivas. Ou se o ambiente já é dominado por concorrentes radicais investir em inovação radical talvez seja um risco (LUNDVALL et al., 2002).

Assim, segue no quadro 3 o resumo das diferenças entre inovação radical e incremental:

Quadro 3: Diferenças entre inovação radical e incremental

Radical	Incremental
Causa impacto significativo em um mercado, modificando sua estrutura, criando novos mercados ou tornando algum obsoleto. (OCDE, 1997)	Geralmente está associada à melhoria da qualidade de produtos e serviços ou a diminuição dos custos (KIM, KUMAR; KUMAR, 2012)
Criação de produtos ou serviços completamente novos (GALLOUJ; WEINSTEN, 1997)	Melhorias de um produto ou serviço já existente sem alterar a estrutura do mesmo (GALLOUJ; WEINSTEN, 1997)
Incluem mudanças revolucionárias na tecnologia (CHOO; POPADIUK, 2006; KIM; KUMAR; KUMAR, 2012)	Não precisa incluir novas tecnologias (GALLOUJ; WEINSTEN, 1997)
Prazos maiores para sua execução (CHWASTYK; KOLOSOWSKI, 2014)	Envolve períodos mais curtos para execução e geralmente consome menos recursos financeiros (CHWASTYK; KOLOSOWSKI, 2014)

Fonte: Elaboração própria

Outra abordagem quanto a tipologia de inovação é abordada por Schumpeter (1982) que a divide em cinco tipos: 1) Inovação de um novo bem ou serviço. Que implica em um produto ou serviço completamente novo ou que possua qualidades e características novas; 2) Inovação de um novo método de produção. Que pode ser também um novo meio de manejar comercialmente um produto; 3) Introdução em um novo mercado. Caracteriza-se quando a empresa se desenvolve em um novo mercado ou mesmo cria um novo nicho de mercado; 4) Nova fonte de insumos ou matérias-primas; 5) Introdução organizacional. Envolve a criação de um novo negócio ou de um novo posicionamento organizacional. Assim, se percebe que algumas das tipologias apresentadas por Schumpeter (1982) são bem direcionadas ao setor industrial.

Baseado na tipologia preliminar de Schumpeter (1982), o Manual de Oslo (1997) divide a inovação em quatro tipos: 1) Inovação de produtos e serviços. Em geral este tipo de inovação está associado à criação de novos mercados (FORSMAN, 2011); 2) Inovação de processo. Implica na criação de novas maneiras de produzir ou novos modos de relacionamento na prestação dos serviços (MARTINS; RAGAZZI; VIDAL, 2014). Pode-se ainda dizer que as inovações de processo são desenvolvidas com o objetivo de reduzir custos ou aumentar a flexibilidade produtiva (FORSMAN, 2011); 3) Inovação de marketing. Geralmente está associada ao mix de marketing (produto, preço, promoção e praça); 4) Inovação organizacional. Que envolvem novas práticas de negócios na empresa.

Assim, o Manual de Oslo (1997) é um dos primeiros a incluir uma análise que não envolve a tecnologia em todos os aspectos da inovação, por exemplo, ao tratar da inovação de marketing e organizacional (LAZZAROTTI; DALFOVO; HOFFMANN, 2011).

Embora as definições e tipologias de inovações possam ser aplicadas em quaisquer tipos de atividades, o caráter das atividades de inovação nos serviços, sua organização e implementação diferem substancialmente das atividades de inovação no setor industrial (GRUPP, HIPPEL, 2005; ETTLIE, ROSENTHAL, 2011). De modo que, se faz necessária a análise da inovação pelo escopo do setor de serviços.

2.1.2 Inovação em Serviços

As empresas de serviços vêm ganhando uma atenção especial nos estudos de inovação devido a ser um setor dinâmico e de importância nas economias nacionais (OSORIO; QUINTERO; ARIAS-PÉREZ, 2014). Porém, os primeiros estudos sobre inovação em serviços ainda mantinham sua base conceitual direcionada à indústria manufatureira (LIMA, VARGAS, 2012; BARRAS, 1986).

Entretanto, a análise da inovação em serviços sob o mesmo escopo utilizado para as indústrias corre o risco de trazer resultados incorretos e aquém da realidade (LIMA; VARGAS, 2012). Isso porque a análise de um setor a partir de constructos que foram feitos para outros setores econômicos podem gerar distorções sobre quais são as atividades inovadoras que devem ser incentivadas. Mais ainda, podem

resultar em estratégias e recursos perdidos (OSORIO; QUINTERO; ARIAS-PÉREZ, 2014).

Nos estudos sobre inovação, nota-se uma carência de estudos direcionados à inovação nos serviços (ETTLIE; ROSENTHAL, 2011). Isto ocorre devido às características do setor de serviços. O setor carrega a imagem de ser improdutivo, com baixa aplicação de capital e por contratar funcionários com baixa qualificação (OSORIO, QUINTERO, ARIAS-PÉREZ, 2014; LIMA, VARGAS, 2012). Além disso, há a dificuldade em utilizar os métodos tradicionais para se medir a inovação no setor, tal como investimentos em P&D (ETTLIE, ROSENTHAL, 2011; GALLOUJ, WEINSTEN, 1997). E muitas vezes a distinção entre inovação de produto e de serviços não é muito clara (FORSMAN, 2011).

Deste modo, é necessário analisar, inicialmente, as características intrínsecas do setor de serviços como ponto de partida para a análise da inovação no setor (OSORIO, QUINTERO, ARIAS-PÉREZ, 2014; GALLOUJ, WEINSTEN, 1997). As características dos serviços são: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade (IZQUIERDO-YUSTA; JIMENEZ-ZARCO; MARTINEZ-RUIZ, 2011).

Intangibilidade: a intangibilidade nos serviços dificulta o processo de padronização dos serviços. Também há a dificuldade na proteção do processo de criação dos serviços, pois não há como se criar um monopólio temporário para o criador da inovação, tal como ocorre com as patentes a fim de inibir as imitações. Isto reduz o incentivo para as atividades de inovação nos serviços (GRUPP; HIPPEL, 2005). Em contrapartida, a facilidade de cópia nas inovações nos serviços incentiva às organizações que atuam no setor de serviços à inovação contínua (ETTLIE, ROSENTHAL, 2011; GRUPP, HIPPEL, 2005).

Inseparabilidade: a inseparabilidade da produção e do consumo é característica do serviço, pois a produção e o consumo do serviço ocorrem simultaneamente (GALLOUJ; SAVONA, 2009). Também indica a necessidade da presença e participação do cliente na produção dos serviços. Isso dificulta a distinção entre produto e processo (OCDE, 1997; PINHEIRO, TIGRE, 2015).

Perecibilidade: implica que os serviços produzidos não podem ser estocados ou armazenados para uso posterior. Essa característica é um complemento da

característica anterior, a inseparabilidade, pois visto que a produção e o consumo ocorrem simultaneamente, a estocagem do serviço se torna inviável.

Variabilidade: envolve a dificuldade das empresas de prestarem serviços exatamente iguais a cada cliente. A dificuldade de padronização nos serviços faz com que cada serviço prestado possua características próprias (GALLOUJ; WEINSTEN, 1997). Tornando difícil criar um padrão nos serviços e a sua consequente medição, análise e avaliação.

De acordo com o Manual de Frascati (2002), a identificação de P&D no setor de serviços apresenta algumas dificuldades. Primeiro, existe a dificuldade em identificar e distinguir as atividades de P&D e as ações que não são de P&D (OCDE, 2002). Além disso, as ações de P&D nos serviços muitas vezes não resultam em inovações por si só, mas fornece suporte a outras ações inovadoras a partir da geração do conhecimento adquirido, fator que é de difícil mensuração.

Desse modo, Frascati (2002) fornece alguns critérios que visam facilitar a identificação de P&D no setor de serviços, tais como: vínculos com laboratórios públicos de pesquisa, participação de doutores ou doutorandos na empresa e a publicação de resultados em revistas científicas (OCDE, 2002).

Além disso, o setor de serviços parece dar maior importância às questões relacionadas ao cliente e ao mercado enquanto que às questões relacionadas à tecnologia são deixadas em segundo plano (OSORIO; QUINTERO; ARIAS-PÉREZ, 2014). Isso porque se o gestor não conseguir observar vantagens proporcionais no desenvolvimento da inovação, dificilmente se considerará a aplicação da mesma (GREENHALGH et al., 2004).

De acordo com Greenhalgh et al. (2004) alguns fatores são determinantes nas taxas de desenvolvimento de inovação nas empresas de serviços, são essas: 1) vantagem proporcional ao custo envolvido em sua implementação; 2) as inovações devem ser compatíveis com os valores, normas e pretensões da organização; 3) complexidade – as inovações devem ser fáceis de ser adotadas, ou seja, a inovação incremental é a mais favorecida no setor; 4) a possibilidade de se testar a inovação antes da adoção da mesma; 5) visibilidade – as ações com maior visibilidade têm maior possibilidade de serem aplicadas; 6) a probabilidade de se adaptar a inovação e reinventar a mesma é o último fator em comum observado.

Entretanto, embora tais fatores influenciem na adoção das inovações nas empresas de serviços, não se pode dizer que são os únicos fatores explicativos. Por exemplo, se a tecnologia for um auxílio para melhorar os serviços já existentes são adotadas facilmente pelos gestores (GREENHALGH et al., 2004). Assim, a tecnologia é utilizada muitas vezes, não para aumentar a produtividade, mas para obter outros resultados, igualmente substanciais, tais como, “a alocação de pessoal para atividades que exigem maior interação com o cliente” (LIMA; VARGAS, 2012, p. 388).

Assim, o setor de serviços utiliza-se da tecnologia a fim de ampliar os serviços existentes ou melhorar a qualidade dos mesmos. De modo que, essas ações podem ser enquadradas como inovação incremental. Então, em setores considerados de baixo desenvolvimento tecnológico, tal como o setor de serviços, a inovação incremental permeia as atividades (LUNDVALL et al., 2002).

Por conseguinte, as inovações incrementais dominam o setor de serviços em comparação com o setor industrial (GRUPP; HIPP, 2005). Entretanto, as inovações incrementais são a base para que se possam realizar inovações radicais posteriormente ou são as primeiras iniciativas inovadoras para que depois possam ser efetivadas inovações de maior impacto, ou seja, as radicais (GRUPP, HIPP, 2005; FORSMAN, 2011).

Sobre os autores que contribuíram para as teorias da inovação nos serviços, destacaram-se alguns. Barras (1986) foi um dos primeiros autores a fornecer os fundamentos para as teorias da inovação direcionadas ao setor de serviços. Isto porque, até aquele momento, as teorias econômicas tinham dado pouca importância às especificidades da inovação nos serviços (BARRAS, 1986). Barras (1986) desenvolveu um modelo para a análise na indústria de bens e serviços, o Ciclo do Produto Reverso. Esse modelo pode ser aplicado nos serviços, uma vez que novas tecnologias sejam adotadas.

Assim, Barras (1986) dividiu o modelo resumidamente em três fases: 1) busca-se melhorar a eficiência dos serviços já existentes com a adoção de novas tecnologias; 2) procura-se melhorar a qualidade dos serviços prestados através da tecnologia; 3) há a geração ou transformação de novos serviços com a participação da tecnologia. O modelo do Ciclo do Produto Reverso em sua primeira fase atua nas inovações incrementais. A segunda fase é considerada uma fase de transição para

se chegar à terceira fase em que se podem desenvolver a criação de inovações radicais (BARRAS, 1986).

Adicionalmente, o autor aborda a reflexão sobre o que significam novos serviços. Pois, devido à intangibilidade dos serviços, outros estudiosos argumentam a dificuldade em distinguir o processo do produto nos serviços. Mais ainda, há o problema de como identificar inovações radicais, e assim o uso da tecnologia não geraria inovações radicais, apenas incrementais. Barras (1986) não concorda com esse conceito.

Apesar de suas contribuições, o modelo do autor é considerado ineficiente por outros autores, pois leva em consideração apenas o impacto da tecnologia sobre as inovações nos serviços (LIMA; VARGAS, 2012). Além de Barras (1986) outras pesquisas contribuíram para os estudos sobre inovação nos serviços.

Gallouj e Weinsten (1997) em seus estudos direcionados à inovação nos serviços buscaram estabelecer as bases de uma teoria que pode ser usada para interpretar a inovação e propuseram um modelo classificatório das inovações no setor de serviços, as quais são:

- a) Inovação radical: inovação de serviços completamente novos. Nesse tipo de inovação “ocorre a criação de um novo conjunto de vetores de características, configurando um novo produto” (LIMA; VARGAS, 2012, p. 389).
- b) Inovação por melhoria: similar à incremental, sendo que envolvem mudanças que não adicionam características novas nos serviços prestados. É o caso do processo de aprendizagem por parte de um gestor que resulta em melhorias nos serviços prestados. Tal caso é um tipo de aprendizagem organizacional, que não deve ser desconsiderado, por seu efeito acumulativo e de longo prazo (LIMA; VARGAS, 2012)
- c) Inovação incremental: envolvem adições nas características dos serviços, sendo que os próprios Gallouj e Weinsten (1997) consideram difícil a distinção na prática entre inovação por melhoria e incremental;
- d) Inovação *ad hoc*: envolve a solução de um problema específico trazido por um cliente. Inclui a co-criação e serviços altamente especializados são incluídos como inovação *ad hoc*. Nesse caso, a natureza interativa entre o

cliente e o gestor é uma característica fundamental (LIMA; VARGAS, 2012)

- e) Inovação recombinaiva: explora as possibilidades proporcionadas pelas novas combinações de características já existentes a fim de criar um novo serviço. Pode-se abarcar a criação de um novo produto ou serviço, combinando as características de dois ou mais produtos existentes, ou pode-se criar novos produtos, a partir da divisão de um produto já existente.
- f) Inovação por formalização: este tipo de inovação busca esclarecer a correspondência entre as características técnicas e as características do serviço e coloca-las "em ordem". Neste modelo não é a quantidade ou qualidade que varia, assim como as outras tipologias, mas sim a "visibilidade" das características dos serviços. Em resumo "é a sistematização documentada das características do produto, tornando-as mais visíveis e padronizadas" (LIMA; VARGAS, 2012, p. 390).

Gallouj e Weinsten (1997) apontam que umas das principais características dos serviços é o fato de que as "tecnologias" envolvidas geralmente tomam a forma de conhecimentos e habilidades encarnada em indivíduos (ou equipes) e implementados diretamente quando cada prestação de serviço ocorre. De modo que, quantificar as atividades inovadoras das organizações se torna de difícil mensuração. Uma das consequências disto é a subestimação das atividades inovadoras nos serviços (GALLOUJ; SAVONA, 2009).

Assim, os estudos da inovação nos serviços incluem a dinâmica de quatro recursos significativos: pessoas, tecnologia, organizações e compartilhamento de informações. São recursos básicos e expressivos para o estudo dos serviços, pois englobam recursos humanos, físicos e socialmente construídos, tal como as informações compartilhadas (MAGLIO; SPOHRER, 2008).

Isto porque geralmente o serviço é tratado em estreita relação com o cliente (MAGLIO; SPOHRER, 2008). De modo que as interações entre produtor de serviços e clientes são realizadas embasadas no conhecimento, com o objetivo da co-criação e resulta em inovação (MAGLIO, SPOHRER, 2008; ETTLIE, ROSENTHAL, 2011; GALLOUJ, WEINSTEN, 1997). Entretanto, isto só é possível se houver informações

sobre as necessidades dos clientes, sobre os concorrentes e sobre a própria empresa (MAGLIO; SPOHRER, 2008).

Um fator que se destaca no processo inovador nos serviços é que as empresas que desejam inovar são instruídas a focar nas necessidades dos usuários de seus serviços para identificar as necessidades do seu cliente e a partir dessas necessidades, são criados novos serviços (HIPPELB; OLIVEIRA, 2011). Isso faz com que o usuário do serviço tenha participação intensiva na criação dos serviços inovadores.

Ademais, serviços inovadores são desenvolvidos para que a empresa que produz o serviço receba algum benefício, como as vendas (HIPPELB; OLIVEIRA, 2011). E os mesmos são produzidos com o objetivo de satisfazer alguma necessidade de mercado (CHOO; POPADIUK, 2006). A satisfação do mercado consumidor se faz necessária visto que informações sobre a possibilidade do cliente em aceitar novos serviços ou produtos diminui a incerteza na gestão da inovação (CHWASTYK; KOLOSOWSKI, 2014).

Além disso, para melhorar e inovar nos serviços é necessário investir no talento dos funcionários, prover o ambiente adequado para que os funcionários possam operar, utilizar-se dos sistemas de informação e das redes de parcerias a fim de aumentar as capacidades internas (MAGLIO; SPOHRER, 2008). Uma vez que aumentar a competência é a chave para melhoria e inovação (MAGLIO; SPOHRER, 2008). Para que isso ocorra é necessário investir em fatores humanos (especialistas em mudança organizacional), econômicos (gestão de negócios e projetos) e tecnológicos (concepção e implementação de tecnologias) (MAGLIO; SPOHRER, 2008).

Assim, é necessário analisar as inovações a partir de cada subsetor do setor de serviços a fim de averiguar as especificidades de cada subsetor e como tais afetam as atividades inovadoras (OSORIO; QUINTERO; ARIAS-PÉREZ, 2014). De modo que, embora os fatores inovadores descritos também se aplicam nas inovações realizadas no setor de turismo, uma análise das inovações sob o foco do turismo, contribuem para o conhecimento específico.

2.2 Inovação no Setor de Turismo

O turismo é considerado a maior indústria de serviços do mundo e uma das que apresenta maior crescimento e uma das mais importantes em alguns países (DASKALOPOULOU; PETROU, 2013). Além disso, o turismo é uma atividade caracterizada pela atividade de inovação (HJALAGER, 2010). Entretanto, estudos sobre inovação e turismo ainda são escassos e recentes (CAMISÓN, MONFORT-MIR, 2012; NIEVES, SEGARRA-CIPRES, 2015).

De acordo com Camisón e Monfort-Mir (2012) podem-se explicar os estudos escassos sobre inovação no turismo devido às abordagens desenvolvidas para indústrias de manufatura que são aplicadas inadequadamente no setor. Por exemplo, a abordagem baseada de modo incorreto nos estudos de Schumpeter (1982) foi utilizada em muitos estudos no setor (HJALAGER, 2010).

Entretanto, utilizar-se de teorias clássicas e adaptá-las para refletir as necessidades da atividade têm sido uma ótima opção para os estudiosos da inovação no turismo (HJALAGER, 2002). Caso essa adaptação não seja feita ou caso se utilize de teorias novas sem o embasamento das teorias clássicas podem ocorrer erros ao tratar das inovações no setor. Assim, são realizadas análises e medições impróprias no turismo (CAMISÓN, MONFORT-MIR, 2012; BRODNIK, BUKOVEC, KRIZAJ, 2014).

Isto faz com que se subestime a inovação real que ocorre e, conseqüentemente, as taxas oficiais de baixa inovação no setor de turismo são mascaradas devido às inovações "escondidas" que ocorrem (CAMISÓN, MONFORT-MIR, 2012). De acordo com Hjalager (2010) as inovações de serviços só são percebidas pelos turistas na medida em que afetam sua tomada de decisão de compra. De modo que o turismo apresenta um comportamento inovador diferenciado (CAMISÓN, MONFORT-MIR, 2012; BRODNIK, BUKOVEC, KRIZAJ, 2014).

Isto se justifica porque de acordo com Adalbert (2011) o processo de aprendizagem e conhecimento, os atores do setor e a demanda influenciam as características inovadoras nas empresas turísticas. De acordo com Camisón e

Monfort-Mir (2012) o turismo apresenta quatro características estruturais básicas que influenciam a inovação. Estas são demonstradas conforme o quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Características estruturais do setor de turismo

Características	
Falta de cooperação entre turistas e organizações	Heterogeneidade dos serviços
Compra de Tecnologia de Terceiros	Predominância de pequenas empresas

Fonte: Elaboração própria

A primeira dessas características é a heterogeneidade. A relativa falta de padrões de qualidade no turismo pode diminuir a transparência do mercado e também o potencial inovador. Além disso, a dinâmica do setor, com atores modificando suas posições na cadeia e a entrada de novas empresas prejudica a homogeneidade do setor e conseqüentemente a inovação (ALDEBERT; DANG; LONGHI, 2011).

A segunda característica é a dominação do setor pelas pequenas empresas (CAMISÓN, MONFORT-MIR, 2012; BRODNIK, BUKOVEC, KRIZAJ, 2014). As pequenas empresas são caracterizadas por uma conservadora estrutura organizacional e por equipes resistentes à mudança. Além disso, as pequenas empresas de turismo demonstraram ser menos inovadoras do que as pequenas empresas de outros setores (MATTSSON; SUNDBO; FUSSING-JENSEN, 2005).

Além disso, a maioria das empresas é gerenciada por uma pessoa ou por uma família (HJALAGER, 2002). Esse tipo de arranjo e estrutura organizacional diminui o potencial inovador das mesmas. A exceção ocorre quando essas organizações atuam em redes e franquias (HJALAGER, 2002).

A terceira característica do setor é que as empresas preferem comprar tecnologias de terceiros ao invés de criar sua própria tecnologia. Esta seria a justificativa para os estudos de Camisón e Monfort-Mir (2012) demonstrarem que as empresas turísticas apresentam poucas atividades de P&D, diminuindo o potencial inovador das mesmas. Além disso, existe uma dependência do setor de inovações que ocorrem fora do setor, na ciência e na tecnologia, tais como inovações nos meios de transporte, de comunicação e na infraestrutura (HJALAGER, 2015).

Este fator também leva a caracterizar as atividades inovativas no turismo como sendo em sua maioria do tipo incremental (BRODNIK, BUKOVEC, KRIZAJ, 2014; BROOKER, JOPPE, 2014). Entretanto, inovações do tipo radicais no turismo poderiam trazer vantagens competitivas significativas (HALL; RODRIGUEZ; WILLIAMS, 2014). No setor de turismo, sistema de reservas on-line ou a criação de centrais para serviços telefônicos seriam exemplos de inovações incrementais (CHOO; POPADIUK, 2006).

A quarta característica é a fraca disposição para cooperação entre turistas e empresas. Esta última característica corrobora os estudos de Daskalopoulou e Petrou (2013) que sugerem que o tipo e a natureza da rede de alianças constituem fatores determinantes da inovação no turismo. O que indica a importância da gestão do conhecimento e informações dentro das organizações para a inovação (DASKALOPOULOU; PETROU, 2013). Isto mostra a seriedade da cooperação e as alianças estratégicas e seus benefícios nas ações inovadoras das empresas de turismo (DASKALOPOULOU; PETROU, 2013).

Além disso, a globalização e a internet mudou a dinâmica existente entre empresas e turistas (ALDEBERT; DANG; LONGHI, 2011). Antes, para se realizar uma viagem era quase que obrigatório consultar um agente de viagens. Hoje, através da internet, o papel das agências de viagens mudou e os turistas buscam outros tipos de serviços (ALDEBERT; DANG; LONGHI, 2011).

Diante dessas características próprias do setor, a atividade turística tem o desafio de se adaptar às rápidas mudanças de comportamento do consumidor e de suas expectativas (BROOKER; JOPPE, 2014). Ainda assim, podem-se adotar alguns critérios similares a outros setores, tais como as tipologias de inovação. Hjalager (2002;2010) sugere a divisão das inovações no turismo em cinco categorias, baseado nas ideias originais de Schumpeter (1982):

1) Inovação de produto ou serviço. Referem-se a serviços inteiramente novos ou parcialmente modificados, desde que a novidade seja evidente para os clientes, fornecedores, concorrentes e outros. Exemplos de inovação nessa categoria são os programas de fidelidade e serviços com caráter sustentável;

2) Inovação de processo. Geralmente envolve o uso de tecnologia da informação para a melhoria no desempenho de operações existentes, buscando a

eficiência, aumento de produtividade ou redução de custos. A informatização de sistemas de gestão são exemplos de inovação de processo;

3) Inovação organizacional. São mudanças que envolvem a estrutura de colaboradores da organização. Relaciona-se a criação de novos perfis profissionais, capacitação de pessoas e outras atividades que podem, por fim, resultar na geração de novos produtos ou serviços;

4) Inovação logística. Esse tipo de inovação interfere na posição da empresa na cadeia de valor. Pois, busca melhorias no fluxo de materiais, informações, transações e clientes. Exemplo dessa atividade é a integração das informações sobre destinos e o marketing na internet;

5) Inovações institucionais. Envolve a colaboração e regulamentação entre empresas e instituições que envolvem áreas ou destinos turísticos. De modo que, essa inovação se amplia às fronteiras da organização. Por exemplo, a gestão de destinos turísticos e acordos entre parceiros ou ainda a gestão de instituições que controlam o acesso a áreas vulneráveis.

Independente do tipo de inovação, quaisquer são direcionadas aos clientes. Os estudos de Izquierdo-Yusta, Jimenez-Zarco e Martinez-Ruiz (2011) demonstram que em comparação à outros setores de serviços, o turismo é um dos que tem maiores competências direcionadas ao consumidor. O turismo não vende apenas serviços, vende experiências de modo que, uma empresa de turismo orientada para o cliente consegue não apenas satisfazer as necessidades dos clientes, mas também despertar os seus desejos para o desconhecido ou criar necessidades.

A partir de estudos e processos que levem à empresa ao conhecimento das necessidades de seus clientes, os esforços contínuos em busca desse conhecimento, vai fornecer competências e os conhecimentos necessários para compreender quais ações inovadoras irão agregar valor (IZQUIERDO-YUSTA; JIMENEZ-ZARCO; MARTINEZ-RUIZ, 2011).

Ademais, conhecer o cliente não é suficiente para gerar serviços inovadores, as empresas de turismo devem ter o foco também nas atividades de seus competidores. A fim de superar a concorrência, ações de monitoração permitem o conhecimento dos pontos fortes e fracos e assim observar os pontos de melhorias que a empresa pode atuar.

Adicionalmente, o relacionamento com os competidores pode trazer benefícios em nível de cooperação. A cooperação efetiva entre os parceiros ou concorrentes pode ser de apoio mútuo em momentos de crise e resulta em maior eficiência e eficácia na transferência de informação e eventualmente no desenvolvimento de novos serviços (IZQUIERDO-YUSTA, JIMENEZ-ZARCO, MARTINEZ-RUIZ, 2011; HJALAGER, 2010). Obviamente, nas relações entre competidores existe a “espionagem industrial” que é inevitável. Pois as ideias e serviços inovadores aplicados dificilmente podem ser protegidos por patentes ou outros mecanismos de proteção (HJALAGER, 2002).

Corroborando, os estudos de Nieves e Segarra-Cipres (2015) que mostram que ambos os recursos internos e externos são fatores que explicam a introdução de novas práticas de gestão. Especificamente, os estudos sugerem que os funcionários com altos níveis de conhecimentos, habilidades e competências desempenham um papel relevante nas inovações. Da mesma maneira, as relações com agentes externos contribuem significativamente para a introdução de inovações na organização.

Além disso, sugere-se que as empresas de turismo podem ser mais bem sucedidas no desenvolvimento de inovações se investirem em capital humano e estabelecer sistemas que tornem possível integrar o conhecimento dos diferentes membros da organização. Além disso, as relações com especialistas tais como consultores ou pesquisadores, são uma ferramenta de gestão que as equipes podem usar para promover novas práticas (NIEVES; SEGARRA-CIPRES, 2015).

Deste modo, a inovação do turismo opera com dois motivadores básicos. Hjalager (2002) aponta para fatores que empurram e que puxam as modificações e melhorias a nível empresarial. Os fatores que empurram ou de pressão, são os novos processos ou tecnologias que resultam em produtos e serviços mais atraentes aos clientes ou tornam as atividades mais eficientes. Os fatores que puxam são as demandas dos clientes.

Diante das características do setor de turismo, a abordagem Schumpeteriana possui algumas limitações para a mensuração do setor turístico. Inicialmente, há a complicação na aplicação de indicadores que foram originalmente desenvolvidos para aplicação no setor manufatureiro (CAMISÓN; MONFORT-MIR, 2012). De modo

que é necessário compreender as organizações hoteleiras no contexto do turismo e suas características.

2.2.1 Organizações Hoteleiras

No Brasil, o setor hoteleiro é regulamentado por meio da Deliberação Normativa nº429, de 23 de abril de 2002 e os anexos que versam sobre o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e Regulamento do Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem (BRASIL, 2002). De acordo com a Deliberação Normativa uma empresa hoteleira é uma pessoa jurídica que administra meios de hospedagem e que tem como objetivo o exercício da atividade hoteleira.

De acordo com Castelli, uma empresa hoteleira é “uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada” (CASTELLI, 2006, p.14). Ademais, o negócio da hotelaria e a hospitalidade, definida “por meio de atos de acolhimento e de hospedagem” (CASTELLI, 2006, p.43).

As organizações hoteleiras são, dentro do setor turístico, empresas indispensáveis para o desenvolvimento de outras empresas turísticas e representam um elevado peso na despesa turística (MARTINEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2009). Os hotéis também são considerados a unidade de hospedagem mais conhecida e é um dos principais eixos da atividade turística (HARO et al., 2014).

Fatores como a globalização e a expansão do mercado “tem forçado os hotéis brasileiros a se tornarem mais competitivos” (LEITÃO; SILVA, 2006, p. 26). Assim, os desafios da gestão hoteleira consistem em “analisar continuamente o meio, perceber ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas de sobrevivência” (PETROCCHI, 2007, p. 3). Assim, a sobrevivência dos hotéis e dos meios de hospedagem dependem de sua habilidade de se adequar às mudanças no meio (PETROCCHI, 2007).

Outro desafio á gestão hoteleira “é o desafio da implantação da cultura associativa no turismo” (PETROCCHI, 2007, p. 8). De acordo com Petrocchi (2007) a falta de cultura associativa faz com as organizações hoteleiras percam oportunidades de ganhos competitivos e por isso devem “filiar-se às associações de classe em sua cidade, pois o turismo é uma construção coletiva” (PETROCCHI,

2007, p. 8). De modo que, a organização que esteja coligada a uma associação de classes provavelmente obtém maiores ganhos competitivos do que as que atuam isoladamente.

Além disso, a sobrevivência no mercado encontra alguns obstáculos, entre elas a “utilização de conceitos errados” (LEITÃO; SILVA, 2006, p. 27). Pois muitas das teorias aplicadas nos serviços e na hotelaria são oriundas da indústria e sua aplicação sem adaptação resultam em equívocos nos resultados afetando o poder de competitividade.

Castelli (2006) é um dos autores que direciona seus estudos para a área de hotelaria e destaca o papel da tecnologia como um dos fatores de incremento da atividade turística. Além disso, observa que o aumento da competitividade das empresas de turismo e hotelaria se deve, além da tecnologia, à globalização das organizações e a mudanças nos mercados de oferta e demanda turística (CASTELLI, 2006).

Outro autor do setor hoteleiro é Petrocchi (2007). O autor, ao tratar de inovações, enfatiza que “o hotel pode e deve contemplar oportunidades de diversificação em sua oferta” (PETROCCHI, 2007, p. 21). Entretanto, o mesmo salienta que não se deve perder o objetivo principal do negócio que é ofertar serviços de hospedagem.

De acordo com Castelli (2006) as características dos serviços se aplicam também aos serviços hoteleiros, os quais são: inseparabilidade, perecibilidade, intangibilidade e variabilidade. De acordo com Petrocchi (2007) são quatro as características dos serviços hoteleiros:

1) Intangibilidade. Os fatores intangíveis podem ser a decoração, o clima de hospitalidade, a assistência recebida e a cortesia dos gestos são fatores que não se podem tocar;

2) Impossibilidade de fazer estoque. O consumo da hospedagem é simultâneo à produção e essa característica afeta a demanda e as receitas. Pois um apartamento vazio em determinado dia, não se pode mais recuperar a diária perdida. E isso leva o hotel a ter atenção à gestão da demanda e da sazonalidade;

3) Produção e consumo fisicamente unidos. Essa característica dificulta a verificação de qualidade para depois se prestar os serviços, pois são simultâneos;

4) Influências externas. O setor é afetado grandemente por quaisquer influências oriundas do meio, tais como, economia local, tecnologia, legislação, taxas de emprego e outros (PETROCCHI, 2007).

Em complemento, Orfila-Sintes, Crespi-Cladera e Martínez-Ros (2005) aponta três diferenças principais da hotelaria de outras empresas de serviços: 1) existe uma classificação específica para a hotelaria, geralmente as “estrelas”. E estas definem o tipo de meio de hospedagem e a qualidades dos serviços ofertados; 2) é comum ter empresas especializadas na gestão de hotéis ou outros modos de gestão, tais como franquias; 3) a organização através de cadeias de hotéis, muitas vezes com a administração através de um escritório central.

No caso da classificação da hotelaria, Freitas (2007) aborda a importância da classificação de um hotel ao dizer que:

Do ponto de vista dos clientes, a atividade de reserva em um hotel será facilitada pela comparação da classificação que cada hotel obteve com os demais disponíveis. (...) Nessa situação, um cliente já conhecedor de um determinado hotel poderá realizar, com menos receio, a reserva em outro hotel pertencente à mesma classe, visto que a possibilidade de decepção com relação ao estabelecimento no qual fez a reserva será reduzida. Por outro lado, do ponto de vista dos hotéis, um procedimento de classificação contribuirá como estímulo competitivo ante os demais concorrentes. (FREITAS, 2007, p. 340)

Assim, a classificação hoteleira objetiva orientar os consumidores sobre os serviços compatíveis com os preços praticados e os empreendedores hoteleiros sobre os padrões que devem seguir para se enquadrar em determinada categoria (CASTELLI, 2006). A classificação hoteleira existe em diversos países do mundo e a prática do uso de “estrelas” é utilizada para representar as categorias de cada classe de hotel (GARAZO; TORRES; NEIRA, 2011).

No Brasil, o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass) também utiliza as categorias “estrelas” dependendo do tipo de serviço ofertado (MTUR, 2011). Entretanto, o SBClass é de adesão voluntária, portanto fica a critério do meio de hospedagem aderir ou não. Mesmo assim, um sistema de classificação tal como este, serve como parâmetro e indicativo para o tamanho do hotel e para os tipos de serviços ofertados (ORFILA-SINTES; CRESPI-CLADERA; MARTÍNEZ-ROS, 2005).

Os estudos de Garazo, Torres e Neira (2011) mostram que fatores como a categoria do hotel é uma das características fundamentais que sinalizam a

qualidades dos serviços hoteleiros. Os hotéis de quatro e cinco “estrelas” se diferenciaram significativamente dos hotéis de outras categorias. De modo que Garazo, Torres e Neira (2011) sugerem que os hotéis de três “estrelas” para baixo precisariam de um esforço adicional para que os hóspedes percebessem as melhorias de qualidade.

De acordo com o MTUR (2011) seguem alguns requisitos necessários à obtenção de cada uma das categorias em conformidade com o SBClass conforme o quadro 5:

Quadro 5: Resumo dos requisitos obrigatórios a cada categoria – SBClass

Requisitos obrigatórios	
1 estrela	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Área útil da Unidade Habitacional (UH), exceto banheiro, com 9 m² (em no mínimo 65% das UH); ✓ Serviço de café da manhã; ✓ Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água; ✓ Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las.
2 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Área útil da UH, exceto banheiro, com 11 m² (mínimo 70%); ✓ Sala de estar com televisão; ✓ Pagamento com cartão de crédito ou de débito;
3 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviço de lavanderia; ✓ Televisão em 100% das UH; ✓ Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH; ✓ Restaurante; ✓ Área de estacionamento.
4 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Berço para bebês, a pedido; ✓ Secador de cabelo à disposição sob pedido; ✓ Minirrefrigerador em 100% das UH; ✓ Bar; ✓ Área de estacionamento com serviço de manobrista; ✓ Mínimo de três serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio hotel (por exemplo: salão de beleza, farmácia, locação de automóveis, reserva em espetáculos, agência de turismo, transporte especial, etc).
5 estrelas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Serviço de cofre em 100% das UH para guarda dos valores dos hóspedes; ✓ Disponibilidade de UH com banheira; ✓ Roupão e chinelo em 100% das UH;

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesa de trabalho com cadeira, iluminação própria, e ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais; ✓ Sala de ginástica/musculação com equipamentos; ✓ Preparação de dietas especiais (vegetariana, hipocalórica, etc); ✓ Programa de treinamento para empregados; ✓ Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade.
--	---

Fonte: Adaptado de MTUR (2011).

De acordo com o MTUR (2011) as classificações tiveram uma ênfase em ações de sustentabilidade. Na categoria 1 estrela já se observa a necessidade de medidas permanentes para consumo de energia elétrica e de água. Além disso, na mesma categoria se observa o monitoramento das expectativas e impressões dos hóspedes. Sendo que as impressões dos hóspedes é um bom ponto de partida para ideias inovadoras. De acordo com Castelli (2003, p. 144) “uma das saídas, para encontrar caminhos, é questionar o próprio cliente”.

Assim, de acordo com a categoria escolhida, observa-se um incremento dos serviços ofertados. Então, é possível realizar a comparação entre as categorias de classificação para explicar uma parte das inovações nos meios de hospedagem (ORFILA-SINTES; CRESPI-CLADERA; MARTÍNEZ-ROS, 2005). Assim, quando se trata de inovação na hotelaria, alguns fatores parecem influenciar a intensidade da inovação, tais como a categoria do hotel (ORFILA-SINTES; CRESPI-CLADERA; MARTÍNEZ-ROS, 2005). Ou seja, hotéis de categoria superior parecem ser mais propensos a inovações.

A inovação ou a diferenciação é o comportamento estratégico escolhido por hotéis que possuem concorrentes atuando na mesma área (ORFILA-SINTES; CRESPI-CLADERA; MARTÍNEZ-ROS, 2005). Esse é o caso da cidade do Recife. Além disso, a escolha do Brasil para sediar a Copa do Mundo em 2014 e a capital do estado de Pernambuco como uma das cidades-sede representou desafios e oportunidades para que o setor local se desenvolva (BAHLS; MARTINS; KATO, 2014).

De acordo com dados da EMPETUR (2014) de 2010 para 2014 houve um aumento de 12% no número de meios de hospedagem na cidade do Recife. No ano

de 2010 existiam na cidade do Recife 73 meios de hospedagem. No ano de 2014 já existiam 82. Esse incremento talvez seja reflexo dos investimentos em função da Copa do Mundo de 2014 (BAHLS; MARTINS; KATO, 2014). Ainda de acordo com dados do MTUR (2014) 45% dos turistas nacionais que viajaram na Copa do Mundo se hospedaram em Hotel, Pousada ou Flat. Já no caso da demanda internacional 55,5% dos turistas passaram entre 4 e 15 pernoites e 48,2% se hospedaram em Hotel, Pousada ou Flat.

Assim, estar preparado para atender às demandas reais e potenciais são essenciais para o setor hoteleiro. De modo que, alguns estudos sobre hotéis e inovações têm demonstrado quais são as potencialidades e as possibilidades de diferenciação que vêm ocorrendo em nível internacional. O quadro 6 apresenta alguns estudos publicados sobre inovação na hotelaria.

Quadro 6: Estudos sobre Inovação na Hotelaria

Autores	Título	Assunto
Enz; Sigauw (2003)	<i>Revisiting the Best of the Best: Innovations in Hotel Practice</i>	Conduz um estudo sobre as melhores práticas com o foco na aprendizagem organizacional.
Victorino et al (2005)	<i>Service innovation and customer choices in the hospitality industry</i>	Aponta em seus estudos para três fatores que influenciam as inovações, as quais são: 1) tipos de hotéis; 2) uso de tecnologia da informação e; 3) customização dos serviços.
Ottenbacher (2007)	<i>Innovation Management in the Hospitality Industry Different Strategies for Achieving Success</i>	Conduz um estudo para investigar os fatores de sucesso das inovações e como eles se relacionam especificamente às diferentes dimensões de desempenho.
Jacob; Groizard (2007)	<i>Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies</i>	Fornece uma comparação entre padrões inovadores entre dois destinos distintos. Os resultados mostram que o tempo de atuação, números de quartos e tamanho do hotel influenciam na inovação.
Vadell; Orfila- Sintes (2008)	<i>Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry</i>	Discute a importância dos fatores determinantes da inovação na internet para as relações externas na indústria de hospedagem.

Tajeddini (2010)	<i>Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland</i>	Apresenta os efeitos que orientação para o cliente, orientação empresarial e a inovação impactam sobre o desempenho.
Ottenbacher; Harrington (2010)	<i>Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services</i>	Verifica se os gestores devem ter uma abordagem diferente para o desenvolvimento de novos serviços ou serviços incrementais.
Nasution et al. (2011)	<i>Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value</i>	Investiga os efeitos diretos do empreendedorismo e orientações para os negócios e a inovação e o valor para o cliente.
Changa; Gong; Shum (2011)	<i>Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices</i>	Analisa como hotéis e restaurantes pode promover a inovação incremental e radical por meio de práticas de gestão de recursos humanos.
Tajeddini; Trueman (2012)	<i>Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry</i>	Investiga a relação entre a cultura corporativa, indicadores de inovação e desempenho de negócios na indústria hoteleira.
Vila; Enz; Costa (2012)	<i>Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry</i>	Analisa pesquisa de inovação em hotéis considerando quatro tipos de inovação (inovações de produtos, inovações de processo, de mercados, e as inovações de gestão). Os resultados constataram que os hotéis concentraram seus esforços de inovação na gestão.
Ordanini; Parasuraman; Rubera (2014)	<i>When the Recipe Is More Important Than the Ingredients: A Qualitative Comparative Analysis (QCA) of Service Innovation Configurations</i>	Investiga o impacto da inovação nos serviços a partir de uma análise comparativa qualitativa dos atributos específicos individuais dos serviços.

Fonte: Elaboração própria.

O quadro 6 em resumo, mostra que os estudos publicados sobre inovação na hotelaria ainda são recentes, pois a maioria se concentram na última década. Nenhum dos estudos teve como país estudado o Brasil, ou algum país da América Latina. Mas os estudos sobre inovação na hotelaria dão um indicativo das temáticas mais atuais. Tais como, os estudos de Ottenbacher (2007) e Tajeddini (2010) que

mantêm o foco nas atividades sobre o desempenho da organização. Os estudos de Victorino et al. (2005) mostram que o tipo de hotel é um dos fatores que influenciam as inovações.

Adicionalmente, Ottenbacher; Harrington (2010) e Changa; Gong; Shum (2011) mostram a importância de diferenciar entre inovações radicais e incrementais em suas análises na indústria hoteleira. Assim, estes são alguns resultados que contribuem para a análise no setor. De modo que é necessário compreender as organizações turísticas e hoteleiras para escolher a melhor abordagem para mensuração da inovação no setor.

2.3 Radar de Inovação

O radar de inovação é uma ferramenta estratégica para análise das inovações nas organizações (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2008). É um instrumento útil para estruturar e auxiliar na discussão de novas tecnologias e tendências inovadoras sem sobrecarga de informações (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2008).

Além disso, o radar de inovação pode contribuir como ferramenta estratégica para identificação e priorização de ações de inovação, comparação entre concorrentes, tomada de decisões em investimentos e custos (GOLOVATCHEV, KELLMEREIT e BUDDE, 2008). Adicionalmente, o radar permite a identificação de tendências inovadoras e produtos e serviços que impactam significativamente sobre as organizações (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

Em 2006, Sawhney desenvolveu o radar a partir de pesquisas baseadas em literatura acadêmica sobre inovação e pesquisas aplicadas com gestores responsáveis pelas atividades de inovações de grandes companhias, tais como *Boeing, eBay, FedEx, Microsoft*, entre outras (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). O resultado desta pesquisa foi uma ferramenta de análise com doze dimensões, identificada como radar de inovação (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

O radar utiliza um modelo de pontuação que busca quantificar a relevância da inovação para a empresa analisada com um horizonte de tempo de três anos (GOLOVATCHEV, KELLMEREIT, BUDDE, 2008; SAWHNEY, WOLCOTT,

ARRONIZ, 2006). Esse horizonte de tempo é necessário para analisar os efeitos das inovações realizadas.

Como um mapa, o radar de inovação consiste em quatro dimensões chaves que servem como âncoras, as quais respondem as questões O quê, Quem, Como e Onde. Assim, as quatro dimensões âncoras são: 1) O que a empresa cria ou o que a empresa oferta; 2) Os clientes atendidos; 3) Os processos empregados; 4) Os pontos de presença no mercado (SAWHNEY, WOLCOTT, ARRONIZ, 2006).

Além disso, entre essas quatro âncoras foram inseridas mais oito dimensões, totalizando doze dimensões no radar de inovação proposto (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). As doze dimensões do radar permitem que os gestores pensem holisticamente através de todas as diferentes possibilidades que suas organizações podem inovar (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

A partir das informações obtidas no radar, as empresas podem identificar quais as dimensões precisam ser mais trabalhadas ou quais são seus pontos fortes em se tratando de inovação. Além disso, ao atuar em uma dimensão, as outras serão afetadas. Assim, pode-se selecionar uma dimensão como parte de uma estratégia competitiva da organização (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

Destaca-se que, o radar é uma ferramenta de apoio à decisão eficaz, pois fornece uma visão geral da relativa maturidade das inovações e sua importância para a empresa (GOLOVATCHEV; KELLMEREIT; BUDDE, 2008). Ainda de acordo com Golovatchev, Kellmerit e Budde (2008) a aplicação do radar em diversas empresas ajuda a identificar inovações que terão impacto sobre a organização (GOLOVATCHEV; BUDDE; KELLMEREIT, 2010).

Na prática, a aplicação do radar contribui para identificar tendências de novos serviços no mercado e novas tecnologias (DUIN; HEGER; SCHLESINGER, 2014). Além disso, permite comparações com outras organizações (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). O quadro 7 apresenta as dimensões e suas respectivas definições no radar de inovação:

Quadro 7: Dimensões do Radar de Inovação

	Dimensões	Definições
1	Oferta	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
2	Plataforma	Usar componentes comuns ou uma mesma plataforma

		para a criação de diversos produtos.
3	Soluções	Criar integração e customizar ofertas que resolvem problemas dos clientes.
4	Clientes	Descobrir necessidades não atendidas dos clientes e identificar segmentos de mercado carentes.
5	Experiência do Cliente	Redesenhar as interações com o cliente através de todos os pontos de contato ou relacionamento com o cliente.
6	Captura de Valor	Gerar fluxos de receita através da agregação de valor e da interação com clientes e parceiros de negócios.
7	Processos	Redesenhar processos, gerando maior eficiência, efetividade ou qualidade.
8	Organização	Mudanças na atividade organizacional, o que inclui as parcerias estabelecidas e envolvimento dos colaboradores.
9	Cadeia de Suprimentos\Fornecimento	Pensar diferente sobre transporte, estoque e entrega.
10	Presença	Criar novos canais de distribuição e pontos de presença.
11	Rede	Criar redes de inteligência e integrar ofertas conectando seus produtos aos seus clientes.
12	Marca	Influência da marca sobre novos domínios ou a alavancagem da marca em outras oportunidades de negócios.

Fonte: Adaptado de SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006.

Na prática da hotelaria, a dimensão oferta inclui o desenvolvimento de novos serviços, tal como *check-in* e *check-out* 24h ou ter um funcionário à disposição para resolver problemas de computador dos hóspedes (ENZ, SIGUAW, 2003). Se o desenvolvimento de um novo serviço impactar em uma necessidade latente de vários hóspedes, pode ser enquadrado também na dimensão soluções e na dimensão clientes.

A dimensão clientes e soluções se relacionam ainda uma vez que, através de pesquisas no próprio hotel podem-se descobrir necessidades não atendidas dos clientes, como necessidade de secador no quartos, por exemplo, e acolher as sugestões e necessidades dos clientes. Assim, o radar e suas dimensões têm caráter sistêmico, pois cada inovação que impacta sobre uma dimensão pode impactar sobre outras dimensões (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

A dimensão plataforma pode indicar que o hotel utiliza os mesmos recursos físicos, humanos e tecnológicos para ofertar não apenas o serviços de hospedagem, mas outros serviços ou ainda a venda de produtos. Por exemplo, serviços de eventos, alimentação, agências de viagens ou lojas para venda de produtos

correlacionados com turismo como *souvenirs* ou não correlacionados como lojas de produtos alimentícios.

Uma vez que a organização utiliza os mesmos recursos para ofertar mais de um serviços, talvez seja necessário reorganizar algum processo. Na prática, isso talvez implique em reestruturar o setor de recepção com novas atividades e responsabilidades para cada um dos colaboradores para que os mesmos deem conta do setor de recepção e apoio em eventos, por exemplo. Essa reordenação para adaptação a uma nova realidade ou para reduzir custos é característica da dimensão processos. Caso essa reestruturação implique em treinamentos de colaboradores, reuniões ou quaisquer outras ações com o intuito de obter novas ideias ou soluções para um problema latente que venham dos próprios colaboradores esta ação irá repercutir na dimensão organização.

Outro exemplo prático na hotelaria é na dimensão rede que pode incluir desde a reserva de um hotel pela internet até os serviços de tecnologias durante às estadias, tais como questões de segurança, como portas eletrônicas, cofres e acesso a wi-fi (VICTORINO et al, 2005). Algumas ações executadas na dimensão rede se relacionam com a dimensão experiência do cliente, pois uma vez que se permite que o cliente tenham uma novo meio de reserva online, ou um novo ponto de contato, está se redesenhando os meios de contato e experiência do cliente.

Se para criar um novo ponto de contato, é necessário realizar uma nova parceria com agências de viagens locais ou online que intermediam a venda de quartos e serviços, essa ação irá repercutir na dimensão captura de valor. Esta dimensão implica na geração de receita através do contato entre parceiros de negócios e o clientes. Assim como resulta em pontuação na dimensão presença através da criação de novos pontos de venda, sejam eles online ou não, sejam eles com intermediadores ou não.

Já na dimensão marca, pode-se avaliar o quanto a marca registrada do hotel é utilizada em oportunidades que contribuam com o negócio, como em parcerias com agências de viagens. A dimensão cadeia de suprimentos envolve quaisquer mudanças na área de transportes, estoque e entrega que tragam algum retorno significativo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa quanto à abordagem se caracteriza como quantitativa e qualitativa. Qualitativa, pois busca se aprofundar sobre o tema da pesquisa estuda as relações e busca a compreensão dos fenômenos (GERHARDT, SILVEIRA, 2009; GUNTHER, 2006).

Também é quantitativa, pois parte dos resultados são quantificados com o auxílio de métodos que permitem a mensuração dos resultados e análise das variáveis (GERHARDT, SILVEIRA, 2009; CRESWEL, 2007). A abordagem quantitativa e qualitativa permite uma apreensão melhor da realidade do estudo do que se conseguiria utilizando apenas um dos tipos de pesquisa (FONSECA, 2002).

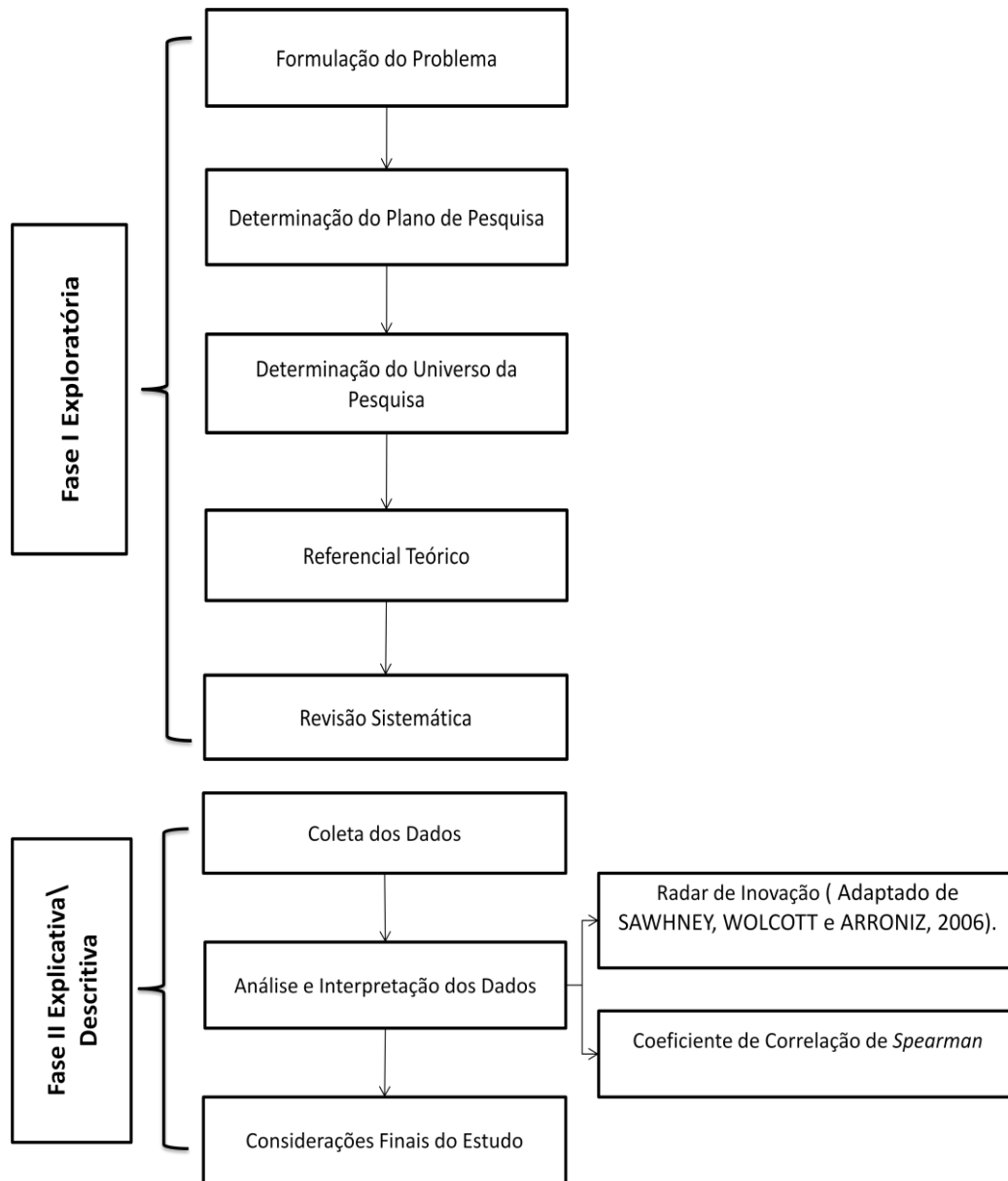
Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois proporciona uma maior intimidade com o tema e busca o aperfeiçoamento de ideias (GIL, 2002). Também pode ser considerada descritiva pois procura descrever as características de um fenômeno (GIL, 2002). A pesquisa descritiva também se caracteriza por buscar o conhecimento da existência de relações entre as variáveis estudadas (GIL, 2002).

Adicionalmente, ao se explicar a natureza das relações entre as variáveis, “tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa” (GIL, 2002, p.42). A pesquisa explicativa busca “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2002, p.42). Assim, a pesquisa também possui características de uma pesquisa explicativa.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, pois foi “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44). Também se trata de um estudo de campo, pois busca o “aprofundamento das questões propostas” (GIL, 2002, p. 53).

Diante disso, foram seguidas as etapas expostas na Figura 1 a seguir:

Figura 1: Etapas da Pesquisa



Fonte: Adaptado de Gil (2002)

O passo a passo das etapas realizadas é descrita a seguir.

3.1 Fase Exploratória

Inicialmente, a fase exploratória consistiu na formulação do problema e na determinação do plano de pesquisa. Após esse início, foi necessário determinar o universo da pesquisa.

3.1.1 Determinação do Universo da Pesquisa

De acordo com Freund (2006) o universo consiste em todas as observações possíveis de um determinado fenômeno. Para fins desta pesquisa foram utilizadas todas as observações possíveis, ou seja, o universo, pois essa abordagem permite tratamentos estatísticos (LAKATOS, MARCONI, 2010; CRESWEL, 2007). Entretanto, o universo desta pesquisa foi delimitado a partir de critérios de inclusão, exclusão e de qualificação.

3.1.1.1 Critérios de inclusão

O objetivo da definição dos critérios de inclusão é identificar as características em comum do público alvo da pesquisa (LUNA, 1998). Assim, foram delimitados os seguintes critérios para a inclusão dos meios de hospedagem na pesquisa:

- 1) Localizados em Recife (RMR);
- 2) Associados à ABIH/PE.

O município de Recife e RMR foi escolhido por sua representatividade turística no estado de Pernambuco e por ser a capital do município. Além disso, é um destino turístico já consolidado (CARVALHO, 2009). Além disso, o município tem apresentado reformas, tal como o novo Porto do Recife, e vem participando de eventos esportivos, que têm causado o fomento das atividades relacionadas ao turismo (ABRAHÃO; GANDARA, 2014).

Adicionalmente, de acordo com a ABIH, o município do Recife e sua região metropolitana representam 63,33% do total de meios de hospedagem credenciados à associação no Estado (ABIH, 2015). Sendo que os credenciados incluem hotéis e pousadas.

Quanto ao segundo critério de inclusão, a atuação em redes traz uma série de vantagens às organizações, entre elas, intercâmbio de informações e marketing em conjunto (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2012). De modo que as empresas de turismo que atuam em rede, tal como em associações, podem atingir maiores resultados, que dificilmente alcançariam atuando isoladamente (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2012). De acordo com Papaioannou et al. associações são atores públicos vitais no desenvolvimento de inovações (PAPAIIOANNOU et al., 2015). Outros estudos

também tratam das associações como desempenhando um papel central na atividade inovadora (WATKINS et al., 2015).

Embora os autores tratem de associações do setor industrial, o propósito das mesmas e atuação são similares. As associações buscam promover os interesses de seus associados e busca fortalecer as relações institucionais com o poder público (PAPAIOANNOU et al., 2015; ABIH, 2016). No caso específico do setor turístico, a atuação em rede entre as partes interessadas é uma das condições que podem propiciar a inovação (SAKDIYAKORN; SIVARAK, 2015).

Assim, a atuação junto a redes ou associações pode ser um dos fatores que contribuem para as ações de inovação. Uma das redes de cooperação existentes no estado de Pernambuco é a ABIH, considerada a mais importante associação direcionada aos meios de hospedagem (MORRISON; TEIXEIRA, 2004). Além disso, a ABIH é uma das entidades de classe mais antigas do turismo nacional (ABIH, 2016). Assim, após os critérios de inclusão foi possível delimitar os critérios de exclusão no estudo.

3.1.1.2 Critérios de exclusão

O critério de exclusão tem como objetivo eliminar da pesquisa algum sujeito da pesquisa que apresente alguma característica que pode “interferir na qualidade dos dados, assim como na interpretação dos resultados” (LUNA, 1998, p.737). Neste caso, foi delimitado um único critério de exclusão:

- 1) Meios de hospedagem estabelecidos no município há, no mínimo, três anos.

Esse critério se justifica, pois, ao se analisar a inovação, deve se levar em consideração o horizonte de tempo adequado para tal análise. Em geral, são avaliadas inovações que terão impacto sobre o mercado no horizonte de tempo de três anos. (GOLOVATCHEV, KELLMEREIT, BUDDE, 2008; SAWHNEY, WOLCOTT, ARRONIZ, 2006). De modo que, os meios de hospedagem dessa pesquisa precisavam estar em atuação a pelo menos três anos, contando a partir do ano de 2013, completando três anos no ano da coleta de dados da presente pesquisa, o qual foi o ano de 2016. A fim de ter subsídios para analisar os efeitos das inovações realizadas nestes meios de hospedagem, caso o mesmo estivesse em atuação em menos tempo, seria excluído da pesquisa. Então, foi possível delimitar os critérios de qualificação.

3.1.1.3 Critérios de qualificação

Os critérios de qualificação buscam validar a importância dos objetos selecionados na pesquisa. Assim, foi demarcado um único critério de qualificação:

- 1) Foram pesquisados apenas hotéis.

Foram selecionados apenas hotéis, pois de acordo com Mattsson e Orfila-Sintes (2009) o tamanho dos meios de hospedagem e a quantidade de quartos é um dos fatores que influenciam a inovação. De acordo com o MTUR (2011), pousadas podem ter no máximo, por exemplo, 30 Unidades Habitacionais (UH's). Ainda de acordo com a EMPETUR, apenas na cidade do Recife em 2014 existiam 139 meios de hospedagem, entre estes, albergues, flats, pousadas, hotéis, pensões e equipamentos extra-hoteleiros.

Cada um dos tipos de hospedagem atuam de maneira heterogênea. Mesmo em se tratando de apenas hotéis, as características do estabelecimento influem no tipo de tecnologia adotada, nas estratégias adotadas e conseqüentemente nos resultados obtidos (GARAZO, TORRES, NEIRA, 2011). De modo que, foi necessário identificar qual seria o tipo de meio de hospedagem utilizado para a presente pesquisa, que neste caso, foram os hotéis.

O Hotel, é considerada a unidade de hospedagem mais conhecida e é um dos principais eixos da atividade turística (HARO et al., 2014). Assim, a partir dos critérios de inclusão e de qualificação foi possível delimitar o tamanho do universo da pesquisa, os quais foram vinte e um hotéis. Após delimitar o universo da pesquisa, foi necessária a pesquisa em dados secundários e uma revisão de literatura para fins de embasamento teórico.

3.1.2 Referencial Teórico

A construção do referencial teórico buscou livros e artigos sobre temas que relacionam turismo, inovação e hotelaria. Percebeu-se que a maioria dos estudos concentra-se nos últimos anos a partir do ano de 2010, tais como os estudos de Hjalager (2010), Izquierdo-Yusta; Jimenez-Zarco; Martinez-Ruiz (2011), Aldebert; Dang; Longhi (2011) e Camisón; Monfort-Mir (2012).

3.1.3 Revisão Sistemática

A revisão sistemática de literatura busca reunir estudos relevantes sobre um determinado tema através de uma ampla pesquisa (GAO, GROSS, HUANG, 2013; MANCINI, SAMPAIO, 2007). De acordo com Mancini e Sampaio (2007) a revisão sistemática de literatura segue um método predeterminado para a realização da pesquisa, para a avaliação e síntese do conteúdo pesquisado.

De modo que, nessa pesquisa, foram seguidas as seguintes etapas metodológicas: 1) definição das fontes primárias de busca; 2) definição das palavras-chaves ou *strings* de busca; 3) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão da pesquisa de revisão; 4) método e ferramentas para condução das buscas; 5) análise de resultados e documentação. Estas etapas pré-estabelecidas objetivam eliminar os vieses do pesquisador (MANCINI, SAMPAIO, 2007).

Assim, foi necessário realizar esse método de pesquisa para identificar conteúdos que pudessem responder ao primeiro objetivo específico: identificar as atividades inovadoras realizadas pelos meios de hospedagem na literatura. De tal modo, os resultados da revisão sistemática juntamente com o referencial teórico deram o embasamento necessário para a construção do instrumento de coleta de dados.

3.2 Fase Explicativa Descritiva

A fase explicativa descritiva se apresenta pela pesquisa de campo, análise e interpretação dos resultados. O universo da pesquisa consistiu de vinte e um hotéis, assim, entrou-se em contato com todos os vinte e um hotéis, mas apenas onze aceitaram realizar a pesquisa. De modo que a pesquisa foi feita com uma amostra de onze hotéis, sendo o erro absoluto tolerável: 1,113 e desvio padrão: 0,52223.

3.2.1 Coleta de Dados

Nesta etapa da pesquisa foi aplicado um questionário (APÊNDICE A) com os gestores ou responsáveis pelos hotéis. Os gestores precisavam ter conhecimento sobre as ações de inovação realizadas pelo hotel e sobre os retornos que as ações trouxeram (FIGUEIREDO, GOMES, FARIAS, 2010)).

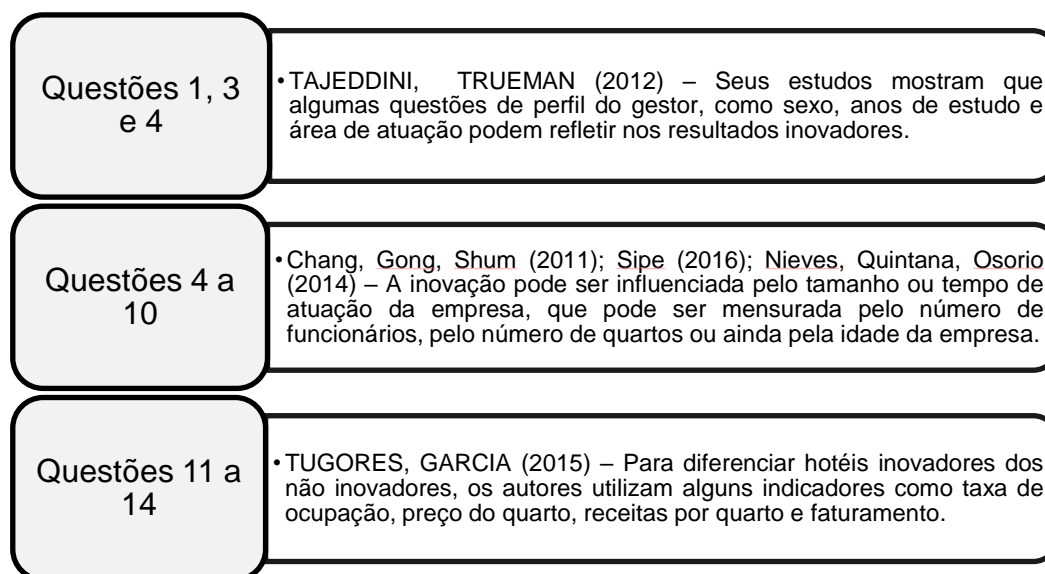
Os hotéis e gestores entrevistados não foram identificados em nenhum momento da pesquisa. A pesquisa *in loco* ocorreu no período de outubro e novembro de 2016 com duração de 15 a 30 minutos cada pesquisa.

Antes de iniciar o questionário foi necessário realizar uma breve apresentação e explicação aos gestores sobre três pontos específicos: Primeiro que o entrevistado e o hotel não seriam identificados em nenhum momento da pesquisa. Por isso, os hotéis nesta pesquisa são identificados por H1, H2, H3 até H11; Segundo, o próprio conceito de inovação utilizado nessa pesquisa foi explicado a fim de uniformizar a linguagem do entrevistado e da pesquisadora; Terceiro, foi necessário deixar explícito que só foi levado em consideração as inovações realizadas e implementadas nos últimos três anos, ou seja, entre 2014 e 2016. Após essa breve introdução, foi possível realizar o questionário.

O questionário possui três partes distintas. A primeira parte é constituída das questões de perfil dos entrevistados e é formada das questões 1 a 4, destacando que mesmo sendo de perfil, estas questões não inferem na identificação do mesmo. A segunda parte engloba as questões de perfil do hotel que são das questões 5 a 16. E, por fim, a última parte é o RITUR que se inicia com a questão 17 e finaliza com a questão 28. O questionário completo possui 48 questões, sendo que 31 são apenas do RITUR. Cada questão do RITUR possui uma escala de 1 a 5 como resposta, sendo 1 se não realizou nenhuma inovação e 5 se realizou mais de 3 inovações nos últimos 3 anos (CHANG, GONG, SHUM, 2011; OTTENBACHER, 2007).

Um resumo das questões da primeira e segunda parte e as referências necessárias para a elaboração do questionário é apresentado conforme a Figura 2:

Figura 2: Referências das questões de perfil do questionário



Fonte: Elaboração própria

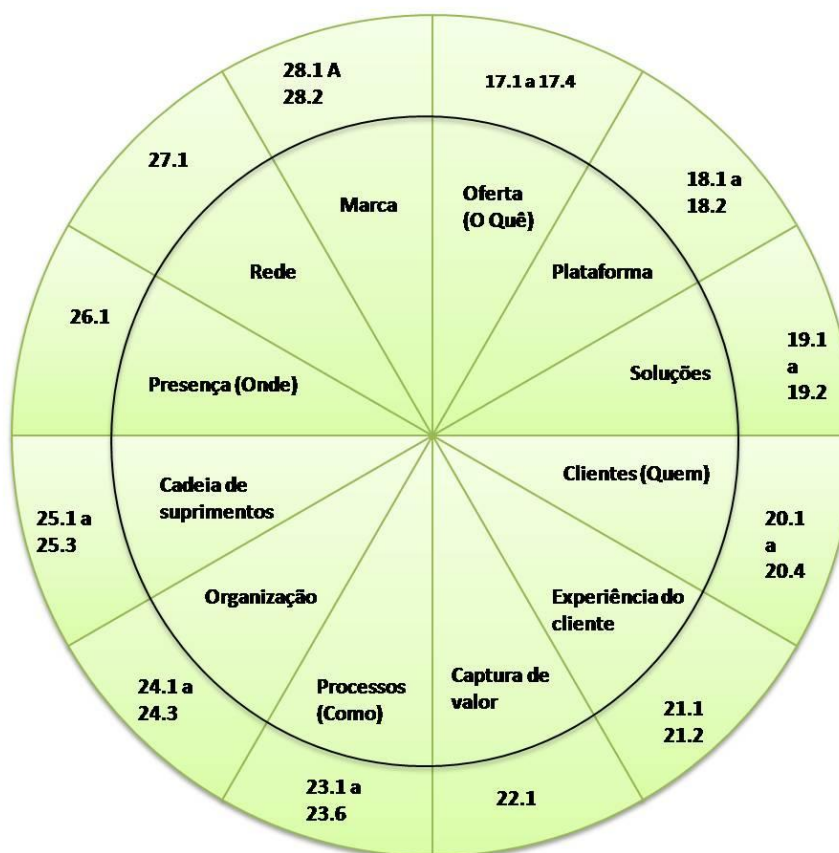
Sobre o radar de inovação no turismo as questões foram embasadas e adaptadas no próprio radar de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e na revisão sistemática de literatura.

3.2.2 Aplicação do Radar de Inovação no Turismo (RITUR)

A partir da revisão sistemática da literatura e das doze dimensões do radar da inovação foi desenvolvido, nessa pesquisa, o radar da inovação no turismo (RITUR). O Radar de Inovação no Turismo (RITUR) é uma adaptação do modelo proposto por Sawhney et al., (2006) e utiliza um modelo de pontuação que busca quantificar a importância da inovação, efetuando um diagnóstico de inovação das empresas estudadas nesta pesquisa.

Para aplicação do radar de inovação no turismo foi desenvolvido um questionário estruturado com 48 questões, as quais abrangeram todas as 12 dimensões do radar da inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). O RITUR, embora apresente as mesmas dimensões do radar da inovação, se diferencia do mesmo em função das questões de cada dimensão terem sido adaptadas ao contexto do turismo. A Figura 3 apresenta o radar da inovação no turismo, suas dimensões e quais as questões dos questionários se relacionam com qual dimensão.

Figura 3: Apresentação gráfica do radar



Fonte: Adaptado de SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006.

A partir dos resultados da aplicação do radar da inovação no turismo analisa-se o estágio de inovação em que se encontram os meios de hospedagem pesquisados e identifica-se quais as dimensões dos radar mais contribuem para o aumento do estágio ou as que menos contribuem para o seu desenvolvimento. Para isso, nessa pesquisa, foi utilizado e adaptado o modelo de análise do estágio de inovação proposto por Figueiredo, Gomes, Farias (2010).

Figueiredo, Gomes, Farias (2010) discutem os estágios de inovação no modelo proposto a partir da capacidade tecnológica de empresas de hospitalidade. Os dois primeiros estágios, chamados de Operacional Básico e Operacional Avançado, representam a capacidade de executar atividades que são de rotina ou com base em uma tecnologia existente e consolidada.

O terceiro estágio, ou Inovador Básico, implica que a organização tem capacidade de gerar inovações no âmbito da própria empresa. O quarto estágio, ou Inovador Intermediário, implica na geração de inovações regionais ou nacionais e o último estágio, o quinto ou o Inovador Avançado, representa que a empresa tem a habilidade de gerar inovações em nível mundial (FIGUEIREDO, GOMES, FARIAS, 2010). O quadro 8 apresenta um resumo dos estágios de inovação:

Quadro 8: Estágios de Inovação

Estágios	Descrição
0 > 1 Operacional Básico	Habilidade de ofertar os serviços de hospitalidade em acordo com os padrões aceitos pelo setor.
1 > 2 Operacional Avançado	Oferta serviços de qualidade; Investe na infraestrutura, serviços de comunicação, tecnologias on-line e facilidades para check-in e check-out.
2 > 3 Inovador Básico	Oferta serviços especializados; Intermedia negócios com terceiros, agências de viagens e outros; Trabalha com grupos de terceira idade ou de negócios; Organiza eventos.
3 > 4 Inovador Intermediário	Trabalha com projetos que visam a sustentabilidade e tratamento de resíduos; Oferta serviços especializados, como concierge, eventos gastronômicos e serviços de entretenimento; Trabalha em projetos com universidades, intuições de inovação e outras;
4 > 5 Inovador Avançado	Participa de eventos para desenvolver o turismo nacionalmente; participa de projetos com o trade local; participa de eventos internacionais de turismo; participa de projetos de implementação de complexos turísticos.

Fonte: Adaptado de Figueiredo, Gomes, Farias (2010).

3.2.3 Correlação de Spearman

Embora o radar demonstre o estágio da inovação nas empresas, ele não apresenta o conhecimento sobre as relações existentes entre as dimensões do RITUR e quais as mais significativas entre si no setor hoteleiro. De modo que a aplicação do método de correlação de Spearman foi necessária nessa pesquisa.

O Rho de Spearman busca medir o grau de relação ou associação entre duas variáveis aleatórias (RESTREPO; GONZÁLEZ, 2007). Essa relação ou associação significa que as variáveis analisadas possuem alguma medida de semelhança, de modo que, a análise entre as variáveis do RITUR puderam ser analisadas. Embora

não se possa tirar conclusões sobre causa e efeito sobre estas variáveis (GALARÇA et al., 2010).

Desta maneira, em consonância com os objetivos geral e específicos apontados na presente pesquisa, a análise e validação dos dados adotaram métodos de análise e tratamento dos dados que permitiram que cada um dos objetivos fossem alcançados. Isto é demonstrado conforme o quadro 9 a seguir:

Quadro 9: Resumo da metodologia em acordo com os objetivos

Objetivo Geral			
Analisar como ocorrem as inovações nos meios de hospedagem da cidade de Recife.			
Objetivos Específicos	Identificar as atividades inovadoras realizadas pelos meios de hospedagem na literatura	Caracterizar o estágio da inovação nos meios de hospedagem da cidade de Recife	Avaliar a existência de associação entre as variáveis do radar de inovação.
Atividades e Procedimentos	Revisão Sistemática	Estudo de campo	
Análise e Validação dos Dados		Radar de Inovação no Turismo	Coefficiente de Correlação de Spearman

Fonte: Elaboração própria

4. ANÁLISE E RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA

A Revisão Sistemática pode ser definida como uma pesquisa ampla que reúne informações e estudos relevantes sobre um tema específico, que segue um método predeterminado para a avaliação e síntese do conteúdo abordado (GAO, GROSS, HUANG, 2013; MANCINI, SAMPAIO, 2007).

Também pode ser definida como uma síntese de literaturas que respondem a uma questão de pesquisa e utiliza métodos explícitos e sistemáticos para eliminar viés (HIGGINS, GREEN, 2011; CORDEIRO et al., 2007; BERTOLOZZI, GUANILO, TAKAHASHI, 2011). De modo que, nessa pesquisa a revisão sistemática buscou responder a seguinte questão de pesquisa que corresponde ao primeiro objetivo específico: a) Quais foram as inovações realizadas pelos meios de hospedagem apresentadas na literatura?

Para responder à questão desta etapa da pesquisa foi necessário realizar as seguintes etapas metodológicas: 1) definição das fontes primárias de busca; 2) definição das palavras-chaves ou *strings* de busca; 3) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão da pesquisa de revisão; 4) método e ferramentas para condução das buscas; 5) análise de resultados e documentação.

4.1 Definição das fontes primárias de busca

As fontes primárias de busca são as bases de dados selecionadas que serão indicativas para a definição das palavras-chave de busca e servirão de fonte de pesquisa para os estudos relevantes sobre o tema (AMARAL; CONFORTO; SILVA, 2011). Desta forma, foram estabelecidos para este estudo como fontes primárias de busca os indexadores SCOPUS, SCIELO E REDALYC para a busca de artigos científicos devido a sua abrangência e por apresentarem em seu conteúdo periódicos e artigos que abordam temáticas relevantes para a pesquisa, tais como inovação e turismo.

4.2 Definição das palavras-chaves ou *strings* de busca

A definição dos *strings* de busca ou palavras chave é um dos primeiros passos e é essencial para a busca de conteúdos válidos ou evidências (MANCINI; SAMPAIO, 2007). Essa definição foi feita de maneira objetiva utilizando uma

abordagem estatística a partir de uma amostra por conveniência de 20 artigos na língua inglesa e portuguesa. Para isso, foi utilizado um software de apoio à análise de dados qualitativos em ambiente colaborativo, o *Sobek TextMiner* (2016). “A construção dos *Strings* segue um processo de definição, teste e adaptação. É preciso testar a combinação das palavras e termos e a forma como foram utilizados” (AMARAL; CONFORTO; SILVA, 2011).

A escolha pela língua inglesa e portuguesa foi definida baseada nos critérios já mencionados como fontes primárias de busca. Assim, a mineração do texto ocorreu a partir da extração dos termos que mais se repetiam e, se destacaram os seguintes termos de busca em português que constam no quadro 10, assim como seus respectivos termos na língua inglesa que estão no quadro 11:

Quadro 10: Palavras-chave ou *strings* de busca na língua portuguesa

Palavras-chave ou <i>strings</i> de busca		
Inovação em turismo	Inovação em hotéis	Inovação na hospitalidade
Administração da inovação em hotéis	Administração da inovação em turismo	Conhecimento da inovação em hospitalidade
Inovação em serviços	Conhecimento da inovação em turismo	Conhecimento da inovação em hotéis

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11: Palavras-chave ou *strings* de busca na língua inglesa

Palavras-chave ou <i>strings</i> de busca		
Tourism innovation	Hotel innovation	Hospitality innovation
Management hotel innovation	Management tourism innovation	Management hospitality innovation
Services innovation	Knowledge tourism innovation	Knowledge hotel innovation

Fonte: Elaboração própria

Após a seleção dos *strings* de busca, foi necessário estabelecer os critérios de inclusão e de exclusão.

4.3 Critérios de inclusão e exclusão da pesquisa de revisão

Para a definição dos critérios de inclusão e exclusão é necessário voltar às questões iniciais e aos objetivos da pesquisa a fim de “certificar de que todos os artigos importantes ou que possam ter algum impacto na conclusão estejam incluídos” (MANCINI; SAMPAIO, 2007).

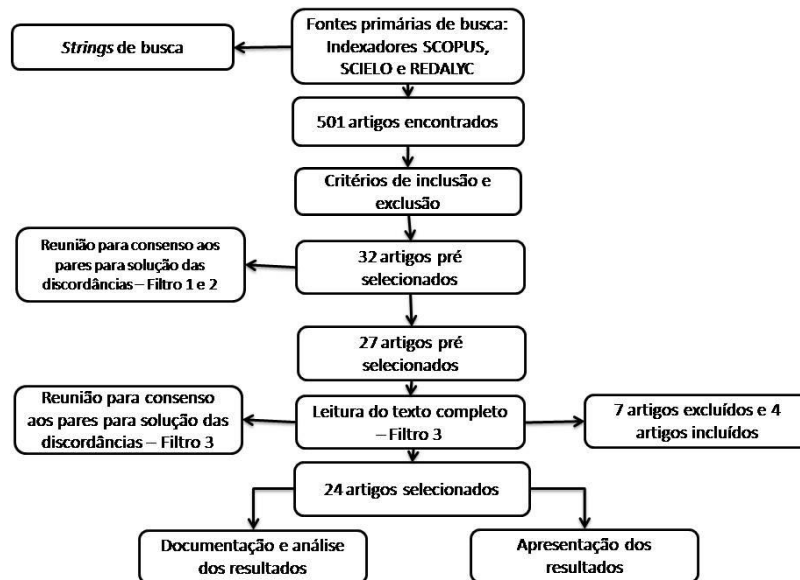
Assim, os critérios para a inclusão na análise foram: (1) os artigos precisaram possuir publicação em texto completo, de modo que artigos disponíveis apenas com o resumo disponível não foram considerados; (2) precisaram estar na língua inglesa ou portuguesa e; (3) precisaram abordar as inovações realizadas em meios de hospedagem. Os artigos que não se enquadrassem nesses critérios foram excluídos da pesquisa.

4.4 Método e ferramentas para condução das buscas

A quarta etapa consistiu na definição do método e ferramenta para condução das buscas. Assim, a condução das buscas foi realizada em três etapas, nomeada por Filtros. A passagem de um Filtro para outro foi efetivada em caso de dúvida quanto à inclusão do artigo na pesquisa. Inicia-se a identificação dos artigos selecionados com a leitura do título, resumo e palavras chave, sendo esse o Filtro 1. Caso houvesse dúvidas quanto a inclusão do artigo passou-se ao Filtro 2, o qual consiste na leitura da introdução e conclusão do artigo. Caso ainda permanecessem dúvidas sobre a inclusão do artigo, realizou-se a leitura do mesmo na íntegra (MANCINI, SAMPAIO, 2007; BOTELHO, CUNHA, MACEDO, 2011). Sendo este último passo o Filtro 3.

A pesquisa e a seleção dos estudos foram feitas seguindo rigorosamente os critérios de inclusão da pesquisa. A elegibilidade dos artigos foi realizada por dois revisores de forma independente e as discordâncias existentes foram solucionadas por consenso (MANCINI, SAMPAIO, 2007). O passo a passo da condução das buscas seguiu o procedimento exposto na Figura 4:

Figura 4: O passo a passo da revisão sistemática



Fonte: Adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

Seguindo esse procedimento, é realizada a síntese dos artigos e a análise dos resultados.

4.5 Resultados

Após a seleção dos 24 artigos selecionados, foi feita a documentação e análise dos resultados. O apêndice B apresenta em detalhes os 24 artigos selecionados.

A partir da análise destes artigos foi possível verificar que as publicações que relacionam inovação e hotelaria têm crescido nos últimos anos, das 24 publicações selecionadas, 58,33% foram publicadas nos últimos cinco anos. Sendo a publicação de data mais antiga publicada no ano de 2003, o que mostra que os estudos ainda são recentes.

Quanto aos assuntos abordados os estudos tratam, de modo geral, sobre quais os fatores que influenciam as inovações nas empresas estudadas. De acordo com Ottenbacher; Gnoth (2016) devido a natureza própria do setor hoteleiro e suas características existem a dificuldade de análise de sua eficiência, e por isso, precisa

ser compreendida sobre os fatores que direcionam para um melhor desempenho no que tange à inovação.

Assim, poucos são os estudos que se preocupam em classificar as inovações da hotelaria em tipologias, ou mesmo em definir se são do tipo radical ou incremental. Com algumas exceções, como os estudos de Chang; Gong; Shum (2011) que se preocupa em identificar fatores que influenciam tanto inovações radicais quanto incrementais nos estabelecimentos hoteleiros.

De modo que, nos estudos incluídos na análise podem-se observar dois focos de estudos. O primeiro foco de estudo inclui artigos que buscam analisar quais os fatores que influenciam a inovação. Tais como o estudo de Ottenbacher (2007) que analisa aspectos que influenciam positivamente as inovações tais como treinamento de colaboradores e preços competitivos. Adicionalmente, Orfila-Sintes; Mattsson (2009) mostra que serviços adicionais ofertados e o fato de fazer parte de uma rede hoteleira influenciam nos resultados inovativos dos hotéis.

Em concordância, López-Fernández; Serrano-Bedia; Gómez-López (2011) também aponta fatores que são significantes nos esforços de inovar, sendo o tamanho da empresa e o fato de fazer parte de uma rede de hotéis indicadores que influenciam nas inovações. Quanto ao segundo foco de estudo, estes são orientados para os resultados das inovações nas organizações hoteleiras. É o exemplo dos estudos de Grisseemann; Plank; Brunner-Sperdin (2013), que apontam resultados financeiros e não financeiros das inovações.

Nesse mesmo foco, os estudos de Tugores; García (2015) mostra as diferenças de desempenho entre hotéis que atuam com ações de inovação com foco em sustentabilidade e os que não atuam. Já os estudos de Nicolau; Santa-María (2013) mostram os resultados dos valores das empresas e suas vendas a partir dos diversos tipos de inovação que atuam.

Quanto aos países estudados, 37,5% dos artigos têm como estudo de caso empresas localizadas na Espanha. E dois artigos selecionados são estudos de caso realizados no Brasil. Os primeiro estudo selecionado do Brasil, o de Gobara ET AL. (2010) trata como a cultura organizacional influencia a inovação nas empresas hoteleiras. Já os estudos de Sacramento; Meira (2014) aborda os resultados de ações inovadoras.

5. RADAR DE INOVAÇÃO NO TURISMO (RITUR)

O radar de inovação é uma ferramenta estratégica que pode trazer benefícios às organizações, permitindo a identificação de tendências inovadoras e produtos e serviços que impactam sobre os resultados (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

O Radar de Inovação no Turismo (RITUR) é uma adaptação do modelo proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e utiliza um modelo de pontuação que busca quantificar a relevância da inovação, efetuando um diagnóstico de inovação das empresas do setor turístico, especificamente, nessa pesquisa, representadas por hotéis em função dos critérios utilizados para definição do espaço amostral.

Com os dados dos diagnósticos de inovação foi obtido o Grau de Inovação (GI) das empresas pesquisadas. A partir do da obtenção do GI foi possível caracterizar o estágio da inovação, conforme escala adaptada do modelo de Figueiredo, Gomes e Farias (2010). Para uma melhor compreensão da análise, as dimensões do RITUR estão representadas por números e podem ser visualizadas na legenda apresentada no quadro 12.

Quadro 12:Legenda do RITUR

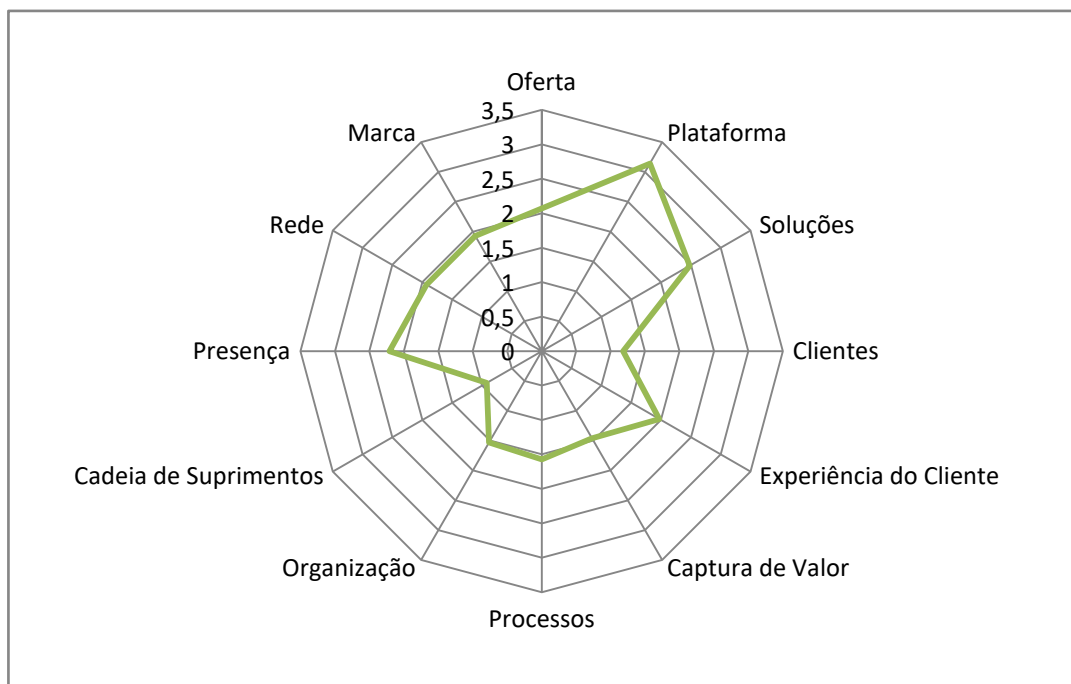
DIMENSÕES	
1	Oferta
2	Plataforma
3	Soluções
4	Clientes
5	Experiência do Cliente
6	Captura de Valor
7	Processos
8	Organização
9	Cadeia de Suprimentos\Fornecimento
10	Presença
11	Rede
12	Marca

Fonte: Elaboração própria

Assim, o RITUR foi aplicado *in loco* no período de outubro e novembro de 2016 com os gestores dos onze hotéis.

De acordo com o RITUR, aplicado nos onze hotéis pesquisados, seus graus de inovação variaram entre 1,44 a 3,14 e o GI global, calculado a partir da média de todos os GI, é 1,87. A figura 5 apresenta graficamente o resultado do diagnóstico global, construído a partir das médias de todas as dimensões. Cada vértice do radar representa uma dimensão, cuja identificação numérica encontra-se na tabela 13.

Figura 5: Radar de Inovação no Turismo dos onze hotéis pesquisados



Fonte: Elaboração própria

Como podem ser observados na Figura 5, conjuntamente, os hotéis se destacam nas dimensões plataforma (2), soluções (3) e presença (10). Na dimensão plataforma (2), os hotéis utilizam os mesmos recursos físicos e tecnológicos para ofertar mais de um serviço, tais como os serviços de hospedagem, alimentação e eventos. Na dimensão soluções (3), o foco das ações é solucionar os problemas dos clientes através da integração dos serviços, da intermediação de negócios com parceiros e da oferta de novos serviços. E por fim, na dimensão presença (10), o foco é a criação de novos pontos de presença no mercado com o uso ou não de tecnologia.

Mesmo se destacando nessas dimensões, visto que o radar possui uma escala de mensuração com uma variação de 0 a 5, nenhuma delas conseguiu atingir a pontuação máxima. A dimensão plataforma atingiu a pontuação 3,14.

Considerando a escala adaptada do modelo de Figueiredo, Gomes e Farias (2010) para classificação dos hotéis quanto ao grau de inovação, o GI global de 3,14 indica que os hotéis, conjuntamente, apresentam-se em estágio operacional avançado. Ou seja, os hotéis ofertam serviços de qualidade e investem na infraestrutura, mas precisam investir em serviços especializados ou intermediar serviços para grupos ou clientes específicos para avançar no sentido da inovação.

Contudo, ao aplicar o RITUR nos hotéis, individualmente, foram identificados GI que caracterizam estágios diferenciados de inovação. Dessa forma, optou-se por apresentar esses resultados em função dos estágios que se encontram. A tabela 1 apresenta a matriz de resultados obtidos do diagnóstico de inovação.

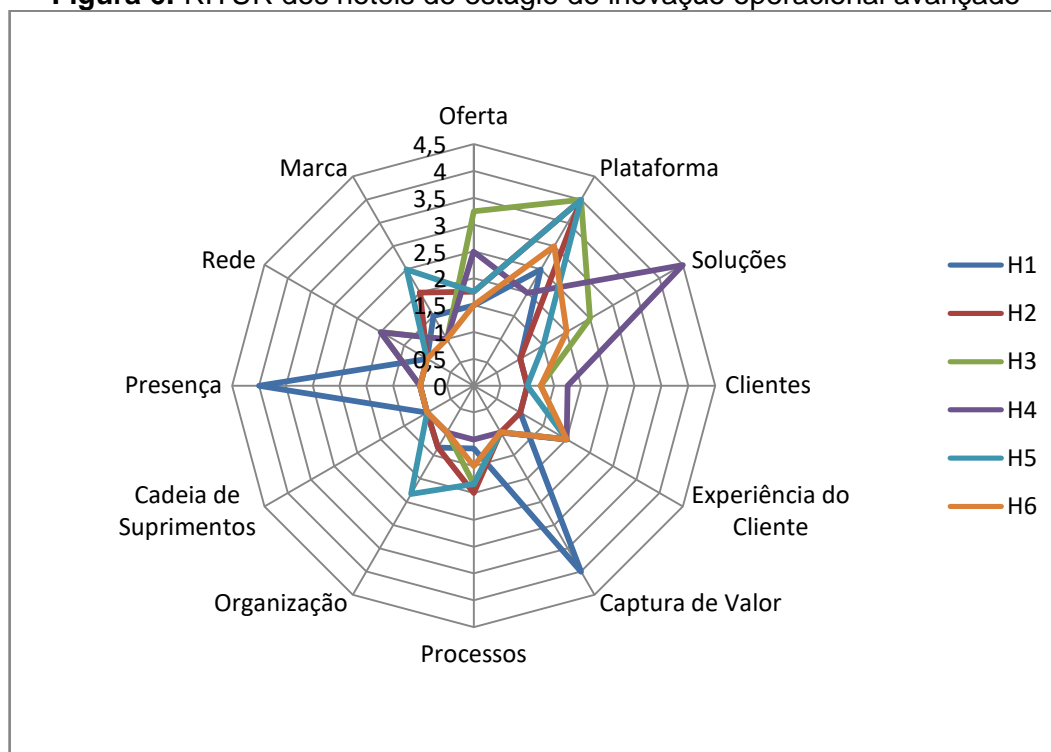
Tabela 1: Matriz de resultados obtidos do diagnóstico de inovação

Hotel	Grau de Inovação (GI)	Estágio de Inovação
H1	1,75	Operacional Avançado
H2	1,51	Operacional Avançado
H3	1,82	Operacional Avançado
H4	1,73	Operacional Avançado
H5	1,74	Operacional Avançado
H6	1,44	Operacional Avançado
H7	2,23	Inovador Básico
H8	2,75	Inovador Básico
H9	2,24	Inovador Básico
H10	2,01	Inovador Básico
H11	3,14	Inovador Intermediário

Fonte: Elaboração própria

5.1 Estágio de Inovação Operacional Avançado

Dos hotéis pesquisados, ao aplicar o RITUR, 54,54% estão com graus de inovação variando de 1,44 a 1,82, ou seja, utilizando a escala adaptada do modelo de Figueiredo, Gomes e Farias (2010), apresentam-se no estágio de inovação operacional avançado. A Figura 6 apresenta o RITUR dos hotéis que se encontram nesse estágio.

Figura 6: RITUR dos hotéis de estágio de inovação operacional avançado

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Figura 6, percebe-se que os hotéis apresentam comportamento similar, pois quase todos se destacam na dimensão plataforma (2) e na dimensão processos (7). Essa última busca redesenhar alguma atividade a fim de obter melhoras na eficiência e na qualidade, gerando melhores resultados.

Alguns hotéis se sobressaem em outras dimensões, como o H4, que na dimensão soluções (3), atinge a pontuação 4,5, o que pode ser evidenciado a partir da oferta de alguns serviços para solucionar problemas e satisfazer necessidades dos clientes, como o serviço de *room service*, secador no quarto e serviço de carregador de celular. O serviço de carregador de celular é resultado de mudanças de hábitos de consumo e essas mudanças são incentivos para inovação (SAEZ-CALA, FIGUEROA (2011).

O H5 também se sobressaiu em dimensões distintas, como na captura de valor (6) e na presença (10) que podem estar relacionadas. O hotel H5 criou novos pontos de presença através de parcerias com agências de viagens locais e através de agências e sites online, a exemplo da agência CVC. Esses novos pontos de presença proporcionaram maior interação entre os hóspedes e os parceiros de negócios, que são as agências locais, gerando maior fluxo de receita e pontuando

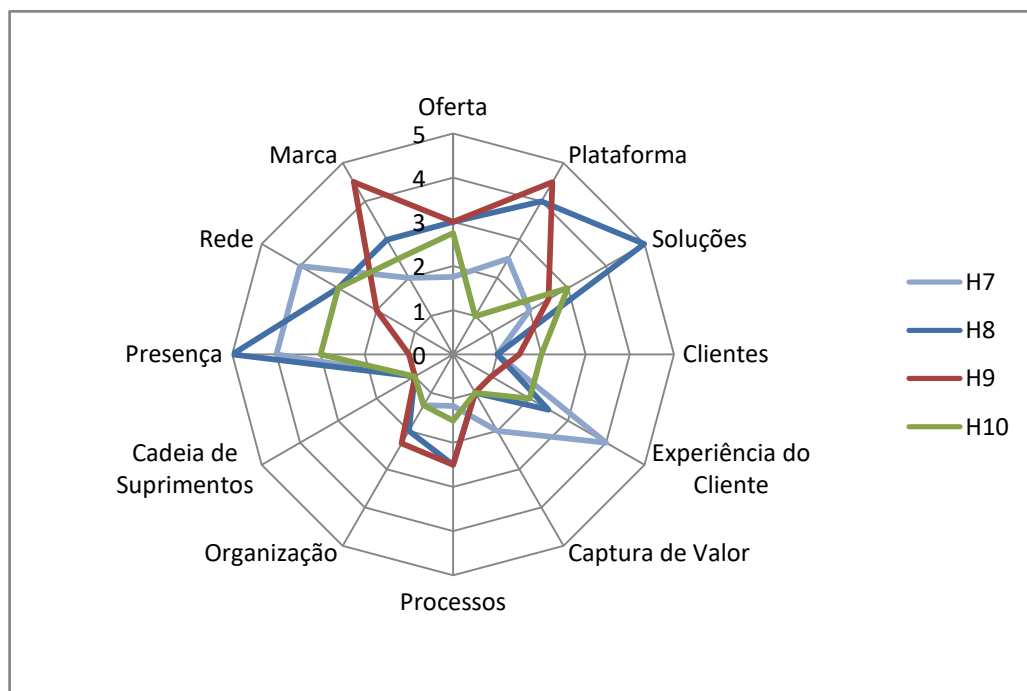
na dimensão captura de valor (6). Ainda de acordo com Ottenbacher (2007), a promoção através de agências e sites online cria uma imagem mais consolidada e faz parte da estratégia de *marketing*.

Quanto às dimensões mais deficientes, os hotéis também tiveram comportamentos similares, pois pontuaram minimamente na dimensão cadeia de suprimentos\forneimento (9). Esta envolve agir de modo eficiente sobre transporte, estoque e entrega. A maioria dos respondentes disse pouco atuar sobre essas questões que envolvem estoque de materiais, mesmo os materiais de governança, embora este setor exija o mínimo de controle. Quanto ao transporte, apenas em um dos hotéis o gestor disse se envolver diretamente com o setor de compras e transporte, buscando ter o melhor preço, mas com pouco controle ou eficiência.

5.2 Estágio de Inovação Inovador Básico

Dos hotéis pesquisados, ao aplicar o RITUR, 36,36% estão com graus de inovação variando de 2,01 a 2,75, ou seja, utilizando a escala adaptada do modelo de Figueiredo, Gomes, Farias (2010), apresentam-se no estágio de inovação inovador básico. A Figura 7 apresenta as dimensões do RITUR dos hotéis inovadores básicos.

Figura 7: RITUR dos hotéis de estágio de inovação inovador básico



Fonte: Elaboração própria

Os quatro hotéis por já apresentarem comportamento inovador, diferentemente do grupo anterior, começam a se lançar na dimensão oferta (1), que é a implantação de novos serviços, a retirada de serviços, a redução de custos ou a inserção em novos mercados. O H7, H8 e H10 que antes tinham o foco em turistas de negócios passaram a atuar com grupos de lazer. Essa mudança de foco teve como motivação o grande número de hotéis competindo aliado à crise econômica do ano de 2016. Isto corresponde aos estudos de Saez-Cala, Figueroa (2011) que mostra que a competição é um dos fatores motivacionais para as empresas de hospitalidade poderem investir em inovação, em novos serviços e mercados.

Além disso, para que os hotéis H7, H8 e H10 pudessem atuar no novo segmento de lazer foi necessário realizar novas parcerias com agências de viagens, pois a inovação não pode se vender sozinha (OTTENBACHER, 2007). Esta ação resultou em pontuação na dimensão presença (10) e rede (11). Essa última envolve a integração de ofertas, conectando os serviços aos clientes. Os hotéis, aproveitando as redes sociais, criaram ou aperfeiçoaram suas redes sociais, como facebook, instagram e outras para integrar ofertas e criar redes de relacionamento e vendas gerando resultados.

Outra dimensão que foi trabalhada de modo incipiente por esses hotéis foi a dimensão clientes (4). Essa envolve identificar necessidades não atendidas dos clientes e criar mecanismos para essa identificação. Os hotéis do estágio inovadores básico não buscaram nos últimos três anos novos meios de identificar as necessidades dos clientes, seja através de pesquisas internas ou através de pesquisas de mercado. A pontuação mínima atingida ocorreu, pois os hotéis passaram a atuar em um segmento que antes não atuava, o de lazer.

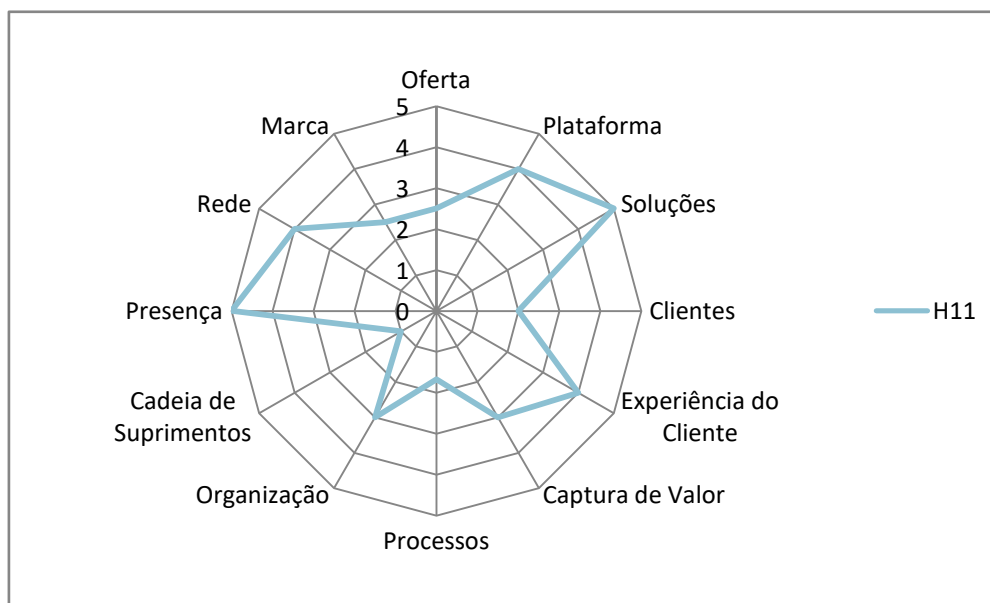
Entretanto, para identificar novos segmentos de clientes e segmentos de mercados, os hotéis precisam compreender as necessidades dos clientes e respondê-las adequadamente (OTTENBACHER, 2007). Mais ainda, precisam se antecipar às necessidades dos hóspedes, e para isso é necessário proximidade ao cliente, pesquisa de consumo e compreender o que é passageiro e o que será tendência na hospitalidade (OTTENBACHER, 2007). O único hotel um pouco mais avançado nesse sentido é o H11, que está no estágio inovador intermediário.

5.3 Estágio de Inovação Inovador Intermediário

O H11 foi o único hotel que atingiu o estágio de inovador intermediário e seu GI foi de 3,14. O RITUR do H11 é apresentado na Figura 8.

Embora o H11 não tenha se destacado da dimensão clientes (4), atingiu a pontuação 2, pois criou novos meios de identificar necessidades não atendidas dos clientes, como o *Guest Coment*, onde o hóspede pode no próprio hotel por meio físico ou virtual anotar e pontuar o que mais agradou e desagradou em sua hospedagem, assim como dar sugestões de melhorias. Isto é notório, pois se os gestores e colaboradores estão em busca de novas ideias, é natural voltar à atenção às necessidades dos hóspedes e naturalmente resultará em satisfação para ambas às partes (TAJEDDINI, TRUEMAN, 2012).

Figura 8: RITUR do hotel de estágio de inovação inovador intermediário



Fonte: Elaboração própria

O H11 como Inovador intermediário, além de atuar em serviços especializados, atua com sustentabilidade, eventos e serviços de entretenimento. O RITUR do H11 se diferencia dos outros, e, apenas, a dimensão cadeia de suprimentos\forneimento (9) se aproxima do centro do radar, o que denota a pouca pontuação nessa dimensão.

Todas as outras dimensões foram pontuadas, indicando que o H11 buscou nos últimos três anos atuar com modificações, melhorias e redução de custos, trazendo resultados nas outras onze dimensões do RITUR. O H11 realizou ações de

sustentabilidade como troca de lâmpadas e instalações de ar condicionado que resultaram em redução de custos (SZYMANSKA, 2010).

A pontuação máxima foi atingida nas dimensões soluções (3) e presença (10). Por exemplo, a partir de solicitações e sugestões vindas dos clientes, o H11 passou a ofertar o serviço de *buffet* no restaurante e modificou o sistema de TV dos quartos. Além disso, passou a realizar parcerias com agências de viagens. Também foi criado o site do H11 e páginas em redes sociais para atingir novos mercados. A dimensão experiência do cliente (5) também teve uma pontuação alta, pois, através das redes sociais criadas, foram criados pontos de contatos e interações com os clientes o que gerou resultados.

A dimensão organização (8) inclui quaisquer mudanças na atividade organizacional com a finalidade de gerar ideias inovadoras como treinamentos e parcerias. Nesse sentido, o H11 buscou realizar nos últimos três anos treinamentos de liderança e atendimento. De acordo com Saez-Cala, Figueroa (2011); Ottenbacher, Gnoth (2005), treinamentos, tais como os realizados pelo H11, podem afetar positivamente a inovação.

6. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS

A fim de responder ao terceiro objetivo específico, o qual é avaliar a existência de associação entre as variáveis do radar de inovação. Foi necessário utilizar um método estatístico para determinar as relações entre as variáveis presentes do RITUR. Para isso, foi utilizada a correlação de Spearman.

A correlação de Spearman é um coeficiente não paramétrico alternativo, quando não há uma relação linear entre as variáveis e quando não há uma distribuição normal (RESTREPO; GONZÁLEZ, 2007). Para designar a correlação de Spearman usa-se a nomenclatura Rho de Spearman ou simplesmente r de Spearman.

O método de correlação de Spearman é uma técnica bivariada que se emprega em situações que permitem estabelecer similaridades ou dissimilaridades entre as variáveis (RESTREPO; GONZÁLEZ, 2007). Ou ainda, o coeficiente de correlação busca medir o grau de relação ou associação entre duas variáveis aleatórias (RESTREPO; GONZÁLEZ, 2007). Essa relação ou associação significa que as variáveis analisadas possuem alguma medida de semelhança. É por isso que cada dimensão do radar pode impactar sobre outras dimensões (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

Quanto a intensidade e a direção da correlação, esta pode ser crescente ou decrescente, dependendo do sinal (AHLGREN; JARNEVING; ROUSSEAU, 2003). ($r = 1$) representa a correlação perfeita e positiva entre duas variáveis. ($r = -1$) representa a correlação perfeita e negativa entre duas variáveis (GALARÇA et al., 2010). O sinal do coeficiente representa o sentido da correlação, já a intensidade da relação é expressa pelo valor numérico que varia entre -1 a 1 (CARGNELUTTI FILHO et al.). O valor 0 indica que não existe associação entre as variáveis.

Se a correlação for positiva ou direta quando uma variável aumenta a outra, a outra também aumenta e vice-versa. Se a correlação for negativa ou inversa, quando uma variável aumenta a outra diminui e vice-versa (ORTEGA et al., 2009). O coeficiente de correlação de Spearman foi adotado após o teste de Kolmogorov-Smirnov apontar que os dados não provinham de uma distribuição normal.

Além disso, estudos de correlação não permitem tirar conclusões sobre causa e efeito, embora possa existir alta correlação. (GALARÇA et al., 2010; RESTREPO,

GONZÁLEZ , 2007). Mesmo assim, Spearman contribuirá para obter informações sobre o grau e a intensidade das relações entre pares de variáveis das dimensões do radar de inovação. De acordo com Ortega et al., (2009) a interpretação dos resultados matemáticos de Spearman depende principalmente dos detalhes da pesquisa e da experiência própria do tema de estudo. Por esse motivo, foram buscados fundamentos na literatura para embasar os resultados obtidos.

Dos 48 itens da pesquisa, considerando o tamanho amostral de 11 hotéis, foram adotados os que apresentaram significância estatística ao nível de 5%. Mesmo assim, visto que o próprio questionário se divide na parte de perfil e do radar, a análise também foi dividida entre a parte das correlações que envolvem a parte do perfil e a a que envolvem só as variáveis do RITUR.

6.1 Correlações entre Questões de Perfil e o Radar

Inicialmente, são apresentados os resultados obtidos que envolvem as questões de perfil do entrevistado e de perfil do hotel analisado e suas correlações com as outras questões do questionário, tanto as de perfil quanto as do RITUR. conforme tabela 2:

Tabela 2: Resultados da análise de correlação – questões de perfil

	Grau de instrução	Gestão da Empresa	Nível de Independência (Se faz parte de uma rede)	Nº de Empregados	Nº de UH's
Nível de Independência (Se faz parte de uma rede)	-0,837*				-0,791*
Nº de Empregados		0,719*			
Nº de UH's				0,825**	
Dimensão Oferta (17.2 – Melhoria dos serviços)					0,603*
Dimensão Plataforma (Q18.1 – Aproveitamento dos recursos)					0,628*
Dimensão Plataforma (Q18.2 – Aproveitamento da tecnologia)				0,707*	
Dimensão Soluções (Q19.1 – Resolução de problemas dos clientes)				0,707*	
Dimensão Clientes (Q20.2 – Novos serviços vindos dos clientes)					
Dimensão Processos (Q23.1 – Novos processos com eficiência, efetividade ou qualidade)					
Dimensão Processos (Q23.6 – Aquisição de novas máquinas ou equipamentos)	0,614*				
Dimensão Organização (Q24.1 – Geração de ideias inovadoras)		0,661*		0,675*	
Dimensão Organização (Q24.2 – Novas parcerias)					
Dimensão Organização (Q24.3 - Treinamentos)		0,655*	-0,813*	0,834**	
Dimensão Marca (Q28.1 – Utilização da marca em negócios da mesma área)				0,639*	
Dimensão Marca (Q28.2 – utilização da marca em negócios de outras áreas)	0,758**		-0,828*		0,719*

*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Tabela 2, o grau de instrução do gestor tem correlação negativa com as questões sobre o nível de independência do hotel. Ou seja, quanto maior o grau de instrução do instrução do gestor, maior o nível de independência do

hotel. Se o hotel for independente, isso quer dizer que ele não atua em redes ou franquias de hotéis. Atuando de modo independente, sem atuar em redes diminui o potencial inovador hotel (HJALAGER, 2002). Ainda de acordo com Tajeddini, Trueman (2012) o grau de instrução dos gestores tem relação com as ações inovadoras, pois os gestores estão mais orientados para a satisfação para dos clientes.

Os estudos de Tugores e Garcia (2015) abordam os aspectos sobre a gestão da empresa. A gestão da empresa envolve se ela tem administração independente ou familiar ou se é administrada por uma por redes ou franquias. De acordo com Hjalager (2002) uma empresa hoteleira administrada de modo familiar diminui o potencial inovador. A exceção ocorre quando essa organização atua em rede e franquia (HJALAGER, 2002). De acordo com os resultados da pesquisa, a gestão da empresa tem correlação com a dimensão organizacional sobre questões que envolvem mudanças na atividade organizacional com a finalidade de gerar ideias inovadoras e também se foram realizados treinamentos dos colaboradores para melhoria dos serviços.

O número de empregados tem correlação com as dimensões plataforma, soluções, organização e marca. Isso pode ser justificado porque o número de funcionários é um dos indicadores de categoria do hotel, juntamente com o número de UH's, assim, quanto se trata de inovação na hotelaria, a categoria do hotel é um fator que tem grande influência (ORFILA-SINTES; CRESPI-CLADERA; MARTÍNEZ-ROS, 2005). Talvez por isso o número de UH's tenha correlação com a gestão da empresa e com as dimensões oferta, plataforma e marca. Aparentemente, hotéis de categoria superior parecem ser mais propensos a inovações (ORFILA-SINTES; CRESPI-CLADERA; MARTÍNEZ-ROS, 2005).

6.2 Correlações entre Questões do RITUR

Por fim, são apresentados os resultados obtidos que envolvem as associações entre variáveis do RITUR, conforme tabela 3:

Tabela 3: Resultados da análise de correlação – questões do RITUR

	Dimensão Oferta ((17.2 – Melhoria dos serviços)	Dimensão Soluções (Q19.1 – Resolução de problemas dos clientes)	Dimensão Soluções (Q19.2 – Aumento da satisfação dos clientes)	Dimensão Clientes (Q20.1 – Identificação das necessidades não atendidas)	Dimensão Experiência do Cliente (Q21.1 – Relacionamento com o cliente)	Dimensão Experiência do Cliente (Q21.2 – Novos pontos de contato)	Dimensão Captura de Valor (Q22.1 – Geração de interação entre parceiros e clientes)	Dimensão Processos (Q23.4 – Ações de sustentabilidade)	Dimensão Processos (Q23.6 - Aquisição de novas máquinas ou equipamentos)	Dimensão Organização (Q24.2 – Novas parcerias)	Dimensão Rede (Q27.1 – Relacionamento com o cliente - tecnologia)
Dimensão Oferta (Q17.1 – Novos serviços)		0,758*									
Dimensão Oferta ((17.2 – Melhoria dos serviços)		0,723*									
Dimensão Oferta (Q17.3 – Novos mercados)			0,637*								
Dimensão Plataforma (Q18.2 – Aproveitamento da tecnologia)							0,623*				
Dimensão Soluções (Q19.1 – Resolução de problemas dos clientes)					0,626*						
Dimensão Experiência do Cliente (Q21.2 – Novos pontos de contato)					0,731*					0,836*	
Dimensão Organização (Q24.2 – Novas parcerias)	0,691*										
Dimensão Organização (Q24.3 - Treinamentos)	0,614*										
Dimensão Presença (Q26.1 – Novos pontos de presença e distribuição)						0,621*	0,662*		0,732*	0,650*	
Dimensão Rede (Q27.1 – Relacionamento com o cliente - tecnologia)		0,772*									
Dimensão Marca (Q28.2 – utilização da marca em negócios de outras áreas)	0,730*							0,689*			

*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria

A dimensão oferta que aborda questões sobre a implementação de novos serviços e sobre a melhoria de serviços existentes tem correlação com a dimensão organização. Esta dimensão envolve mudanças na atividade organizacional a fim de gerar ideias inovadoras e o treinamento de colaboradores para a melhoria dos serviços. De acordo com Maglio e Spohrer (2008) aumentar as competências internas é a chave para a melhoria dos serviços e inovação. Para aumentar as

competências é necessário investir em fatores humanos, econômicos e tecnológicos (MAGLIO; SPOHRER, 2008). Por isso, os treinamentos e as mudanças realizadas resultaram em melhorias dos serviços.

A dimensão soluções tem correlação com as dimensões oferta, pois busca solucionar os problemas dos clientes ofertando novos serviços ou melhorando os já existentes. A dimensão soluções também tem correlação com a dimensão organização que envolve as parcerias existentes para melhoria do serviço final. Maglio e Spohrer (2008) já abordou esta questão ao dizer que para inovar nos serviços é necessário, entre outras ações, criar uma rede de parcerias que possam trazer resultados. Além disso, melhora as relações com os clientes através de novas redes de contatos criadas nos últimos três anos, principalmente com o uso das redes sociais e da internet (ALDEBERT; DANG; LONGHI, 2011).

A dimensão clientes e a questão que trata da criação de meios para identificar necessidades não atendidas dos clientes tem correlação com a dimensão oferta que trata de segmentos de mercados carentes. Esta correlação já entre identificação de necessidades dos clientes e a atuação em áreas carentes já é conhecida na literatura (HIPPELB; OLIVEIRA, 2011). Em especial, na área de serviços, onde o serviço é tratado em estreita relação com o cliente (MAGLIO; SPOHRER, 2008). Assim, se houver informações a respeito a respeito das necessidades dos clientes a inovação pode acontecer (MAGLIO, SPOHRER, 2008; ETTLIE, ROSENTHAL, 2011)

A dimensão experiência do cliente, que envolvem ações que melhorem o relacionamento com o cliente ou novos pontos de contato tem correlação com a dimensão soluções e presença. Conforme dados da pesquisa, nos últimos três anos foi necessário se adequar às necessidades dos clientes e a criação de sites e redes sociais, além de novos pontos de vendas online foi um caminho natural para muitos dos hotéis pesquisados. De acordo com Aldebert, Dang, Longhi (2011) a internet mudou a dinâmica existente entre empresas e turistas. De modo que, através da internet e das redes sociais, o papel das agências de viagens mudou e os turistas buscam outros tipos de serviços (ALDEBERT; DANG; LONGHI, 2011).

Adicionalmente, a dimensão captura de valor e organização com questões sobre parcerias tem correlação com a dimensão presença (MAGLIO; SPOHRER, 2008). A dimensão presença também tem correlação com a dimensão rede. Esta última envolvem ações que melhorem o relacionamento entre a empresa e o cliente.

A dimensão processos tem correlação com as dimensões plataforma e marca. A dimensão processos envolve questões que envolvem ações de sustentabilidade e compra de máquinas e equipamentos para a melhoria dos serviços. De acordo com Szymańska (2010) a maioria das empresas de hotelaria não tem muito interesse em atuar na área de sustentabilidade e a maioria das ações envolve compra e troca de lâmpadas, desde que tragam redução de custos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta um resumo dos principais resultados encontrados nessa pesquisa e uma breve análise conclusiva. Em seguida, aborda as limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho e as principais sugestões futuras de pesquisas sobre a temática.

7.1 Análise Conclusiva

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como ocorrem as inovações nos meios de hospedagem da cidade de Recife\PE. Através da revisão sistemática de literatura, do Radar de Inovação no Turismo e do Rho de Spearman foi possível obter resultados que contribuíram para a compreensão do fenômeno de inovação nos hotéis estudados.

Na revisão sistemática foi possível identificar na literatura quais são as inovações realizadas pelos hotéis. Os 24 artigos analisados mostraram que as publicações sobre a temática dessa pesquisa e da revisão sistemática ainda são recentes e puderam-se observar dois focos de estudos. O primeiro inclui artigos que buscam analisar quais os fatores que influenciam a inovação. Já o segundo foco de estudo é orientado para os resultados das inovações nas organizações hoteleiras. Ambos os focos de estudos contribuíram para a construção do radar de inovação no turismo que foi a etapa seguinte da pesquisa.

O radar de inovação no turismo (RITUR), adaptado a partir dos estudos de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), foi aplicado em formato de questionário aos onze hotéis que aceitaram responder a pesquisa. O Rho de Spearman foi aplicado aos resultados do diagnóstico de inovação efetuado a fim de mostrar as relações entre as variáveis. Os resultados do RITUR e de Spearman foram semelhantes em alguns casos.

No caso do RITUR da inovação global, o hotéis se destacaram nas dimensões plataforma, presença e soluções. Os resultados de Spearman apresentaram correlações significativas entre essas dimensões e entre dimensões relacionadas. Em resultados práticos, os hotéis buscaram ou precisaram criar novos serviços como *room service* e criação de redes sociais para solucionar problemas

dos clientes e ao mesmo tempo criaram novos pontos de vendas ou melhoraram o relacionamento com os hóspedes.

Esses resultados mostram que os hotéis, de maneira geral, estão no estágio operacional avançado, ou seja, ainda precisam avançar em ações proativas. Os hotéis podem inovar reduzindo custos, melhorando os serviços existentes, buscando saber quais as novidades do mercado regional, nacional e internacional, trazendo novas ideias de outros hotéis e adaptar para sua realidade a fim de inovar.

Similarmente ocorreu com os hotéis que se encontraram no estágio operacional avançado. Estes representaram a maioria dos hotéis da pesquisa. O mesmo não ocorreu com os quatro hotéis que se enquadraram do estágio inovador básico. Os hotéis deste estágio já tentando inovar minimamente começam a se destacar na dimensão oferta, principalmente em busca de novos mercados. Muitos hotéis comentaram que precisaram mudar o perfil de seus clientes, que antes era só de negócios e agora estão com o foco em turistas de lazer.

Essa mudança de perfil de mercado, força os hotéis a gerarem outras inovações, como as parcerias com agências de viagens locais e nacionais e a criação de redes sociais e sites. Isso explica porque existe uma correlação entre as dimensões soluções, oferta e rede.

Apenas um único hotel, o H11, apresentou estágio de inovação acima de 3, sendo considerado em estágio inovador intermediário. O que se destacou neste hotel é que ele foi o único que pontuou de modo mais realçado na dimensão clientes. Interessante que autores destacam que ouvir o cliente e suas necessidades é um dos passos para a inovação. Pois a partir de ideias, sugestões e reclamações dos clientes é possível surgir ou melhorar os produtos e serviços. Talvez por isso, o Rho de Spearman mostre que a dimensão clientes tem correlação com a dimensão oferta.

Assim, percebe-se que, de modo geral, para que os hotéis possam avançar no sentido da inovação, há a necessidade de se aumentar o conhecimento sobre as necessidades dos clientes e aprender das experiências dos hotéis inovadores. Entretanto, saber das necessidades dos clientes quando o mesmo já está hospedado não é suficiente, é necessário se adiantar a essa necessidade, com conhecimento de mercado e saber as tendências da hotelaria.

Para os pesquisadores da área de inovação, turismo e hotelaria, esta pesquisa avança um pouco no conhecimento da área e espera-se que os resultados apresentados nessa pesquisa possam ajudar os pesquisadores a obter uma melhor compreensão sobre o fenômeno turístico e as inovações que ocorrem no setor.

7.2 Limitações

Algumas limitações foram encontradas no decorrer da fase exploratória e na fase explicativa da pesquisa. Essas limitações são explicitadas a seguir:

- 1) Referências se mostraram limitadas sobre as dimensões do radar aplicadas na realidade do turismo e da hotelaria, o que dificultou a busca de embasamentos e as análises do RITUR;
- 2) Restrição de acesso aos hotéis, devido à insegurança dos gestores sobre as questões que seriam abordadas no questionário, ou mesmo a dificuldade de acesso aos próprios gestores para explicar a pesquisa. Esta dificuldade limitou a amostra, uma vez que poderia ter sido estudado o universo indicado nessa pesquisa.

Mesmo com essas limitações apresentadas, a pesquisa indica algumas sugestões para futuras pesquisas.

7.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Algumas sugestões para futuras pesquisas foram percebidas no decorrer dessa pesquisa e estas são apresentadas a seguir:

- 1) A aplicação desse questionário e do RITUR para uma amostra maior de hotéis, ou para diferentes tipos de meios de hospedagem, como pousadas, por exemplo;
- 2) Pode-se estender a pesquisa para aplicação não apenas com os gestores dos hotéis, mas também com os hóspedes para análise do efeito das inovações sobre os clientes.

REFERÊNCIAS

- ABIH. ABIH Associados. **Associação Brasileira da Indústria de Hotéis Pernambuco**, 2015. Disponível em: <<http://www.abih-pe.com.br/associados/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- ABIH. ABIH Apresentação. **ABIH Nacional**, 2016. Disponível em: <<http://abih.com.br/apresentacao/>>. Acesso em: 19 maio 2016.
- ABRAHÃO, C. M. D. S.; GANDARA, J. M. Sobre desarrollo y turismo en procesos de intervención en waterfronts: Los casos de las ciudades brasileñas Recife y Rio de Janeiro. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, 2014. 207 – 232.
- AHLGREN, ; JARNEVING, B.; ROUSSEAU,. Requirements for a Cocitation Similarity Measure, with Special Reference to Pearson’s Correlation Coefficient. **Journal of the american society for information science and technology**, 2003. 550–560.
- ALDEBERT, B.; DANG, R. J.; LONGHI, C. Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. **Tourism Management**, 2011. 1204-1213.
- ALEPE. Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco. **LEI Nº 13.690, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2008.**, 2008. Disponível em: <<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=1&numero=13690&complemento=0&ano=2008&tipo=&url=>>>. Acesso em: 05 abr. 2016.
- AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. C.; SILVA, S. L. D. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**, Porto Alegre, 12,13 e 14 Set. 2011.
- BAHLS,S.N; MARTINS, T.S; KATO, H.T. A relação entre a tipologia estratégica de Miles e Snow e os grupos estratégicos do setor hoteleiro do estado do Paraná. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 14, n.3, p. 234 - 249, dez. 2014.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services.. **Research Policy**, v. 15, p. 161-173, 1986.
- BERTOLOZZI, M. R.; GUANILO, M. C. D. L. T. U.; TAKAHASHI, R. F. Revisão sistemática: noções gerais. **Rev Esc Enferm USP**, São Paulo, v. 5, p. 1260-1266, 2011.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO,. O Método da Revisão Intergrativa nos Estudos Organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, p. 121-136, Maio\Agosto 2011.
- BRASIL. DELIBERAÇÃO NORMATIVA. **EMBRATUR**, 2002. Disponível em: <<http://www.informarejuridico.com.br/Prodinfor/Juridico/consumidor/turismo/delib429.htm>>. Acesso em: 13 maio 2016.
- BRODNIK, A.; BUKOVEC, B.; KRIZAJ,. A Tool For Measurement of Innovation Newness and Adoption in Tourism Firms. **International Journal of Tourism Research**, v. 16, p. 113–125, 2014.
- CAMISÓN, C.; MONFORT-MIR, V. M. Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. **Tourism Management**, v. 33, p. 776-789, 2012.

CAMPO, S.; DÍAZ, A. M.; YAGUE, M. J. Hotel Innovation and Performance in Times of Crisis. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, p. 1292-1311, 2014.

CARGNELUTTI FILHO, et al. Tamanho de amostra para estimação do coeficiente de correlação linear de Pearson entre caracteres de milho. **Pesquisa Agropecuária Brasileira**. 1363-1371.

CARVALHO, A. G. Turismo e Produção do Espaço no Litoral de Pernambuco. **Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas**, São Paulo, 2009. USP, Universidade de São Paulo.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CASTELLI, G. **Gestão Hotelaria**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAVASSA, C. R. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.

CHANGA, S.; GONG, ; SHUM, C. Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. **International Journal of Hospitality Management**, 2011. 812– 818.

CHEN W.-J. Innovation in hotel services: Culture and personality. **International Journal of Hospitality Management**. v. 30, p, 64-72, 2011.

CORDEIRO, A. M. et al. Revisão Sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, p. 428-431, Nov./ Dez 2007.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DUIN, P. V. D.; HEGER, ; SCHLESINGER, M. D. Toward networked foresight? Exploring the use of futures research in innovation networks. **Futures**, 2014. 62–78.

EMPETUR. **Oferta dos Meios de Hospedagem de Pernambuco**. Empresa Pernambucana de Turismo. Recife. 2014.

EMPETUR. **Meios de Hospedagem 2014**. Inventário Turístico de Pernambuco. Recife. 2015.

ENZ, C. A.; SIGUAW, J. A. Revisiting the Best of the Best: Innovations in Hotel Practice. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** , 2003. 115-122.

ETTLIE, J. E.; ROSENTHAL, S. R. Service versus Manufacturing Innovation. **Product Development & Management Association**, v. 28, p. 285-299, 2011.

FAGERBERG, J. Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 13, p. 125–159, 2003.

FIGUEIREDO, P. N; GOMES, S.; FARIAS, R. Innovative technological capability in firms of the tourism sector: a study of the hotels in the city of Rio de Janeiro during the 1990-2008 period. **Revista de Administração Pública – RAP**. , vol. 44, núm. 5, septiembre-octubre, 2010, p. 1139-1170, 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

- FORSMAN,. Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. **Research Policy**, v. 40, p. 739-750, 2011.
- FREEMAN,. Networks of innovators: A synthesis of research issues. **Research Policy**, v. 20, p. 499-514, 1991.
- FREEMAN, C. **Technology Policy and Economic Performance: lessons from Japan**. London: Pinter, 1987.
- FREEMAN, C. The Greening of Technology and Models of Innovation. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 53, p. 27-39, 1996.
- FREEMAN, C. SOETE L. Long waves, inventions and innovations. **Futures**. p, 308-322, 1981.
- FREITAS, A. L. P. Uma abordagem multicritério para a classificação de hotéis. **Revista de Administração RAUSP**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 338-348, jul/ago/set 2007.
- FREUND, J. E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- GALARÇA, S. P. et al. Correlação de pearson e análise de trilha identificando variáveis para caracterizar porta-enxerto de *Pyrus communis* L. **Ciênc. agrotec**, 2010.
- GALLOUJ, F.; SAVONA, M. Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 19, p. 149–172, 2009.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, p. 537-556, 1997.
- GAO, H.; GROSS, M. J.; HUANG, S. China hotel research: A systematic review of the English language academic literature. **Tourism Management Perspectives**, v. 6, p. 68-78, 2013.
- GARAZO, T. G.; TORRES, L. B.; NEIRA, C. V. Calidad, orientación al servicio de los empleados y ratio h/e: efecto de las características de los hoteles. **Revista Galega de Economía**, 2011. 1-16.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOBARA, C. et al. A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. **Revista Base** (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 7, núm. 4, p. 252-265, 2010.
- GOLOVATCHEV, J.; BUDDE, O.; KELLMEREIT,. Technology and innovation radars: effective instruments for the development of a sustainable innovation strategy and successful product launches. **International Journal of Innovation and Technology Management**, 2010. 229–236.
- GOLOVATCHEV, J.; KELLMEREIT, D.; BUDDE, O. Innovation Radar- A strategic approach for an innovation development and profitable launch of new product and services. **Management of Innovation and Technology**, p. 993 - 996, Set 2008.

- GREENHALGH, T. et al. Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. **Milbank Quarterly**, v. 82, n. 4, p. 581-629, 2004.
- GRUPP, H.; HIPPEL, C. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. **Research Policy**, v. 34, p. 517–535, 2005.
- GUNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, p. 201-210, Mai-Ago 2006.
- HALL, C. M.; RODRIGUEZ, I.; WILLIAMS, A. M. Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. **Annals of Tourism Research**, v. 49, p. 76-93, 2014.
- HARO, et al. La internacionalización en las cadenas hoteleras: Una revisión teórica. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, 2014. 626 – 644.
- HIGGINS, J P T; GREEN, S. Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions. **Handbook Cochrane**, 2011. Disponível em: <www.cochrane-handbook.org>. Acesso em: 02 fev. 2016.
- HJALAGER, A.-M. Repairing innovation defectiveness in tourism. **Tourism Management**, 2002. 465–474.
- HJALAGER, A.-M. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, v. 31, p. 1-12, 2010.
- HJALAGER, A.-M. 100 Innovations That Transformed Tourism. **Journal of Travel Research**, v. 54, p. 3-21, 2015.
- IBGE. PINTEC Pesquisa de Inovação. **PINTEC IBGE**, 2014. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/index.php?option=com_content_extjs&view=article&id=17&Itemid=6>. Acesso em: 08 mar. 2016.
- IZQUIERDO-YUSTA, A.; JIMENEZ-ZARCO, A. I.; MARTINEZ-RUIZ, M. P. Key service innovation drivers in the tourism sector: empirical evidence and managerial implications. **Serv Bus**, v. 5, p. 339-360, 2011.
- JACOB, ; GROIZARD, J. L. Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies. **Tourism Management**, 2007. 976–992.
- KIM, D.-Y.; KUMAR, U.; KUMAR, V. Relationship between quality management practices and innovation. **Journal of Operations Management**, v. 30, p. 295-315, 2012.
- LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Economia do Turismo**. 2ª. ed. Campinas: Papyrus, 1996.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamento de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAZZAROTTI, ; DALFOVO, M. S.; HOFFMANN, V. E. A Bibliometric Study of Innovation Based on Schumpeter. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 6, n. 4, p. 121-135, 2011.
- LEITÃO, C. R. S.; GOMES DA SILVA, J. D. Utilização do Custeio Variável no Gerenciamento de Hotéis: uma pesquisa no setor hoteleiro do nordeste brasileiro. **Contabilidade Vista & Revista**, p. 25-43, 2006. ISSN 17.

- LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. D. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 385-401, Mar./abr 2012.
- LUNA , B. F. Seqüência Básica na Elaboração de Protocolos de Pesquisa. **Arquivo Brasileiro de Cardiologia**, São Paulo, 1998. 735-740.
- LUNDVALL, B.-A. **National Systems of Innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter Publishers, 1992.
- LUNDVALL, B.-A., et al. National systems of production , innovation and competence building. **Research Policy**. v. 31, p. 213–231, 2002.
- MAGLIO, P. P.; SPOHRER,. Fundamentals of service science. **Academy of Marketing Science**, v. 36, 2008.
- MANCINI , M. C.; SAMPAIO, R. F. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, p. 83-89, Jan. /Fev. 2007.
- MARTINA, B. R. The Evolution of Science Policy and Innovation Studies. **Research Policy**, v. 41, p. 1219-1239, 2012.
- MARTINEZ-ROS, E.; ORFILA-SINTES, F. Innovation activity in the hotel industry. **Technovation**, p. 632–641, 2009. ISSN 29.
- MATTSSONN, J.; ORFILA-SINTES, F. Innovation Behavior in The Hotel Industry. **Omega**, v. 37, p. 380 – 394, 2009.
- MATTSON, J.; SUNDBO, J.; FUSSING-JENSEN, C. Innovation Systems in Tourism: The Roles of Attractors and Scene-Takers. **Industry and Innovation**, p. 357-381, 2005. ISSN 12.
- MORRISON, A.; TEIXEIRA, R. M. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, p. 105-128, julho-setembro 2004.
- MTUR. Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem. **Ministério do Turismo - Classificação**, 2011. Disponível em: <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao>>. Acesso em: 10 maio 2016.
- MTUR. **Plano Nacional do Turismo 2013-2016**. Ministério do Turismo. [S.l.], p. <http://www.turismo.gov.br/2015-03-09-13-54-27.html>. 2013.
- MTUR. Estudos sobre a Copa do Mundo. **Ministério do Turismo**, 2014. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/outros_estudos/downloads_outrosetudos/Estudos_da_Demanda_Domestica_Brasil_Copa_2014_1.pdf>. Acesso em: 11 maio 2016.
- NASUTION, H. N. et al. Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. **Industrial Marketing Management**, 2011. 336–345.
- NICOLAU, J. L.; SANTA-MARÍA, M. J. The Effect of Innovation on Hotel Market Value. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p. 71–79, 2013.

NIEVES, J.; SEGARRA-CIPRES, M. Management innovation in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 46, p. 51-58, 2015.

NIEVES, J.; QUINTANA, A., OSORIO, J. Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**. v. 38, p. 65-73, 2014.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica., 1997. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 10 fev 2015.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Frascati: proposta de práticas exemplares para inquéritos sobre investigação e desenvolvimento experimental**, 2002.

ORDANINI, ; PARASURAMAN, ; RUBERA,. When the Recipe Is More Important Than the Ingredients: A Qualitative Comparative Analysis (QCA) of Service Innovation Configurations. **Journal of Service Research**, 2014. 134-149.

ORFILA-SINTES F.; CRESPI-CLADERA R.; MARTÍNEZ-ROS E. Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. **Tourism Management**, v. 26, p. 851-865, 2005.

OSORIO, O. G.; QUINTERO, J. Q.; ARIAS-PÉREZ,. Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. **Cuadernos de Administración**, Bogotá, v. 27, n. 49, p. 87-108, Julio-diciembre 2014.

OTTENBACHER, M. C. Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 2007. 431-454.

OTTENBACHER, M. C.; HARRINGTON, R. J. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. **Journal of Services Marketing**, 2010. 3–15.

OTTENBACHER, M.; GNOTH, J. How to Develop Successful Hospitality Innovation. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, p. 205-222, 2005.

PAPAIIOANNOU, T. et al. Industry associations, health innovation systems and politics of development: the cases of India and South Africa. **Business and Politics**, 2015. 253-289.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PINHEIRO, A. D. O. M.; TIGRE, P. B. Revista de Administração de Empresas. **São Paulo**, v. 55, n. 5, p. 578-592, Set-out 2015.

QUIVY, ; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Paris: Dunod, 1995.

RESTREPO , L. F. B.; GONZÁLEZ , J. L. De Pearson a Spearman. **Revista Colombiana de Ciências Pecuárias**, 2007. 183-192.

RICYT/OEA/CYTED. Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe. Manual de Bogotá. **Red Iberoamericana de**

Indicadores de Ciencia y tecnología/Organización de Estados Americanos/Programa CYTED, 2001. Disponível em: <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/Bogota%20Manual_Spa.pdf>. Acesso em: 15 jun 2015.

SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. Redes de cooperación y relacionamiento en el sector turístico: Estudio de casos múltiples en pequeños y medianos hoteles. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 21, p. 1481 – 1501, 2012.

SÁEZ-CALA A., FIGUEROA C. Critical external factors behind hotels ' investments in innovation and technology in emerging urban destinations. **Tourism Economics**, v. 17 (2), p. 339–357, 2011.

SAKDIYAKORN, ; SIVARAK, O. Innovation Management in Cultural Heritage Tourism: Experience from the Amphawa Waterfront Community, Thailand. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, 2015. 1-28.

SANCHEZ-ANCOCHEA, D. Capitalismo, Desarrollo Y Estado. Una revisión crítica de la teoría del Estado de Schumpeter. **Revista de Economía Institucional**, v. 7, n. 13, p. 81-100, 2005.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, p. 75-81, 2006.

SCHUMPETER, , J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SOBEK. **Sobek Mining**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em:<<http://sobek.ufrgs.br/>> . Acesso em: 20 mar. 2016.

SZYMANSKA, E. The Hospitality Sector: innovations addressing environmental concern. **The Sustainable World**, v. 142, p. 641-651, 2010.

TAJEDDINI, ; TRUEMAN,. Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 2012. 1119–1129.

TAJEDDINI,. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, 2010. 221–231.

THOMAS R. WOOD E. H. Innovation in tourism : Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. **Tourism Management**, p.1-10, 2014.

TUGORES, M. GARCIA, D. The impact of innovation on firms' performance: an analysis of the hotel sector in Majorca. **Tourism Economics**, V. 21 (1), P. 121–140, 2015.

VADELL, J. B. G.; ORFILA-SINTES,. Internet innovation for external relations in the Balearic hotel industry. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2008. 70–80.

VICTORINO, et al. Service innovation and customer choices in the hospitality industry. **Managing Service Quality**, 2005. 555-576.

VILA, ; ENZ, C.; COSTA,. Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry. **Cornell Hospitality Quarterly**, 2012. 75–85.

WATKINS, et al. National innovation systems and the intermediary role of industry associations in building institutional capacities for innovation in developing countries: A critical review of the literature. **Research Policy**, 2015. 1407–1418.

WTO. Annual report 2012. **WORLD TOURISM ORGANIZATION**, 2012. Disponível em: <www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2012>. Acesso em: 10 abr 2015.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS INOVAÇÕES NA HOTELARIA

Antes de iniciar o questionário:

- Não é necessária a identificação do entrevistado ou da empresa. Todas as informações serão utilizadas para fins acadêmicos e tratadas de modo estatístico;
- O conceito de inovação utilizado pode significar quaisquer mudanças que tragam algum retorno para a empresa (GALINDO, MENDEZ-PICAZO, 2013; SCHUMPETER, 1982);
- O período temporal abordado para que a inovação seja considerada é de três anos, ou seja, a inovação precisa ter sido implementada entre os anos de 2014 a 2016.

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Sexo:

(1) Masculino

(2) Feminino

2. Idade:

3. Grau de instrução (completo):

(1) Sem instrução

(4) Ensino Superior

(2) Ensino Fundamental

(5) Especialização

(3) Ensino Médio

(6) Pós Graduação - Mestrado ou Doutorado

4. Área de formação:

(1) Nenhuma

(3) Ciências Sociais e Humanas

(2) Turismo ou Hospedagem

(4) Outra: _____

PERFIL DO HOTEL

5. Nome:

6. Bairro/Localização:

7. Idade da empresa (Anos):

8. Gestão da empresa:

(1) Independe

(2) Faz parte de uma rede de Hotéis

8.1 Se faz parte de uma rede, qual o nível de independência na tomada de decisões:

9. Nº de empregados:

10. Nº de UH:

11. Preço da UH:

12. Receita por UH (Mensal):

13. Receitas/Faturamento (Mensal):

14. Taxa de ocupação (% mensal):

15. Nº de certificações:

16. Tipos de certificações:

PERFIL DE INOVAÇÃO DO HOTEL – DIMENSÕES DO RADAR DE INOVAÇÃO

		(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	17.1 Foram implementados novos serviços?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
17. Oferta	17.2 Foram melhorados significativamente quaisquer uns dos serviços já existentes? Ou redução de custos?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	17.3 Foram criados ou atingidos novos mercados?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	17.4 Foram retirados serviços do mercado?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
18. Plataforma	18.1 Os recursos materiais e humanos são utilizados para o atendimento de mais de 1 serviço?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	18.2 Os recursos tecnológicos são utilizados para o atendimento de mais de 1 serviço?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
19. Soluções	19.1 Foram criadas soluções para a resolução de problemas dos clientes?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	19.2 Foram criados serviços/produtos que resultaram em aumento da satisfação dos clientes?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3

		(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	20.1 Foram disponibilizadas ferramentas para identificar as necessidades não atendidas dos clientes?	
20. Clientes	20.2 Foram desenvolvidos novos serviços ou serviços significativamente melhorados em função destas informações?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	20.3 Foram implementadas ferramentas para identificação de segmentos de mercados com demandas não atendidas?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	20.4 Foram desenvolvidos novos serviços ou serviços melhorados para atuar nos segmentos de mercados identificados com as demandas não atendidas?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
21. Experiência do Cliente	21.1 Foram adotadas ações que melhoraram o relacionamento com o cliente?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	21.2 Foram criados novos pontos de contato, através de uso de tecnologia ou não, com o objetivo de aumentar a interação com o cliente e melhorar o relacionamento?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
22. Captura de Valor	22.1 Foram criadas parcerias que proporcionaram interações entre clientes e parceiros de negócios gerando receitas?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
23. Processos	23.1 Foram criados ou melhorados os processos, gerando maior eficiência, efetividade ou qualidade?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	23.2 Ocorreram alterações na infra-estrutura com o objetivo de ganhar diferenciação?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	23.3 Foram adotados ou modificados sistemas de gestão?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3

	23.4 Foram implantados ou modificados processos para redução de custos através de ações de sustentabilidade?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	23.5 Foram adquiridos ou modificados softwares para obter vantagens ou redução de custos?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	23.6 Foram adquiridas novas máquinas e/ou equipamentos para a melhoria dos serviços?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
		(1) Não
	24.1 Foram realizadas mudanças na atividade organizacional com a finalidade de gerar ideias inovadoras?	(2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
24. Organização	24.2 Foram efetuadas novas parcerias para a melhoria do serviço final?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	24.3 Foram executados treinamentos dos colaboradores para orientação da melhoria dos serviços?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
		(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
25 Cadeia de Suprimentos	25.1 Foram efetuadas mudanças nas atividades de transporte?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	25.2 Foram realizadas mudanças nas atividades de estoque?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	25.3 Foram executadas mudanças nas atividades de entrega?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3

26. Presença	26.1 Foram criados novos canais de distribuição ou pontos de presença com o uso ou não da tecnologia?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
27. Rede	27.1 Foram adotadas ações que melhoraram a relação entre a empresa e o cliente?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
28. Marca	28.1 A empresa utiliza sua marca em negócios de parceiros da mesma área?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3
	28.2 A empresa utiliza sua marca em negócios de outras áreas e em outras oportunidades de negócios?	(1) Não (2) Sim (3) Sim, 2 (4) Sim, 3 (5) Sim, mais de 3

APÊNDICE B

Quadro 13: Artigos incluídos na revisão sistemática

Autores (Ano)	Títulos	Temas abordados
Enz C.A., Siguaw J.A. (2003)	<i>Revisiting the best of the best: Innovations in hotel practice</i>	Conduz um estudo sobre as melhores práticas de inovações sobre a indústria hoteleira americana e mantém o foco na aprendizagem organizacional.
Hallenga-Brink S.C., Brezet J.C. (2005)	<i>The sustainable innovation design diamond for micro-sized enterprises in tourism</i>	Conduz um estudo direcionado a micro e pequenas empresas com foco em ações sustentáveis e inovadoras. Os resultados foram mais positivos com gestores familiarizados com ações de sustentabilidade.
Ottenbacher M., Gnoth J. (2005)	<i>How to develop successful hospitality innovation</i>	O estudo demonstra que fatores como a administração dos recursos humanos, treinamentos dos colaboradores e o empoderamento na tomada de decisões são mais significativas dos resultados inovadores do que outros esforços, tais como esforços direcionados ao marketing e relações públicas.
Orfila-Sintes F., Crespi- Cladera R., Martinez-Ros E. (2005)	<i>Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands</i>	Conduz um estudo que demonstra que o compartilhamento de conhecimento e a cultura organizacional são significativos nos resultados de inovação.
Ottenbacher r M. C. (2007)	<i>Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success</i>	Realiza um estudo para investigar os fatores de sucesso das inovações e como eles se relacionam às diferentes dimensões de desempenho.
Meng-Lei M. H., Jeou- Shyan H., Yu- Hua C. S. (2009)	<i>Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance</i>	O estudo aborda a relação entre inovação e compartilhamento de conhecimento e cultura organizacional e como estes apresentam impactos positivos nos esforços inovativos.
Orfila-Sintes F., Mattsson J. (2009)	<i>Innovation behavior in the hotel industry</i>	O estudo aponta fatores que influenciam o tipo de inovação. Os resultados mostraram que fatores tais como serviços adicionais ofertados e hotéis de redes influenciam positivamente o tipo de inovação.

Gobara C., Rossoni L., Mayumi KATO E. M., Dossa A. A., Hocayen-da-Silva A. J. (2010)	A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro	Analisa como as dimensões da cultura organizacional impactam na inovação das empresas hoteleiras. Os resultados mostram que a cultura organizacional impacta significativamente nos esforços inovativos das organizações.
Szymańska E. (2010)	<i>The hospitality sector: Innovations addressing environmental concern</i>	Aborda as ações de inovações sob o escopo da sustentabilidade aliada à cooperação internacional.
Jiménez-Zarco A.I., Martínez-Ruiz M.P., Izquierdo-Yusta A. (2011)	<i>Key service innovation drivers in the tourism sector: Empirical evidence and managerial implications</i>	O estudo mostra a importância da o marketing, da orientação direcionada ao cliente, da tecnologia e da informação para o desenvolvimento de novos serviços, de inovações e para o ganho de vantagens competitivas.
Chang S., Gong Y., Shum C. (2011)	<i>Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices</i>	O estudo apresenta como a administração dos recursos humanos impacta tanto nas inovações radicais quanto nas incrementais.
López-Fernández M. C., Serrano-Bedia A. M., Gómez-López R. (2011)	<i>Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms</i>	Analisa quatro fatores internos que impulsionam de modo positivo a inovação, tais como o tamanho da empresa.
Chen W.-J. (2011)	<i>Innovation in hotel services: Culture and personality</i>	Aborda a relação entre inovação e cultura organizacional. Demonstra como as forças ambientais da organização contribuem e moldam os esforços de inovação dos gestores.
Ignacio J., Fernández P., Cala A.S., Domecq C.F. (2011)	<i>Critical external factors behind hotels' investments in innovation and technology in emerging urban destinations</i>	O estudo identifica e analisa fatores externos que influenciam a inovação e impactam nas estratégias de investimentos dos estabelecimentos hoteleiros.
Tajeddini K., Trueman M. (2012)	<i>Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry</i>	Investiga a relação entre a cultura corporativa, indicadores de inovação e desempenho de negócios na indústria hoteleira.

Grissemann U., Plank A., Brunner-Sperdin A. (2013)	<i>Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation</i>	Investiga a relação entre relação com o cliente, inovação e os resultados organizacionais. O estudo mostra as implicações financeiras e não financeiras. E como estas oferecem suporte à outras ações relacionadas à inovação.
Nicolau J.L., Santa-Maria M.J. (2013)	<i>The effect of innovation on hotel market value</i>	Analisa o efeito das inovações sobre os valores das companhias e suas vendas. Os resultados mostram que os diferentes tipos de inovação, produto, processos, organização e mercado apresentam diferentes efeitos.
Thomas R., Wood E. (2014)	<i>Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector</i>	O estudo aborda a habilidade de adquirir, assimilar e utilizar conhecimento externos para obter vantagens competitivas sob o foco da inovação.
Nieves J., Quintana A., Osorio J. (2014)	<i>Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry</i>	Aborda as questões do conhecimento baseado em pesquisa aplicado na indústria hoteleira como ganho de competitividade. Os resultados mostram que a aplicação do conhecimento e da pesquisa trouxe ganhos da inovação em produto, processo e marketing.
Hilman H., Kalliappen N. (2014)	<i>Do cost leadership strategy and process innovation influence the performance of Malaysia hotel industry?</i>	O estudo analisa como a estratégia de baixo custo de gestão e inovação influencia os resultados organizacionais no setor hoteleiro.
Sacramento P. M., Meira R. T. (2014)	Implementação de ações inovadoras e empreendedorismo: estudo de múltiplos casos em empresas hoteleiras de pequeno porte	O estudo aborda os resultados da adoção de práticas inovadoras, tais como: redução de custos, aumento na satisfação dos clientes, aumento de clientes e melhor desempenho na prestação dos serviços.
Nieves J., Segarra- Ciprés M. (2015)	<i>Management innovation in the hotel industry</i>	O estudo aborda dois tipos de agentes, os internos que são os colaboradores. E os agentes externos, tais como consultores e pesquisadores acadêmicos. Estes dois tipos de agentes colaboram e contribuem para a introdução e administração de inovações.
Tugores M., García D. (2015)	<i>The impact of innovation on firms' performance: An analysis of the hotel sector in Majorca</i>	Analisa as diferenças entre o desempenho de hotéis que atuam com ações inovadoras com foco sustentável e hotéis com ações inovadoras sem o foco na sustentabilidade.

Pena M. R., Nunes-Serrano J. A., Turrion J., Velazquez F. J. (2016)	<i>Are innovations relevant for consumers in the hospitality industry? A hedonic approach for Cuban hotels</i>	O estudo aborda preços que os consumidores estão dispostos a pagar pelas inovações. Os valores variam muito a partir do que é percebido como inovações pelos consumidores, tais como tamanho do hotel, serviços de quarto e localização.
---	--	--

Fonte: Elaboração própria